

PROPUESTA DE MARKETING DE RECURSOS Y SERVICIOS DE
INFORMACIÓN CIENTÍFICO - TÉCNICA PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS
DE MEDELLÍN: EL CASO DEL SISTEMA DE BIBLIOTECAS DE LA
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

-Distinción MERITORIO al trabajo de investigación-
Resolución del Consejo de Escuela 06, del 27 de mayo de 2014

BEATRIZ ELENA QUICENO GIL

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
ESCUELA INTERAMERICANA DE BIBLIOTECOLOGÍA
MEDELLÍN
2013

PROPUESTA DE MARKETING DE RECURSOS Y SERVICIOS DE
INFORMACIÓN CIENTÍFICO - TÉCNICA PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS
DE MEDELLÍN: EL CASO DEL SISTEMA DE BIBLIOTECAS DE LA
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

-Distinción MERITORIO al trabajo de investigación-
Resolución del Consejo de Escuela 06, del 27 de mayo de 2014

BEATRIZ ELENA QUICENO GIL

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Ciencia de la Información, en modalidad de profundización

Asesor
Wilson Rodríguez Piñeros
Licenciado en Educación, Especialista en Gerencia, Magíster en Educación,
Magíster en Dirección de Empresas, MBAE.

Línea de investigación:
Biblioteca Educación y Ciudadanía
Grupo de Investigación:
Información, Conocimiento y Sociedad

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
ESCUELA INTERAMERICANA DE BIBLIOTECOLOGÍA
MEDELLÍN
2013

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, a la vida, a la Bibliotecología y la Universidad de Antioquia por haberme permitido encontrar en las Ciencias de la Información un campo de conocimiento como el marketing de servicios de información, que me posibilita vincular mi formación profesional y mi grata experiencia laboral en un concierto de aprendizajes y nuevos retos profesionales.

A mi familia, mis amigos y seres más queridos que me han acompañado en este proceso; a mi asesor de tesis y a los compañeros del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia por su incondicional apoyo, y por hacer de esta una investigación colaborativa que reunió los saberes de bibliotecarios, bibliotecólogos, ingenieros y docentes, en torno a un campo de conocimiento que promete grandes aportes para la gestión bibliotecaria.

CONTENIDO

LISTA DE ILUSTRACIONES	8
LISTA DE ANEXOS.....	10
RESUMEN.....	11
ABSTRACT	12
1. ANTECEDENTES.....	14
2. PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.....	16
3. OBJETIVOS.....	18
3.1 GENERAL.....	18
3.2 ESPECÍFICOS.....	18
4. MARCO TEÓRICO	19
4.1 La biblioteca universitaria y su impacto en la sociedad	19
4.2 Servicios de información en bibliotecas universitarias.....	20
4.3 Información técnica y científica	22
4.4 La importancia de visibilizar la biblioteca universitaria y sus recursos y servicios de información ante la sociedad.....	23
4.5 Tipos de usuarios de la biblioteca universitaria	23
4.6 Medios de comunicación, herramientas y estrategias de promoción de los recursos y servicios de información en bibliotecas universitarias.....	25
4.7 El marketing como herramienta de gestión y promoción de los recursos y servicios de información en bibliotecas universitarias	26
4.8 El marketing de recursos y servicios de información científico - técnica y la ciencia de la información.....	30
5. METODOLOGÍA.....	32

5.1	Estrategia metodológica.....	32
5.2	Población –muestra– y técnicas de recolección de información	34
5.2.1	Encuesta aplicada	34
5.2.2	Entrevista en profundidad	35
5.2.3	Estudio de caso	35
5.2.4	Revisión documental.....	36
6.	APLICACIÓN DE MARKETING EN LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS DE MEDELLÍN.....	38
6.1	Resultados y análisis de los hallazgos de la encuesta	39
6.2	Resultados y análisis de los hallazgos de la entrevista	54
7.	PROPUESTA DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS DE MEDELLÍN: EL CASO DEL SISTEMA DE BIBLIOTECAS DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA	60
7.1	Análisis del entorno externo	60
7.1.1	Marketing como herramienta de gestión en las bibliotecas universitarias de Europa.....	60
7.1.2	Marketing como herramienta de gestión en las bibliotecas universitarias de Colombia	62
7.1.3	Marketing como herramienta de gestión en las bibliotecas universitarias de Medellín y su área metropolitana	63
7.1.4	Análisis de las fuerzas de la industria	63
7.2	Análisis interno: El Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia	65
7.2.1	Recursos y servicios de información y de extensión.....	67
7.2.2	Modelo de gestión	69
7.2.3	Gestión estratégica.....	70
7.3	Fase diagnóstica.....	79
7.3.1	Matriz DOFA ponderada y cruzada.....	80

7.3.2	Priorización de las estrategias FO, DO, FA y DA	81
7.3.3	Matriz de portafolio de servicios BCG	83
7.3.4	Matriz de penetración del mercado	84
7.3.5	Satisfacción de los usuarios del Sistema de Bibliotecas	103
7.4	Plan estratégico de marketing mix de servicios para el Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia.....	106
7.4.1	Objetivo estratégico de producto (servicio)	108
7.4.2	Objetivo estratégico de plaza.....	111
7.4.3	Objetivo estratégico de promoción.....	113
7.4.4	Objetivo estratégico de proceso.....	116
7.4.5	Objetivo estratégico de personas.....	118
7.4.6	Objetivo estratégico de evidencia física (Physical evidence).....	119
7.4.7	Objetivo estratégico de precio.....	120
7.4.8	Objetivo estratégico de impacto.....	122
7.4.9	Presupuesto	123
7.4.10	Alineación de los objetivos estratégicos del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia y los objetivos estratégicos de marketing.....	124
8.	CONCLUSIONES	125
8.1	Desde el punto de vista de la biblioteca universitaria	125
8.2	Desde el punto de vista del Marketing mix de servicios.....	125
8.3	Desde el punto de vista de los resultados de la investigación	125
9.	RECOMENDACIONES	127
	BIBLIOGRAFÍA.....	129
	ANEXOS.....	133

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Comparación entre bienes y servicios.....	29
Tabla 2. Hallazgos y observaciones	54
Tabla 3. Iniciativas estratégicas del Sistema de Bibliotecas.....	71
Tabla 4. Segmentación de usuarios y medios y estrategias de comunicación	75
Tabla 6. Debilidades y Amenazas.....	81
Tabla 7. Priorización de las estrategias FO, DO, FA y DA	82
Tabla 8. Matriz de portafolio de recursos y servicios BCG	84
Tabla 9. Plan estratégico de marketing mix de servicios para el Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia	108

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.	Conocimiento del tema Vs. aplicación	39
Ilustración 2.	Servicios bibliotecarios a los que se aplican estrategias de marketing....	41
Ilustración 3.	Actividades de marketing Vs. un plan o programa sistemático institucional	43
Ilustración 4.	Actividades de marketing de servicios concretas en las bibliotecas	44
Ilustración 5.	Medios por los cuales las bibliotecas realizan actividades de marketing, especialmente del elemento de la promoción	46
Ilustración 6.	Asignación de presupuesto para el marketing	47
Ilustración 7.	Beneficios del marketing para los usuarios	48
Ilustración 8.	Beneficios del marketing para la biblioteca	49
Ilustración 9.	Personal que ejecuta las actividades de marketing en la biblioteca	50
Ilustración 10.	Indicadores de gestión y mecanismos de seguimiento y control	52
Ilustración 11.	Esquema que ilustra el modelo de las cinco fuerzas de la industria.....	63
Ilustración 12.	Mapa de procesos del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia.....	70
Ilustración 13.	Vínculo con la Universidad.....	86
Ilustración 14.	Servicio de consulta en las salas de lectura.....	87
Ilustración 15.	Servicio de Internet y salas de cómputo.....	87
Ilustración 16.	Servicio de información integral para investigadores	88
Ilustración 17.	Préstamo de material bibliográfico	89
Ilustración 18.	Préstamo interbibliotecario.....	89
Ilustración 19.	Préstamo de computadores portátiles.....	90
Ilustración 20.	Cultura informacional	91
Ilustración 21.	Conocimiento, uso y preferencia con los servicios de información.....	92
Ilustración 22.	Computador con acceso a internet de uso personal	93
Ilustración 23.	Conocimiento del portal web del Sistema de Bibliotecas	93
Ilustración 24.	Chat Institucional	94
Ilustración 25.	Asesoría académica en línea.....	95
Ilustración 26.	Alertas bibliográficas.....	96
Ilustración 27.	Consulta de Bases de Datos Bibliográficas y libros electrónicos.....	97

Ilustración 28.	Suministro de documentos	98
Ilustración 29.	Solicitud de material bibliográfico.....	98
Ilustración 30.	Conocimiento, uso y satisfacción con los servicios de información electrónicos	99
Ilustración 31.	Fuente de consulta de la información académica, en primera instancia	100
Ilustración 32.	Uso y satisfacción con los medios de comunicación institucionales.....	101
Ilustración 33.	Pagaría por el acceso a recursos y servicios de información de valor agregado	102
Ilustración 34.	Satisfacción de los usuarios del Sistema de Bibliotecas en el 2011.....	103
Ilustración 35.	Satisfacción de los usuarios del Sistema de Bibliotecas en el 2012.....	104
Ilustración 36.	Comunicación con el usuario entre el 2011 y el 2012	105
Ilustración 37.	Alineación de los objetivos estratégicos y los objetivos de marketing ...	124
Ilustración 38.	Guía para la elaboración de un plan estratégico de marketing para bibliotecas universitarias.....	128

LISTA DE ANEXOS

Anexo I.	Encuesta para Bibliotecas Universitarias	133
Anexo II.	Entrevista aplicada en las Bibliotecas Universitarias de Medellín.	135
Anexo III.	Encuesta aplicada a usuarios del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia	137

RESUMEN

En esta investigación se describe el origen histórico del marketing como modelo de gestión administrativa y su adaptación a la dinámica de las compañías prestadoras de servicios, más específicamente a la biblioteca universitaria como organización prestadora de servicios de información donde la oferta de recursos y servicios de información con propuestas de valor diferenciales y la satisfacción de los diferentes tipos de usuarios debe ser el pilar fundamental.

Adicionalmente se presentan los resultados de un proceso de indagación y diagnóstico del uso de marketing en las bibliotecas universitarias de Medellín y se desarrolla una propuesta de marketing estratégico para el Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia, además de una guía metodológica para el diseño de un plan de marketing o la implementación de la gestión bibliotecaria en el marco del modelo de marketing mix de los servicios para las bibliotecas universitarias de Medellín.

Palabras clave: Marketing, marketing mix de servicios, marketing mix en bibliotecas universitarias, marketing de servicios de información, Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia.

ABSTRACT

In this research the historical origin of marketing is described as administrative management model and its adaptation to the dynamics of the service companies, most recently and specifically to the university library organization as a provider of information services where the supply of resources and services information with proposals for differential value and satisfaction for different types of users should be the cornerstone.

Additionally the results of an inquiry process and marketing diagnostic use in university libraries of Medellín are presented and a proposed strategic marketing for the Library System of the University of Antioquia is developed, along with a methodological guide for the design of a marketing plan or the implementation of library management within the model mix of services for university libraries marketing Medellín.

Keywords: Marketing, marketing mix, marketing mix of services, marketing mix in university libraries, marketing of information services, university libraries marketing, Library System University of Antioquia.

INTRODUCCIÓN

Quizá uno de los cambios más impactantes a todo nivel, vivido por la humanidad a fines de la segunda mitad del siglo XX y que aún tiene hondas repercusiones en el mundo global haya sido el paso de la economía centrada en la producción a la economía centrada en el servicio, en un lapso de tiempo relativamente corto; como consecuencia de ello se cuestionaron y fracturaron muchos de los paradigmas tanto en la esfera de las organizaciones como en la vida social, la economía y la gestión empresarial.

Un cambio fundamental en este proceso se produjo al reconocer en esas dinámicas la importancia, participación y perspectiva de los que hoy se consideran los verdaderos actores estratégicos de toda organización: los clientes; los usuarios de sus productos y servicios, pues hay clientes sin empresas pero no existe ni existirá nunca lo contrario. Este nuevo paradigma surgido en aquella época fue potenciado por el desarrollo intensivo y extensivo de las tecnologías de información y telecomunicaciones, lo que a su vez, en varios sentidos, propició el despliegue de la globalización económica.

Es así como en la esfera de la gerencia se desarrolló una orientación que facilitaba la identificación y satisfacción de las necesidades de dichos clientes para ofrecerles productos y servicios pertinentes y propuestas de valor diferenciales configurando, en la continuidad de la relación, una comunidad de usuarios fidelizados y satisfechos con las ofertas organizacionales.

Se consideró muy importante que al identificar los mercados objetivo se reconocieran los segmentos, los nichos de clientes reales y potenciales y con ellos las diferentes estrategias con las cuales hacerle llegar a millones de clientes la variada oferta de bienes ligados a sus respectivos servicios, lo cual fue bien acogido por el mundo de las organizaciones en razón de las garantías de permanencia en el mercado.

Es claro que las bibliotecas universitarias no son empresas comerciales, pero sí organizaciones que prestan servicios para los cuales requieren usuarios para quienes la información y los servicios de acceso al conocimiento deben ser el producto satisfactor de sus necesidades de información.

Es así como se hace necesario detectar las verdaderas necesidades de información y las expectativas de servicio de los diferentes tipos de usuarios, diseñar recursos y servicios que respondan a esas características particulares, hacérselos llegar por los medios realmente adecuados, lograr que los usuarios potenciales se conviertan en reales y ante todo, que los diferentes tipos de usuarios queden realmente satisfechos; logros que solo se alcanzan a través de la gestión basada en los principios del marketing como factor clave de éxito en la gestión de la biblioteca.

Reconociendo estas realidades, el presente estudio es una propuesta de aplicación de la filosofía, los objetivos y las variables del marketing mix de los servicios a la gestión de la biblioteca universitaria, para crear estrategias de valor y prácticas de gestión que garanticen, ante todo, la satisfacción de las necesidades de información cada vez más especializadas de usuarios con altas expectativas en atención a la actual sociedad de la información y el conocimiento.

1. ANTECEDENTES

Como parte de su función social, a través de los años la biblioteca universitaria ha debido ajustarse a las necesidades de los usuarios y a las dinámicas de la información para responder efectivamente a sus demandas y satisfacer sus necesidades informacionales cada vez más exigentes. Entre esas nuevas herramientas de las que se ha valido esta biblioteca encontramos la gestión de la calidad, el diseño de servicios especializados, la promoción dirigida según el público objetivo y las aplicaciones de la comunicación, las tecnologías de información y las telecomunicaciones, la publicidad y el marketing como instrumentos de gestión bibliotecaria que aportan al diseño de estrategias que permiten optimizar la oferta de servicios, responder a las nuevas necesidades de los usuarios y mejorar la promoción y proyección de estas bibliotecas a la sociedad, creando con ello valor para la institución y satisfacción para sus diferentes nichos de mercado.

Sin embargo, como se reseña en el artículo *El mercadeo de servicios en las bibliotecas públicas: ¿una herramienta que se usa?* (Vallejo Sierra & Téllez, 2008), las investigaciones realizadas en Colombia sobre el marketing aplicado a las bibliotecas universitarias son muy escasas, y sólo se han publicado algunos artículos que han logrado sugerir la importancia de desarrollar este tema con mayor profundidad.

Las pocas investigaciones realizadas en el país son, en su mayoría, de un número reducido de autores: Ruth Helena Vallejo Sierra, Luis Roberto Téllez y Sonia María Valencia, por ejemplo, han estado trabajando el tema en los últimos diez o doce años. Esta última autora abordó el tema como trabajo de grado de maestría desde la perspectiva del usuario externo: indagó sobre las necesidades bibliográficas de las grandes empresas y centros de investigación, para la construcción de un plan de marketing para la Biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. (Valencia Grajales, 2010)

Por su parte, en su monografía para optar el título de Magíster en Administración, Ruth Helena Vallejo Sierra propuso un modelo de mercadeo estratégico de servicios para bibliotecas universitarias, basada en la investigación en nueve bibliotecas de la ciudad de Bogotá y de acuerdo con la mezcla de mercadeo de las “Cuatro P” propuesta por McCarthy: Producto, precio, plaza y promoción. En este documento la autora propone unos lineamientos generales para la aplicación de mercadeo en cualquier biblioteca universitaria y desarrolla una propuesta específica de marketing mix para la Biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia. (Vallejo Sierra, 2003)

Procedentes principalmente de España, Perú y México se encuentran otros autores como Nieves González, José Eugenio Mañas Moreno, Irene García Rondón, Flora Miyagi, Viviana Fernández Marcial y Edith Bautista que trabajan sobre el marketing aplicado al sector bibliotecario. Solo por mencionar algunos: Flora Miyagi (2001), describe la correspondencia de cada una de las 4P del marketing mix en el escenario bibliotecario; Nieves González (2009) propone algunas aplicaciones de marketing para las bibliotecas a través de internet especialmente en las redes sociales, y Viviana Fernández Marcial (2004) se enfoca en desarrollar la variable de la publicidad en el punto de venta en la biblioteca. Por su parte, en el libro *Hacia un plan de mercadeo para unidades de información* (Tellez Tolosa & Vallejo Sierra, 2012) los autores proponen esta misma correspondencia del marketing mix a la biblioteca pero ahora desde la perspectiva de la planeación estratégica y con una guía

metodológica que le da pautas a las bibliotecas para potenciar el producto, la plaza, el precio y la promoción de manera que puedan mejorar su gestión bibliotecaria y orientarla efectivamente hacia sus usuarios.

Sin embargo, en la mayoría de los casos esta literatura no trasciende del análisis de las actividades de divulgación y promoción y menos se encuentra suficiente información que ilustre la aplicación de las variables del marketing mix de los servicios en la biblioteca universitaria. Del mismo modo, no se encuentran propuestas de marketing de servicios de información que aborden ni siquiera las cuatro variables del marketing mix para las bibliotecas universitarias de Medellín, ahora menos la visión ampliada del marketing de servicios que va más allá de la utilización de las cuatro P tradicionales; lo cual nos deja sin herramientas suficientes para responder a la nueva realidad de las bibliotecas: usuarios con perfiles y requerimientos diferentes, más informados y apoyados en las nuevas tecnologías de acceso a la información y al conocimiento.

2. PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

En su libro *Introduction to Knowledge Management* (Filemon & Uriarte, 2008), los autores ponen sobre la mesa el tema de la gestión del conocimiento como una herramienta para que los países en vía de desarrollo empiecen a potenciarse hacia un mundo globalizado e industrializado, en el cual la información y el conocimiento se constituyen en activos diferenciadores y habilitadores para el desarrollo productivo y responsable en el ámbito organizacional, y a gran escala, en el nacional.

En ese sentido, y considerando que el conocimiento ahora es uno, por no decir que el principal factor de desarrollo de una sociedad, fundamento para el fortalecimiento de la competitividad empresarial y social, para la construcción de capital social y para la inserción de los países en desarrollo al nuevo orden global basado en el conocimiento, aparecen en el país voluntades como la Ley 1286 de 2009 que busca fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, y a Colciencias, para lograr un modelo productivo sustentado en la ciencia, la tecnología y la innovación. (Ley 1286 de 2009)

Otro de los intentos por aportar a la materialización de los objetivos de la ley 1286, es el Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín (Alcaldía de Medellín, 2011), que busca hacer de esta, una ciudad altamente competitiva. El objetivo general de este plan es promover y coordinar las políticas de apoyo a la investigación y al desarrollo científico, tecnológico y de innovación en la ciudad, con miras a identificar y aprovechar nuevos negocios de conocimiento. Un plan ambicioso que sugiere, al mismo tiempo, un cambio de paradigma y una nueva concepción del conocimiento como “producto”, entre otras cosas, porque el documento considera explícitamente la comercialización de los resultados de la investigación y del desarrollo tecnológico.

Este Plan Estratégico y la misma ley 1286 introducen en el escenario local conceptos como el de “empresas de conocimiento”, entendidas como aquellas organizaciones basadas en conocimiento y que ofertan conocimiento. En ese sentido, se empieza a ver y a tratar el conocimiento y los resultados de la investigación como “productos que se venden”, se promocionan y se comercializan. En nuestro entorno nacional, las organizaciones que se ajustan a esa descripción son las Bibliotecas (especialmente las universitarias), los Centros de Información y Documentación y los Centros (o Grupos) de Investigación de las Instituciones de Educación Superior, así como el sector gubernamental o las organizaciones que basan en la investigación el diseño e innovación de sus productos de mercado.

En el artículo *Economía del conocimiento, ciudad y competitividad* (Trullén, Lladós, & Boix, 2002), los autores señalan el término “economía del conocimiento” en tanto en los últimos años el conocimiento se ha constituido en un elemento indispensable para el desarrollo económico y social de las ciudades; y citan a la OCDE que define una economía basada en el conocimiento como aquella que directamente se basa en la producción, distribución y uso del conocimiento y la información. En todo caso, el conocimiento y la información concebidos como un producto de mercado, que bien gestionados pueden aportar al desarrollo social y materializarse en capacidad competitiva.

Ahora bien, si se entiende la información y el conocimiento como productos de mercado, deben establecerse estrategias para poner ese producto en contacto con los potenciales usuarios. En esta investigación nos ocupamos de analizar esas prácticas de marketing principalmente en las Bibliotecas Universitarias, que a través de sus servicios de información se encargan de diseminar el conocimiento que se crea y se gestiona desde la Universidad, desempeñando, además, un papel de gran relevancia en la actividad científica informativa (ACI) de cualquier nación. (Sánchez Vignau, 2004).

Sin embargo, es claro que aún hay vacíos de conocimiento en cuanto a las estrategias adecuadas de promoción de los recursos y servicios de información desde las bibliotecas universitarias, que obligan a encontrar formas más efectivas para identificar las reales necesidades de información de los usuarios y poner acertadamente la información técnica y científica en manos de los usuarios realmente adecuados, buscando su satisfacción, incrementar el uso de los recursos y servicios de información de la biblioteca y lograr los objetivos de las bibliotecas universitarias, especialmente de la ciudad de Medellín.

Esta situación hace que sean pertinentes nuevos estudios que aporten a la construcción y desarrollo de esta disciplina en el país; que propongan nuevos enfoques y aplicaciones del marketing en el sector bibliotecario como herramienta de promoción y con el objetivo de dinamizar las unidades de información como proveedoras de servicios de información que aportan a la docencia, la investigación, y la transferencia, gestión y apropiación social del conocimiento.

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

Elaborar una propuesta de marketing de servicios de información científico - técnica para bibliotecas universitarias de Medellín aplicada al Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia.

3.2 ESPECÍFICOS

Identificar en la bibliografía especializada el uso del marketing como herramienta de gestión bibliotecaria para el mejoramiento de la oferta de recursos y servicios de información en bibliotecas universitarias.

Indagar por el uso del marketing como herramienta de mejoramiento y promoción de los recursos y servicios de información en las bibliotecas universitarias de Medellín.

Identificar las aplicaciones, aspectos estructurales y atributos generales de las prácticas de marketing que las bibliotecas universitarias de Medellín hacen a su gestión bibliotecaria.

Contrastar los resultados encontrados en la indagación realizada en las bibliotecas de Medellín con la teoría encontrada en la revisión documental, y a partir de allí elaborar una propuesta de marketing mix de servicios para el Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia que funja como guía para las bibliotecas universitarias de Medellín que deseen implementar un plan de marketing.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 La biblioteca universitaria y su impacto en la sociedad

Según Orera-Orera (2007) “la razón de ser de la biblioteca universitaria es servir de apoyo a la universidad en el desarrollo de sus funciones. Para que resulte eficaz, debe existir una integración entre ella y la misión, fines y objetivos de la universidad. Al respecto, la Asociación Americana de Bibliotecas, ALA (por sus siglas en inglés) la define como aquella “(...) biblioteca (o sistema de éstas) establecida, mantenida y administrada por una universidad para cubrir las necesidades de información de sus estudiantes y apoyar sus programas educativos, de investigación y demás servicios”. En el 2002, REBIUN declaró que la biblioteca universitaria tiene como misión facilitar el acceso y la difusión de los recursos de información, y colaborar con los procesos de creación del conocimiento a fin de contribuir a la consecución de los objetivos de la Universidad. (REBIUN, 2002)

En el texto *La Biblioteca Universitaria: Autoevaluación y acreditación* (Jaramillo & Villegas, 1998), los autores consideran que la biblioteca universitaria goza de un lugar privilegiado dentro de la institución universitaria, al ser considerada como su 'aula máxima', el eje central de los programas académicos y fuente principal para el fomento de la investigación, la docencia y la extensión; la califican como un “centro generador de información que facilita a la comunidad académica el mantenerse a la vanguardia en los últimos avances del conocimiento, la ciencia y la tecnología”.

Por su parte, Sánchez Vignau (2007) dice que las bibliotecas universitarias son la fuerza motora de las universidades, espacios para la gran creación intelectual donde la información es un recurso de alto valor. Y sugiere que, “si se mantiene la premisa de que sin información no existe desarrollo humano, entonces comprenderemos mejor esta relación sinérgica entre universidad e información”.

Todas estas definiciones sugieren un estrecho vínculo entre la biblioteca, la docencia y la investigación, y señalan a la biblioteca como la encargada de atender las necesidades de información de los usuarios de la institución a la que pertenecen, que podríamos llamar usuarios internos.

Estas ilustraciones son complementadas con el manifiesto sobre el funcionamiento y administración que la Unesco sugiere respecto a estas Bibliotecas: “suponen asimismo servicios de extensión para quienes no pueden acudir a la biblioteca”. Es decir, que las bibliotecas universitarias tienen un público objetivo, pero no deben desconocer a los usuarios externos. En conclusión, como hacen referencia González Guitián & Molina Piñero (2008) en el artículo *Las bibliotecas universitarias: breve aproximación a sus nuevos escenarios y retos*, se puede ver una clara relación entre los medios que producen el conocimiento en la universidad y los canales que lo transmiten, entre ellos la biblioteca universitaria. Así las cosas, si la biblioteca universitaria es un canal de transmisión de información y conocimiento, su éxito radicará, en gran medida, en la cobertura como en el impacto de su producto –la información–; pero ese no es el objeto de estudio de esta investigación.

En general, en las definiciones que apuntan a describir la biblioteca universitaria se observa un criterio más o menos unánime: se sugiere que estas son instituciones que reúnen, organizan y difunden información para el aprendizaje, la docencia y la investigación, y potencian la creación de nuevos conocimientos. Pero a juicio de González Guitián & Molina Piñero (2008), “las bibliotecas universitarias también pueden verse como centros que contribuyen al desarrollo de la cultura y la transmisión de los valores locales hacia el entorno de la comunidad donde se encuentran situadas, y esto genera un fuerte impacto no sólo cultural sino también social”.

Esto responde a que, como dice Sánchez Vignau (2004), “la Universidad tiene encargos sociales que cumplir para alcanzar el mejoramiento de la sociedad donde se inserta. Es un motor de gestión del conocimiento por excelencia y un eslabón clave dentro de la sociedad de la información y el conocimiento”. Y sus bibliotecas, por su parte, son consideradas como diseminadoras del conocimiento en una sociedad, y desempeñan un papel importante en la actividad científica informativa (ACI) de cualquier nación.

Esos grandes compromisos sociales de las Universidades, los resuelven ellas mediante el cumplimiento de sus funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión (Sánchez Vignau, 2007); pero, afirma la autora: *“nada de ello logra garantizarse objetivamente sino se dispone de la información en el momento justo y de la forma adecuada, según las diversas exigencias de la compleja comunidad de usuarios que se atiende”*; y esto, claro, es competencia de la biblioteca universitaria.

Dicen Medina del Sol, Home Martínez, Solsona Medina, Collado Almeida, & Solsona Medina (2009) que “la biblioteca universitaria está concebida como una base de integración, donde los recursos de información tanto tradicionales como virtuales, conjuntamente con la gestión del bibliotecario en la búsqueda de información, tributan al desarrollo de conocimientos; así, la biblioteca universitaria se convierte en propulsor de la producción científico - universitaria”; conscientes de ese compromiso, la biblioteca debe disponer los medios para difundir esta información y, en el mejor de los casos, garantizar que llegue a los usuarios realmente adecuados. Este postulado se confirma en el artículo “Reflexiones sobre el concepto de Biblioteca” (Orera-Orera, 2008), en el que la autora la define como un sistema para la transmisión de información.

4.2 Servicios de información en bibliotecas universitarias

El servicio de información en las bibliotecas universitarias es, principalmente, un servicio de información bibliográfica, que se da con el objetivo de resolver necesidades cotidianas de información, de estudio o de investigación, gracias a los conocimientos específicos que de las fuentes de información tiene quien ofrece el servicio. Sin embargo, no hay que desconocer que para dar un buen servicio, hay que apoyarse en una buena organización de la información y los más adecuados instrumentos de acceso y localización.

Ahora bien, es claro que ninguna biblioteca puede ser autosuficiente, ni aspirar a adquirir toda la documentación que sus usuarios necesitan, menos ahora cuando el conocimiento científico es copioso y altamente dinámico. Es por eso que la preocupación ya no radica en

poseer toda esa información, sino en garantizar el acceso a ella, tal como lo sugieren los autores en el artículo *Los servicios de información y referencia en el contexto de la biblioteca universitaria actual* (Beumala, Dolors Mas, Ramón, & Tornés, 1997): “El servicio de referencia e información es el responsable de dar este acceso a la información a quien lo necesite, en el momento y en la forma precisa”. Quien ofrece el servicio de información debe atender de forma personalizada el requerimiento de cada usuario y ofrecerle una amplia oferta de soluciones, teniendo en cuenta no solo el material disponible en la biblioteca sino toda la información que existe a nivel mundial.

Fruto de la aparición de internet y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación estos servicios tradicionales de información han evolucionado en sus modalidades. Y es que la realidad es cambiante y los servicios bibliotecarios no pueden ser estáticos, deben adaptarse a las nuevas necesidades del medio, de la información y de los usuarios, con el objetivo de ofrecerles la máxima satisfacción. Es así como ya pueden encontrarse diversos medios y formatos por los cuales se brindan esos servicios de información, pero su definición y filosofía siguen siendo las mismas. Como dice Luisa Orera-Orera (2007) “la biblioteca universitaria debe evolucionar para armonizar sus servicios con las nuevas necesidades que genera el nuevo sistema de aprendizaje, en el que las nuevas tecnologías son decisivas”.

Álvarez O. (1991), citado en el artículo *La Biblioteca Universitaria: Autoevaluación y acreditación* (Jaramillo & Villegas, 1998) sugiere analizar “la información como el soporte idóneo para transportar los nuevos conocimientos, desde el lugar donde se producen hasta el lugar donde se utilizan”. Así pues, un servicio de información puede entenderse como la entrega de información para satisfacer las necesidades de un usuario y que, en algunas ocasiones, puede aportar a la generación de nuevo conocimiento. Así lo ratifica la autora en el artículo *Reflexiones sobre el concepto de Biblioteca* (Orera-Orera, 2008) cuando afirma que a través de sus servicios es que la biblioteca hace la difusión de la información que conserva y gestiona; a su vez, la prestación de ellos se constituye en la principal función bibliotecaria; en ese sentido, afirma, “puede decirse que todo lo que se hace en la biblioteca es en función del usuario”.

Es así como la sociedad de la información y el conocimiento nos invita a ver la información como producto, un producto que, según el uso que le dé el usuario final puede convertirse en nuevo conocimiento, y eso, en la época actual, cobra un valor social importante incluso económicamente hablando; tal como lo sugiere León Olivé, hoy en día el conocimiento se crea, se acumula, se difunde, se distribuye y se aprovecha, y esto ha logrado que los usuarios de la información sean más conocedores. En esa medida, sus expectativas frente a los servicios de información son cada vez más exigentes.

Para responder a estas expectativas, crecientes cada vez, en los servicios de la biblioteca universitaria pueden encontrarse recursos de información y servicios bibliotecarios tradicionales junto con otros de más reciente desarrollo, que tienen una importancia estratégica para la comunidad universitaria (Sánchez Vignau, 2007). Sin embargo, es importante resaltar que en el contexto de la sociedad de la información y el conocimiento, la biblioteca universitaria se enfrenta a nuevos retos tales como los relacionados con la gestión de la información digital, la adaptación de los servicios tradicionales a las nuevas necesidades, o los problemas que surgen entre el derecho de autor defendido sobre todo

por los editores, y el de los ciudadanos a acceder libremente a la información. (Orera, 2005), citado en (Orera-Orera, 2007).

En todo caso, los actuales usuarios de la información precisan colecciones, recursos y servicios de información de primer nivel; esa es la base que debe tenerse en cuenta para el diseño e implementación de servicios especializados que consideren el inventario de las necesidades de información de los diferentes grupos de usuarios, que se adapten a sus gustos y expectativas, y que permitan hacerle llegar la información adecuada, a los usuarios adecuados, en el tiempo y el formato adecuado, además, y preferentemente, con valor agregado. Finalmente, como los afirma el autor (García Reche, 2004) "la calidad en una biblioteca universitaria es la capacidad que tienen los productos y servicios ofrecidos a la comunidad universitaria y a la sociedad para satisfacer con la mayor plenitud las necesidades de información y documentales expresadas o implícitas de los usuarios".

4.3 Información técnica y científica

Como se ha sugerido previamente, los servicios de información en las bibliotecas universitarias se basan, principalmente, en la información bibliográfica de carácter técnico y científico.

En el artículo *Técnica y cultura* Miguel Ángel Quintanilla (1998) define la técnica como una forma de conocimiento práctico, es decir, una forma de ciencia aplicada que sirve para resolver problemas prácticos; definición que complementa citando a Mosterín (1993), quien afirma que las técnicas son entidades culturales o formas de conocimiento que se pueden aprender y transmitir a través de diferentes procesos de aprendizaje.

Por su parte, la información científica es producto de procesos de investigación y resultado directo de la dinámica científica de los centros universitarios, que son espacios concebidos para la investigación y la creación intelectual; una de las características de esta información es que es especializada y propicia la creación de nuevos conocimientos, y se considera de mayor valor cuando representa una solución a un problema de índole principalmente social (Sánchez Vignau, 2007).

Es esta, entonces, la información que se gestiona y se ofrece desde la biblioteca universitaria: información técnica y científica producto de la investigación, y que aporta a la generación de nuevo conocimiento y a la solución de las necesidades de la sociedad, respondiendo así a los compromisos sociales de la universidad. Como lo sugiere Marta Torres Santo Domingo (2005) cuando habla de la función social de las bibliotecas universitarias, no podemos desconocer que "el progreso de la sociedad está indisolublemente ligado al de la ciencia por relaciones de mutua causalidad", por eso, "es preciso contar con la información que garantice no sólo los datos de aquello que se desea transformar, sino aquella que respalde las soluciones científicas e innovadoras para cada caso" (Sánchez Vignau, 2007), ese es uno de los retos de la biblioteca universitaria actual.

Finalmente, como sugiere María Virginia González citando a García Reche (2004), la biblioteca universitaria también "debe funcionar como un centro de recursos para el

aprendizaje y la investigación al gestionar la transformación de esta información y la documentación en conocimiento” (González Guitián & Molina Piñero, 2008).

4.4 La importancia de visibilizar la biblioteca universitaria y sus recursos y servicios de información ante la sociedad

Esa información científico - técnica que se produce desde la universidad no logra ningún impacto si no se hace llegar a los interesados; allí es cuando las bibliotecas universitarias deben constituirse en diseminadoras del conocimiento a la sociedad, de acuerdo con Medina del Sol et al, (2009) autores que consideran estas unidades de información como propulsoras de la producción científico - universitaria.

Si entendemos la biblioteca universitaria como la promotora de la información y el conocimiento científico y técnico que se produce desde la academia y como producto de la investigación que redundan en el desarrollo social, entenderemos la imperiosa necesidad de visibilizar esa biblioteca, proyectarla y posicionarla en la memoria de sus diversos usuarios reales y potenciales. Es necesario que ellos tengan presente que esta institución es proveedora de recursos y servicios de información que aportan al desarrollo social y a la generación de nuevo conocimiento.

Como se refiere en el libro *La organización creadora de conocimiento* (Nonaka & Takeuchi, 1995), publicación que sienta en buena medida las bases de la Gestión del Conocimiento, esta es una información con la cual, si es realmente comunicada y “accionable” el usuario podrá hacer algo con ella y tomar decisiones en cualquier materia en el ámbito más amplio y en sentido concreto en el universo técnico científico. La información que resulta de las bibliotecas universitarias es un servicio - producto muy valioso en la práctica académica, científica, investigativa y social. Siendo conscientes de esto, de seguro los usuarios aprovecharán mejor sus recursos y servicios de información y la biblioteca advertirá un mejor uso de los mismos.

4.5 Tipos de usuarios de la biblioteca universitaria

Por estar inserta en la institución universitaria, los usuarios de esta biblioteca son, por excelencia, la comunidad académica de dicha universidad: estudiantes de todos los niveles de formación, docentes, investigadores e incluso el personal que se dedica a labores administrativas.

Sin embargo, y respondiendo al manifiesto de la Unesco, las bibliotecas universitarias deben disponer servicios de extensión para quienes no pueden acudir a la biblioteca. Como lo refiere Javier Gimeno Perelló (2001), “la información no es ya un producto para uso exclusivo de estamentos privilegiados, sino que es un bien al servicio de toda la comunidad universitaria (...). Los usuarios ya no son únicamente unos pocos elegidos, sino también los

estudiantes, el resto de profesorado e investigadores, el personal no docente de gestión, administración y servicios, así como usuarios externos a la comunidad universitaria”.

En ese sentido, además de convertirse en un nuevo grupo de usuarios, la sociedad en general le confiere a la biblioteca un gran mercado objetivo, un medio y un canal privilegiado en el proceso de gestión de información y conocimiento y generación de desarrollo social.

En cualquier caso, en el marco de la sociedad de la información y el conocimiento hoy hablamos de usuarios más informados, con expectativas y necesidades de información cada vez más especializadas, que conocen el valor económico de la información y manejan hábilmente las nuevas tecnologías, entre ellas las de acceso a la información; en esa medida, sus expectativas frente a los servicios de información son cada vez más exigentes y retadoras para la biblioteca universitaria.

Para poder responder a ese nuevo reto que son los usuarios, la biblioteca universitaria (y en general, cualquier organización de productos o servicios) debe identificar los diferentes tipos de usuarios y, como propone el marketing, segmentarlos. Segmentar los usuarios quiere decir agruparlos por necesidades de información y características comunes, de tal manera que la biblioteca pueda diseñar recursos y servicios que respondan a cada una de esas características y encaminarlos eficientemente a los usuarios a los que realmente les son útiles.

Es claro que la biblioteca universitaria cuenta con una variada oferta de recursos y servicios, pero esta institución también debe tener presente que no todas las personas necesitan los mismos servicios (Tellez Tolosa & Vallejo Sierra, 2012), no a todos los usuarios les gustan los mismos formatos y soportes de la información, y cada tipo de usuario puede tener lenguajes y expectativas diferentes. En el caso de los usuarios de las bibliotecas, por ejemplo, es sabido que los servicios que requiere el estudiante de pregrado no son los mismos que requiere el de posgrado, y de seguro los recursos de información que requiere el docente son diferentes a los que requieren los egresados; incluso dentro del grupo mismo de estudiantes de pregrado se pueden encontrar diferencias entre las necesidades de información de un estudiante de los primeros semestres, y uno que cursa el último semestre y debe hacer trabajo de grado.

No se trata de discriminar unos usuarios frente a otros, sino de ofrecerle a cada grupo de ellos los recursos y servicios que realmente requieren y prestárselos de la manera en que más les satisface; respondiendo así a sus necesidades, gustos y expectativas. En ese sentido, afirma Cabral Vargas (2012) que el bibliotecario “debe incluir entre sus tareas primordiales el estudio sistemático de las necesidades de su comunidad de usuarios, para desarrollar, en función de la satisfacción de éstos, servicios eficientes, accesibles y con valor agregado, que lo conviertan en un facilitador de información por excelencia”.

La segmentación de usuarios es el primer paso del marketing relacional. Ello permite conocerlos y en efecto, diseñar y prestar servicios pertinentes para cada grupo, logrando su satisfacción y fidelización, lo que Kotler, Armstrong, Cámara Ibáñez, & Cruz Roche ” (2004) llaman “relaciones rentables en el tiempo”, es decir, duraderas; “a mayor número de clientes (usuarios) satisfechos, mayor posibilidad de mantenerlos y atraer otros nuevos

4.6 Medios de comunicación, herramientas y estrategias de promoción de los recursos y servicios de información en bibliotecas universitarias

En el artículo *La biblioteca universitaria ante el nuevo modelo social y educativo* (Orera-Orera, 2007) la autora sugiere que “son necesarios canales formales e informales de comunicación eficaces entre la biblioteca y la comunidad universitaria y viceversa. A través de ellos se difunden noticias, nuevos servicios, etc. y la comunidad universitaria hace llegar a la biblioteca peticiones, preguntas, quejas, etc.”

Por su parte, José Eugenio Mañas Moreno (1999) refiere que la incorporación de las TICs al mundo bibliotecario ha motivado la aparición de nuevos productos, actividades y técnicas de transmisión de la información, y nuevas formas de gestión en los servicios de la biblioteca universitaria. Frente a estos avances tecnológicos se hace cada vez más necesaria la aplicación de herramientas que permitan mejorar la comunicación y difusión de los recursos y servicios de información, de tal manera que los usuarios conozcan todos los recursos y servicios que disponen y pueda estimularse un mayor uso de los mismos en beneficio de sus necesidades de información y la dinamización del conocimiento.

En su artículo *Las bibliotecas, espacios culturales en desuso: análisis crítico de las estrategias de promoción* (Fernández Marcial, 2006), la autora refuerza el planteamiento de Mañas Moreno anotando que a pesar del importante papel de las bibliotecas en el desarrollo sociocultural, educativo y científico de la sociedad, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación le ofrecen a los ciudadanos más alternativas de entretenimiento y acceso a la información, lo que conlleva a la infrautilización de los recursos y servicios que ofrece la biblioteca, pues los usuarios han modificado, entre otros valores, sus patrones de búsqueda y acceso a la información. Sin embargo, aduce:

Las bibliotecas no se pueden sustraer de estos cambios. (...). Si las condiciones que rodean a la biblioteca han cambiado, debe modificarse la forma de promocionarla”. Y agrega que no basta con desarrollar actividades de promoción simplemente, sino que estas deben ser sistemáticas, continuas y efectivas. “La efectividad de la promoción bibliotecaria no es tan sólo un problema de cantidad de mensajes sino de la calidad de los mismos. En este sentido, la formación de una estrategia promocional, en nuestros días, requiere la dimensión persuasiva.

Dice, y cita a Edsall (1980) quien puntualiza que la ausencia de un proceso de comunicación efectiva de los fines, servicios y objetivos de las bibliotecas provoca en el usuario incompreensión, desinterés e infrautilización de los servicios.

Por más esfuerzos que haga la biblioteca en cuanto a la implementación de nuevas tecnologías y la creación y rediseño de sus recursos y servicios de información, estas serán voluntades perdidas si no se comunican efectivamente a los usuarios y si estos no utilizan la biblioteca. Citando nuevamente a Viviana Fernández Marcial, “*la promoción es la vía que permite que los esfuerzos realizados en las bibliotecas tengan su impacto en los usuarios*”.

En efecto, es esencial diseñar estrategias que respondan a las necesidades y expectativas de información de la biblioteca y de cada tipo (o segmento) de usuario, mejorar los canales

de comunicación, direccionar estratégicamente la promoción a los usuarios realmente interesados en cada servicio, crear valor agregado, gestionar la demanda, mejorar la imagen de la biblioteca y dinamizar estas unidades de información como proveedoras de servicios de información que aportan a la transferencia, gestión y apropiación social del conocimiento; todas estas son actividades estratégicas que pueden ser atendidas a través de la aplicación de técnicas y herramientas de comunicación y marketing en las bibliotecas universitarias.

4.7 El marketing como herramienta de gestión y promoción de los recursos y servicios de información en bibliotecas universitarias

Para comenzar, es importante aclarar que en la literatura académica y científica aparece indistintamente utilizado el término “marketing”, “mercadeo” o “mercadotecnia”. Realmente los últimos dos vocablos son sinónimos que han resultado al tratar de traducir el término original –marketing– al castellano (Alcaraz Varó, Hughes, & Campos, 1999).

Entrando en materia: El marketing de servicios de información se entiende como la aplicación de los elementos del marketing a la función propia de las bibliotecas. En el marco de esta disciplina la biblioteca puede diseñar servicios a la medida de las necesidades de información de cada grupo de usuarios, mejorar los canales de distribución, direccionar estratégicamente la promoción, crear valor agregado, incentivar la demanda, mejorar la imagen de la biblioteca y dinamizarla como proveedora de recursos y servicios diseñados para satisfacer las más diversas y exigentes necesidades de información, buscando siempre la satisfacción de sus usuarios. Todas estas son actividades estratégicas que hacen parte del resorte disciplinar del marketing y pueden ser aplicadas en la biblioteca universitaria con importantes resultados en el incremento del uso de sus recursos y servicios de información.

Como lo afirma Roberto Cagnoli (2006) “Visualizar a la biblioteca como una organización de servicio requiere tener una perspectiva de marketing. Desde este punto de vista, el servicio es uno de los componentes del marketing, además de la colección y los programas de extensión. El marketing está estrechamente vinculado con la planificación estratégica (...)”

Sin embargo, aunque ya hay algunos estudios, el tema del marketing aplicado a las bibliotecas aún no ha sido abordado en toda su dimensión. Por eso es importante dinamizar la investigación en este tema en el país, para lograr que se convierta en una tendencia y una práctica permanente de gestión en las bibliotecas, con el objetivo de mejorar la satisfacción de los usuarios y el nivel de uso de estos recursos y servicios de información, aportando así al ciclo de difusión, gestión, transferencia y apropiación social del conocimiento tanto en las comunidades universitarias como en la comunidad de usuarios externos reales y potenciales.

Tal vez, uno de los motivos por los que este tema no ha sido abordado suficientemente en el país es porque se ha creído que hablar de marketing en el sector bibliotecario es atentar contra la función social de la biblioteca; sin embargo, es necesario entender que el

marketing trasciende la mera función comercial. Como lo dice Philip Kotler, considerado el padre del mercadeo: “vender es tan sólo la punta del iceberg del mercadeo; no es más que una de sus diversas funciones y con frecuencia no la más importante”. Entre otras cosas, el marketing no limita el sentido de rentabilidad ni sugiere la rentabilidad económica como su único fin. La rentabilidad también puede considerarse como el logro de los objetivos propuestos en la biblioteca y la rentabilidad social producto de la gestión y dinamización del conocimiento.

Como lo sugieren Vallejo Sierra & Téllez, (2008) “el mercadeo es, más que una herramienta, una metodología o una práctica administrativa; una filosofía de vida que nos permite el conocimiento profundo de las necesidades de nuestros clientes para poder satisfacerlos y garantizar la permanencia de una organización”.

Esta disciplina no sólo nos permite crearle necesidades a los o usuarios, sino identificar las que ya le existen y ofrecerles recursos y servicios que respondan a esos requerimientos, hasta donde sea posible cumplir con ellos, a partir de los recursos disponibles, en forma rentable y con la máxima calidad, creando una comunidad de usuarios satisfechos, fin último de cualquier organización de productos o servicios, sea ella una biblioteca o de cualquier otro sector.

Este es un proceso permanente que desarrollan todas las organizaciones, lucrativas o no, y aunque se quiera, las bibliotecas no pueden ser ajenas a esta dinámica.

Desde 1988 la UNESCO sugirió introducir este tema como parte de los programas de educación para bibliotecólogos. En el punto 3 del documento oficial, en el aparte “El contenido de la enseñanza” sugiere la inclusión en los planes de formación de seis módulos que abordan la comercialización y el marketing como instrumentos de gestión. Y señala en el prefacio (Unesco, 1988)

Hemos decidido satisfacer una petición, expresada con insistencia, sobre los temas cuya introducción en la práctica profesional revisten carácter urgente, a saber, las nuevas tecnologías, la gestión, la búsqueda documental en línea, etc. La comercialización y el marketing mix forman parte evidentemente de esta lista. Casi todas las instituciones cuya misión consiste en satisfacer las necesidades de información hacen frente a graves dificultades, y la urgencia de darse a conocer mejor y de conocer mejor a su público y sus necesidades es ahora reconocida unánimemente. Las directrices de la enseñanza de la comercialización y el marketing, al presentar los conceptos esenciales de estas técnicas y dar numerosos ejemplos concretos de aplicación, acelerarán la implementación de este enfoque y mejorarán la utilización de los servicios de información de todo tipo.

Como si con eso reafirmara la importancia del marketing en el sector bibliotecario, hacia 1997 la Federación Internacional de Bibliotecas -IFLA- también empezó a manifestarse sobre el tema y creó la Sección de Gestión y Marketing; y en el 2003 reivindicó el papel de esta actividad en las bibliotecas con la creación del Premio Internacional IFLA / 3M de Marketing, con el cual la institución pretende fomentar la aplicación de los principios del marketing en las bibliotecas a través de tres objetivos: recompensar el mejor proyecto de marketing a nivel mundial cada año, promocionar las actividades de marketing en las bibliotecas y ofrecer a las bibliotecas la oportunidad de compartir experiencias de marketing.

Para entender cómo llegó esta disciplina al sector bibliotecario, se hace necesario un breve acercamiento al concepto, desde sus inicios.

En el artículo *El concepto de Marketing: pasado y presente* (Carasila Coca, 2008), el autor afirma que la aparición del término “marketing”, en su etapa pre conceptual, data de 1900. En esa época aparecieron las primeras menciones del vocablo, intentando mostrar de manera lógica el conjunto de actividades y funciones que desde el área de la economía, buscaban poner en contacto el producto con el consumo. Veinte años después empezó a considerarse dentro de esta disciplina la distribución física, como una actividad ineludible para comercializar los productos y acercarlos al consumo.

En 1964 McCarthy conceptuó la disciplina como el área que decide los productos que se deben fabricar, los precios que debe tener el producto, y dónde y cómo venderse. Esta es una de las definiciones que más ha impactado y perdurado en el tiempo, pues introduce el paradigma de las “cuatro p” del marketing mix: producto, precio, plaza (lugar) y promoción, las cuales ya están adaptadas, en muchos casos, al sector bibliotecario. Esta conceptualización de McCarthy implicaba que esta área (la de marketing) debía garantizar el contacto permanente con sus clientes, y aprovechar esto en función de identificar sus gustos, necesidades y expectativas en cuanto al producto, para poder diseñarlo, ofrecerlo y venderlo según esos hallazgos, logrando así mayor pertinencia.

En los siguientes años aparecieron enunciados que definen el marketing como un proceso social, por medio del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean al crear e intercambiar productos y valores. Esto desencadenó que hacia 1969 se expandiera el concepto de las organizaciones lucrativas a las no lucrativas y empezara a surgir el marketing social.

En el artículo *Origen y evolución del marketing como disciplina científica* (García Rondón, 2010), la autora sostiene que hacia los años ochenta aparecieron nuevas definiciones que adaptaban este concepto y sus aplicaciones a las organizaciones de servicios, una visión reforzada por la Asociación Americana de Marketing* cuando en 1985 definió este concepto como “el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de individuos y organizaciones”. Con esta definición la AMA le da al marketing un enfoque estratégico dentro de la organización y amplía el concepto: ya no se ve solo como un proceso social por el cual se intercambian productos, sino que ahora se consideran las ideas y los servicios como insumos de valor también susceptibles de intercambio, lo que sugiere mayor proactividad con el entorno.

Aquí se hace necesario que, de la mano de expertos en marketing de servicios (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009), se haga una diferencia entre bienes y servicios, para evaluar posteriormente las adaptaciones que deben hacerse de las 4P del marketing mix tradicional al marketing de servicios, especialmente en las bibliotecas universitarias.

* American Marketing Association (AMA), fundada en 1937. La AMA es una asociación de profesionales y organizaciones que llevan a la práctica la enseñanza y el desarrollo de los conocimientos de marketing en todo el mundo. <http://www.marketingpower.com>

Tabla 1. Comparación entre bienes y servicios

Productos (bienes)	Servicios
Son tangibles. Se pueden ver, tocar e inventariar, y se le puede fijar un precio fácilmente, con base en el costo de producción.	Son intangibles. No se pueden tocar, inventariarse ni exhibirse, por lo cual se hace más complejo ofertarlo.
Son estandarizados. Pueden producirse en serie y en cantidad.	Son heterogéneos. Así el servicio se ofrezca de la misma manera para un grupo de usuarios, cada prestación del servicio es una experiencia única tanto para el usuario como para la persona que presta el servicio.
Su producción obedece a un proceso y su consumo a otro independiente. En su mayoría, los bienes primero se producen, luego se ofertan (y se venden) y luego se consumen.	Son de producción y consumo simultáneos. En su mayoría, los servicios primero se ofertan y luego son producidos y consumidos simultáneamente; es decir, el usuario y el prestador del servicio interactúan simultáneamente, haciendo del mismo una experiencia que depende de ambos.
Es no perecedero y no caduca	Es perecedero, caduca. La caducidad se refiere al hecho de que los servicios no pueden ser guardados, almacenados, revendidos o devueltos.

Es claro que las Bibliotecas, Centros de Información y Documentación y los Centros de Investigación no son empresas comerciales; pero sí organizaciones que prestan servicios para los cuales la información, el conocimiento y los resultados de los procesos de investigación (información científico - técnica) son el insumo (producto) que se ofrece a través de servicios de información y de acceso al conocimiento. Bien lo dijo Kotler (2002), citado en el libro *Hacia un plan de mercadeo para unidades de información* (Tellez Tolosa & Vallejo Sierra, 2012), “un producto es cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo, y podría ser una de las diez ofertas básicas: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas”. Esta declaración es la validación de los servicios y la información como productos satisfactores de necesidades o deseos.

De manera complementaria, se puede ver que los servicios de información y acceso al conocimiento tienen las mismas características de los servicios en su concepción original, a saber:

- Son una prestación intangible

- Son variables y heterogéneos, según el usuario que requiere el servicio, la persona que presta el servicio, la modalidad o el nivel de profundidad y especialidad con que se presta el servicio
- En la mayoría de los casos suponen la participación activa y simultánea del usuario y el prestador del servicio
- Y son perecederos, en la medida en que el servicio no se puede guardar, almacenar, revender o devolver si al usuario no le satisfizo. Adicionalmente, la información y el conocimiento técnico y científico se desactualizan permanentemente y están en constante reinvención.

En tal sentido, y luego de entender que actualmente la mayoría de las organizaciones de servicio están apelando a conceptos y aplicaciones del marketing para llegar efectivamente a sus usuarios reales y potenciales y cumplir sus objetivos institucionales, es posible proponer que las Bibliotecas también lo hagan.

La biblioteca universitaria debe valerse del marketing y sus disciplinas aliadas como la planeación estratégica, la gestión de la calidad, la comunicación y la publicidad como herramientas para detectar las verdaderas necesidades de información de sus diferentes tipos de usuarios, diseñar recursos y servicios que respondan a esas expectativas particulares, hacérselos llegar por los medios realmente adecuados, lograr que sus usuarios potenciales se conviertan en reales, promover y difundir el conocimiento (materializado en la información), e incentivar la investigación y dinamización del conocimiento.

En esa medida las bibliotecas trascenderán sus funciones tradicionales y se convertirán, además, en gestoras de conocimiento, propiciando relaciones entre los desarrollos científicos, tecnológicos e innovadores con los sectores social y productivo, en favor del desarrollo materializado en capacidad competitiva para un área del conocimiento o grupo social.

4.8 El marketing de recursos y servicios de información científico - técnica y la ciencia de la información

Harold Borko (1968) define la Ciencia de la Información como la que “investiga las propiedades y el comportamiento de la información (...)”, propiedades que, en algunos casos, pueden determinar que una información es técnica o científica, útil para el desarrollo tecnológico y científico de un área disciplinar o un grupo social.

La información se mueve entre muchas categorías según sus propiedades, pero es la científico - técnica el objeto de interés en esta investigación, toda vez que es la que resulta de los procesos investigativos; por lo tanto, es una de las que se compila, gestiona, promueve, dinamiza y difunde desde una biblioteca universitaria; esa información es ‘el producto’.

El autor (1968) también afirma que esta ciencia, además de investigar las propiedades, “está interesada en un conjunto de conocimientos relacionados con el origen, colección,

organización, almacenaje, recuperación, interpretación, transmisión, transformación y utilización de la información”; en estos últimos cinco aspectos el marketing ofrece significativos aportes a la Ciencia de la Información.

Una biblioteca cuya filosofía de servicio esté enmarcada en el marketing estará en capacidad de buscar y segmentar la información según las características del usuario al que va dirigida; entregarla interpretada, traducida si es del caso y reinterpretada según la necesidad particular del usuario; transmitírsela por los canales adecuados y de manera que la entienda claramente para que, finalmente, él pueda utilizar esa información según su realidad y transformarla en nuevo conocimiento que aporte al desarrollo de su industria, de una región o un grupo social. De esta manera se responde a los últimos cinco elementos fundamentales que según Borko (1968) estudia esta ciencia: la recuperación, interpretación, transmisión, transformación y utilización de la información.

El ejercicio del marketing desde las bibliotecas universitarias es, al fin y al cabo, una herramienta para poner a circular el conocimiento y transferirlo de la biblioteca, las bases de datos documentales y los repositorios digitales a la sociedad en general, buscando que la información sea adecuadamente asimilada, produzca nuevo conocimiento, modifique el stock mental de informaciones del individuo y traiga beneficios a su desarrollo y al desarrollo de la sociedad donde se vive, tal y como lo sugiere Barreto (1994), citado en el texto *La ciencia de la información en el contexto de la postmodernidad* (Deliberali Maimone, 2011)

5. METODOLOGÍA

5.1 Estrategia metodológica

Esta investigación se inscribe en un estudio de maestría en modalidad de profundización, por lo que su finalidad, como lo refiere el programa académico, debe ser contribuir a la resolución de los problemas que genera la dinámica de la información en el día a día, desde un análisis disciplinario, interdisciplinario y profesional de una situación específica ligada a la transferencia de la información y sus factores relacionados.

Es así como, luego de analizar diferentes estrategias de investigación, se determinó valerse de una metodología mixta de corte exploratorio y descriptivo en la cual se combinaron métodos cuantitativos y cualitativos para examinar la realidad social y de gestión en las bibliotecas universitarias de Medellín y poder hallar información que permitiera construir propuestas concretas de aplicación de marketing en el sector bibliotecario, como contribución mejoradora de la gestión bibliotecaria.

Se hacía necesario abordar el tema desde el ejercicio exploratorio, en la medida en que la filosofía del marketing aplicada a las instituciones de información científico - técnica aún no ha sido ampliamente estudiada, menos aún en el país. Por eso era oportuno un estudio que permitiera a los profesionales de las ciencias de la información acercarse a este fenómeno, conocer el estado de la cuestión y poder obtener información que de la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular, como lo sugiere Danhke (1986:412), citado por López Schwerter (1999).

Propios de la investigación exploratoria se definió la revisión documental, la encuesta aplicada al 100% de la población (también sugerida por la investigación descriptiva) y el estudio de caso como métodos para la identificación y recolección de información. Luego de la encuesta estructurada y el análisis de sus resultados se utilizó una entrevista en profundidad para ampliar las respuestas que habían sido contestadas en el anterior instrumento; todo ello en atención a que, como lo refieren los autores del módulo *Recolección de la información* de la serie documental *Aprender a investigar* (Gallardo de Parada & Moreno Garzón, 1999), esta es la técnica más apropiada para abordar la mejor fuente de información primaria: los testimonios y reportes verbales de una persona que ha participado o presenciado los acontecimientos objeto de investigación.

Según López Schwerter (1999), la investigación descriptiva surge cuando se requiere precisar la extensión y características que asume un hecho cuando ya ha sido conceptualizado; la autora afirma que esta investigación consiste fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta, indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. Siendo el marketing un concepto ampliamente desarrollado en otro campo del conocimiento, se hacía necesario estudiarlo también desde la perspectiva de la ciencia de la información para identificar las propiedades que pudieran ser aplicables a las instituciones prestadoras de servicios de información científico - técnica, reconociendo y describiendo los aportes de una, a otra disciplina.

El estudio de caso, por su parte, es otra modalidad de sondeo que permite captar procesos, interacciones o realidades globales. Según López Schwerter (1999), es el examen de un fenómeno específico, una descripción intensiva y holística; afirma la autora que los estudios de caso son particularistas, descriptivos y heurísticos. Entre las ventajas de valerse del estudio de caso para una investigación, esta autora reseña que ellos son «un paso a la acción». Empiezan en un mundo de acción y contribuyen a ella. Sus intuiciones pueden interpretarse directamente y ponerse en práctica para el desarrollo, o para evaluar o realimentar procesos institucionales.

En su libro *Gerencia Estratégica*, (Gómez, 2003) el autor refiere que las metodologías activas que propician la participación de los profesores y alumnos y los integran en la búsqueda de soluciones a problemas planteados se están imponiendo como método de enseñanza. El método del caso pertenece precisamente al grupo de metodologías activas y experimentales; su uso se extiende cada vez más como consecuencia de su probada eficacia y utilidad como facilitador del desarrollo de habilidades gerenciales. Este método requiere un estudio profundo de las situaciones que se presentan en la búsqueda de información adicional a la que presenta el caso, la interacción dinámica de los participantes en el análisis, el cuestionamiento constante pero racional de las estrategias y el planteamiento de soluciones alternativas. Importancia que resalta Yin (1994), citado por Chetty (1996), cuando argumenta que el método de estudio de caso ha sido una forma esencial de las ciencias sociales y en la dirección de empresas”

Robert Yin (1984) es uno de los teóricos que se ha especializado en el abordaje de este tema y define el estudio de caso, en un texto publicado en 1985, como una indagación empírica que “investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real de existencia, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y en los cuales existen múltiples fuentes de evidencia que pueden usarse” (Yin, 2003:26); método que resultó ser de gran validez para esta investigación, en la medida en que el Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia es uno de los sistemas bibliotecarios académicos más desarrollados de la región, cercano a la escuela formativa de los profesionales de la información y su principal laboratorio; un contexto cercano y real apropiado para analizar la aplicación de marketing en su quehacer institucional y hallar evidencia útil para la investigación, el análisis y las propuestas de aplicación.

Para documentar el caso del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia no se siguió estrictamente el protocolo propuesto por Robert Yin, solo se tomaron algunos de los elementos que, luego de la evaluación respectiva, fueron considerados particularmente útiles para este caso en atención a las necesidades de indagación y los objetivos de la misma; sobre todo teniendo en cuenta que este no es el único método utilizado para esta investigación; es más bien un complemento, buscando lograr una visión holística y transdisciplinar del objeto de estudio. Es así como se utilizaron fuentes primarias: políticas, estadísticas, datos históricos, el Plan de Acción Institucional, el portafolio de servicios, la perfilación de usuarios y la aplicación de encuestas a un pequeño grupo de sus usuarios, entre otra información pertinente para fortalecer el proceso investigativo y las respectivas propuestas, en busca de que unas y otras informaciones apoyaran los hallazgos, permitieran tomar decisiones estratégicas y gestionar políticas, objetivos, estrategias y planes de acción que consoliden el Plan Estratégico de Marketing mix de recursos y servicios de información del Sistema de Bibliotecas del Alma Máter como caso representativo.

Como desarrollo y aporte de este trabajo investigativo se pueden extraer lineamientos que aportan a las bibliotecas universitarias de Medellín, como se expresó previamente, ya que considerar un plan estratégico que las cubra a todas por igual no es pertinente en razón de la singularidad de muchos de sus procesos, no obstante que en algunas variables se encuentren similitudes en la gestión y en los recursos y servicios como se demostrará en los análisis de las estadísticas y las entrevistas.

A través de esta estrategia metodológica se indagó si estas bibliotecas aplican técnicas de evaluación de la satisfacción, promoción y difusión sistemáticas como herramienta de gestión bibliotecaria; se exploraron las teorías y elementos del marketing que validan las técnicas de promoción de los recursos y servicios de información científico - técnica utilizadas en estas bibliotecas, y a partir de allí se elaboró una propuesta de marketing de recursos y servicios de información aplicable a este sector bibliotecario.

La mixtura de la metodología exploratoria y descriptiva de esta investigación hizo posible desvelar información fidedigna de la realidad, identificar factores comunes sobre unos aspectos puntuales, describir esa realidad y explicar cómo la manipulación de una variable, en este caso el marketing, puede afectar otra variable: el uso de los recursos y servicios de información en las bibliotecas universitarias.

5.2 Población –muestra– y técnicas de recolección de información

5.2.1 Encuesta aplicada

En la etapa inicial de la investigación las unidades de análisis fueron las bibliotecas de las 38 Universidades que registra la Asociación Colombiana de Universidades, ASCUN*, en Medellín y su área metropolitana.

Se aplicó una encuesta electrónica al 100% de la población conforme lo proponen algunos estudiosos de la investigación exploratoria, garantizando así la total cobertura del objeto de estudio y evitando dejar por fuera datos valiosos para la investigación en la etapa diagnóstica. Se utilizó esta técnica porque permite recoger una variedad de situaciones mediante procedimientos de interrogación con preguntas abiertas y cerradas y recolectar información escrita de manera estandarizada. En este caso, la encuesta permitió identificar cuántas y cuáles bibliotecas universitarias utilizan algunos elementos de la comunicación y el marketing para promocionar sus recursos y servicios de información, si estas actividades hacen parte de un plan o programa sistemático institucional y si desde la dirección estratégica se asigna presupuesto periódico para esta gestión, entre otros aspectos importantes.

* La Asociación Colombiana de Universidades –ASCUN–, es la organización que congrega a las universidades colombianas, públicas y privadas, y constituye su instancia de representación frente a la institucionalidad gubernamental, el sector privado y la comunidad académica internacional.

Para llevar a cabo esta etapa de la investigación se realizó un cuestionario que se aplicó en formato electrónico al director o coordinador de servicio al público de las bibliotecas de las 38 instituciones universitarias de Medellín y su área metropolitana. Previo a la aplicación de esta encuesta no se dispuso ninguna definición del concepto de marketing a los profesionales de estas bibliotecas, con el objetivo de identificar justamente qué actividades concretas de su quehacer bibliotecario ellos relacionan con el marketing mix de servicios, o qué pre-concepciones tienen de esta disciplina.

Luego de una estrategia de comunicación personalizada y sistemática que logró una cobertura del 95% del objeto de estudio, se procedió a la sistematización, tabulación y análisis de los datos, los cuales permitieron identificar que al personal directivo de estas unidades de información les es familiar el concepto de marketing bibliotecario y que se aplican algunas herramientas en más del 50% de sus bibliotecas universitarias. Además nos dio algunas nociones sobre cómo y a qué aspectos de la gestión lo aplican y qué elementos particulares de la comunicación y el marketing utilizan para promocionar sus recursos y servicios de información; estos, entre otros aspectos importantes, permitieron identificar el estado de la cuestión en estas bibliotecas, información que se encuentra detallada en el capítulo 6.1 de este informe.

5.2.2 Entrevista en profundidad

Posteriormente se realizó una entrevista en profundidad a seis bibliotecólogos, todos ellos directivos de bibliotecas universitarias que previamente participaron de la encuesta electrónica. Estas unidades de análisis se seleccionaron en atención a que hacen parte de las Instituciones de Educación Superior de la ciudad acreditadas ante el Ministerio de Educación Nacional, lo que garantiza que son Unidades de Información que cumplen con altos niveles de calidad en cuanto a la oferta de recursos y servicios de información y a su modelo administrativo, según los requerimientos de los procesos y entidades de acreditación.

La entrevista en profundidad se aplicó a esta población con el objetivo de desenfundar mayor información de la encontrada a través de la encuesta; para identificar, esta vez, las aplicaciones, aspectos estructurales particulares y atributos generales de los principios del marketing que estas bibliotecas aplican o no en la gestión de los recursos y servicios de información en sus escenarios bibliotecarios. Los resultados y análisis de la entrevista se encuentran en el capítulo 6.2 de este informe.

5.2.3 Estudio de caso

Para analizar el fenómeno de investigación más de cerca se tomó el Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia como el caso a investigar, con el ánimo de hacer un examen a su estructura administrativa y de gestión así como a su oferta de recursos y servicios de información. El objetivo era aprovechar el espacio como laboratorio que permitiera evaluar rigurosamente el estado de la cuestión, proponer la puesta en práctica de la filosofía del marketing mix de los servicios y dar el primer paso a la acción, de acuerdo con López Schwerter (1999), para que a su vez sirva de referente y a manera de guía para las

bibliotecas universitarias de Medellín, que fueron igualmente investigadas en sus procesos de implementación de marketing a su gestión bibliotecaria.

Para el caso del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia se utilizó la información disponible de orden estadístico, el seguimiento a su gestión de calidad y el nivel de cobertura y utilización de los recursos y servicios de información, toda ella extraída de los sistemas de información de los procesos que componen la estructura administrativa interna de la organización.

Para indagar y analizar el nivel de cobertura y utilización de los recursos y servicios de información de este sistema bibliotecario, se extrajeron de sus sistemas de información los datos de identificación de los usuarios de cada servicio para el segundo semestre del año 2012, periodo para el cual el Sistema de Bibliotecas tenía datos consolidados, verificados y validados.

Entendiendo que el uso de un servicio (de cualquier tipo de organización) depende directamente de que el usuario conozca la existencia del mismo, para complementar la base de información para este análisis y disponer información actualizada para la propuesta de marketing también se aplicó una encuesta, de forma personal, a 201 miembros de la comunidad universitaria, como complemento al estudio de caso y con el objetivo de identificar el nivel de conocimiento, uso y preferencia de los recursos y servicios de información del Sistema de Bibliotecas por parte de una fracción de la comunidad universitaria, escogida aleatoriamente como una pequeña muestra de la población que circunda las sedes institucionales.

Adicionalmente, se buscaba detectar los medios y estrategias de comunicación y promoción por los cuales actualmente la comunidad universitaria se informa de los recursos, servicios de información y novedades del Sistema de Bibliotecas y cuáles de ellos prefiere seguir utilizando como su canal o estrategia informativa.

Sin embargo, es importante aclarar que los usuarios del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia no son el objeto de estudio de esta investigación; se realizó esta encuesta como elemento agregador de valor a la investigación, con el objetivo de ilustrar, por no decir validar, los resultados del análisis de penetración de los servicios de información. Los resultados de la encuesta nos permitieron confirmar que el nivel de penetración de los servicios es un asunto directamente proporcional al nivel de conocimiento de los mismos, y esto depende, claro está, de las estrategias de promoción de la biblioteca universitaria.

5.2.4 Revisión documental

De manera complementaria se hizo una exploración documental a través de la cual se analizaron libros, tesis, informes de investigación y artículos de revista de los últimos 12 años, para identificar las estrategias de promoción y los elementos del marketing que se han aplicado en bibliotecas universitarias de otros escenarios en el ámbito nacional e internacional. Para el análisis documental se utilizaron gestores bibliográficos que permitieron identificar los enfoques y tendencias del marketing como herramienta de gestión

en las bibliotecas universitarias; hallazgos que se ven reflejados en el marco teórico de la investigación.

Los hallazgos encontrados en las unidades de análisis se contrastaron con las teorías de la literatura especializada, para proponer entonces algunas aplicaciones para el sector de las bibliotecas universitarias de Medellín.

Para finalizar, se validaron algunos aspectos de la mezcla del marketing mix de los servicios, los resultados y la propuesta de marketing de recursos y servicios de información por parte de un experto.

6. APLICACIÓN DE MARKETING EN LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS DE MEDELLÍN

Para indagar si en las bibliotecas universitarias de Medellín se desarrollan estrategias de marketing como herramienta de mejoramiento y promoción de sus recursos y servicios de información, se aplicó una encuesta entre mayo y septiembre del 2013 a las Bibliotecas de las 38 Instituciones de Educación Superior de Medellín que al primer trimestre del año hacían parte de la Asociación Colombiana de Universidades, ASCUN.

La encuesta se envió por correo electrónico, de manera personalizada, al director, coordinador o jefe de servicio al público de cada Unidad de Información, previo contacto telefónico con el cual se buscaba establecer el compromiso de diligenciar la encuesta de modo indelegable.

Luego de obtener respuesta del 95% de las Bibliotecas a las cuales se les invitó a responder la encuesta, se procedió a la sistematización y tabulación de la información, encontrando que participaron del estudio las Bibliotecas de las siguientes treinta y seis (36) Instituciones de Educación Superior:

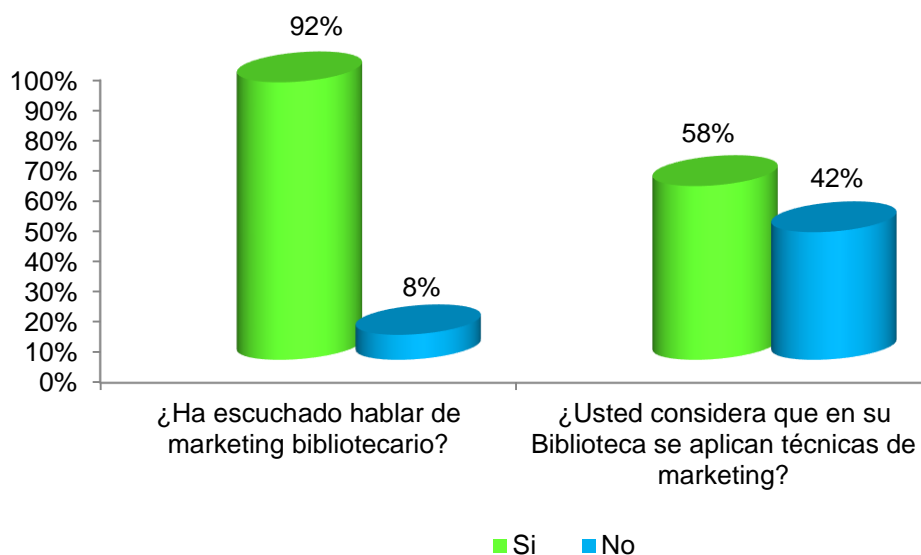
- Corporación Academia Superior de Artes
- Corporación Universitaria Adventista
- Corporación Universitaria de Sabaneta J. Emilio Valderrama
- Corporación Universitaria IDEAS
- Corporación Universitaria Lasallista
- Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Corporación Universitaria Remington
- Escolme
- Escuela de Ingeniería de Antioquia
- Escuela de Tecnologías de Antioquia
- Fundación Universitaria Autónoma de las Américas
- Fundación Universitaria Católica del Norte
- Fundación Universitaria Luis Amigó
- Fundación Universitaria María Cano
- Institución Universitaria CEIPA
- Institución Universitaria Esumer
- Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia
- Institución Universitaria de Envigado
- Institución Universitaria Salazar y Herrera
- Instituto Tecnológico Metropolitano
- Instituto Tecnológico Pascual Bravo
- Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid
- SENA –Regional Antioquia–
- Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria
- Universidad Antonio Nariño
- Universidad Autónoma Latinoamericana
- Universidad Católica de Oriente

- Universidad CES
- Universidad Cooperativa de Colombia
- Universidad de Antioquia
- Universidad de Medellín
- Universidad Eafit
- Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín
- Universidad Pontificia Bolivariana
- Universidad San Buenaventura
- Universidad Santo Tomás

6.1 Resultados y análisis de los hallazgos de la encuesta

De los treinta y seis (36) profesionales que respondieron la encuesta, el 92% informó que ha escuchado hablar de marketing bibliotecario. No obstante, resulta significativo que aún haya un 8% de los encuestados, profesionales facultados para estar al frente de la dirección estratégica de estas Bibliotecas Universitarias, que ni siquiera han escuchado hablar de este concepto y en consecuencia, en sus Bibliotecas no desarrollan prácticas de marketing para gestionar sus recursos y servicios de información. Esto sugiere una oportunidad de información y formación entre estas instituciones, a efectos de incorporar algunos elementos del marketing como una buena práctica que puede contribuir al mejoramiento de su gestión estratégica, de la prestación misma de los servicios de información y de la satisfacción de sus usuarios.

Ilustración 1. Conocimiento del tema Vs. aplicación



Según lo refieren los encuestados, en el 58% de estas Bibliotecas Universitarias se aplican técnicas de marketing, aunque en la mayoría de los casos estas actividades no hacen parte de un plan de trabajo sistemático. Con todo y eso, este es un panorama muy positivo, pues se evidencia que este ya no es un concepto extraño en el ámbito bibliotecario y que incluso empieza a aplicarse en una buena porción de la población objeto de esta investigación. Sin embargo, es necesario anotar que en estas Bibliotecas la preocupación por aprovechar las herramientas del marketing se enfocan más a los recursos y servicios de información, que a aspectos propios de la gestión estratégica bibliotecaria. El proceso de selección y evaluación de los recursos de información es, en algunos casos, el único aspecto administrativo al que se le hace marketing, con el propósito de incluir a la comunidad universitaria no solo en el proceso de selección y adquisición del material bibliográfico, si no, primordialmente, para que ellos mismos sean los promotores de su uso.

Temas como la ampliación de cobertura, la apropiación del conocimiento y la divulgación científica, el personal de la Biblioteca, la relación con otras áreas de la universidad y con instituciones externas, la gestión tecnológica y la página Web de la Biblioteca son asuntos de la gestión que, en menor proporción, le merecen atención desde el enfoque del marketing a algunas Bibliotecas Universitarias de Medellín y su área metropolitana.

En cambio, según los resultados de la encuesta, el 21% de las Bibliotecas aprovechan las herramientas del marketing para promocionar los recursos de información electrónicos como las bases de datos bibliográficas, los libros electrónicos y los repositorios digitales, y otro 21% a los servicios de inducción, formación en competencias informacionales y capacitación de usuarios en el manejo de los recursos y servicios de información (principalmente de las bases de datos bibliográficas).

Como puede verse, el 42% de los esfuerzos de marketing en estas Bibliotecas Universitarias se enfoca a la disponibilidad de los recursos electrónicos de información como las bases de datos bibliográficas y a la capacitación en el manejo de estas colecciones electrónicas, seguramente, porque son recursos altamente costosos para las Instituciones. Esa circunstancia le impone esfuerzos al personal de las Bibliotecas en la medida en que deben generar acciones que estimulen retorno a la inversión; entendido como el impacto, en el ámbito bibliotecario; es decir, el nivel de uso y aprovechamiento de esos recursos como fuentes de información para sus actividades de investigación, docencia y aprendizaje.

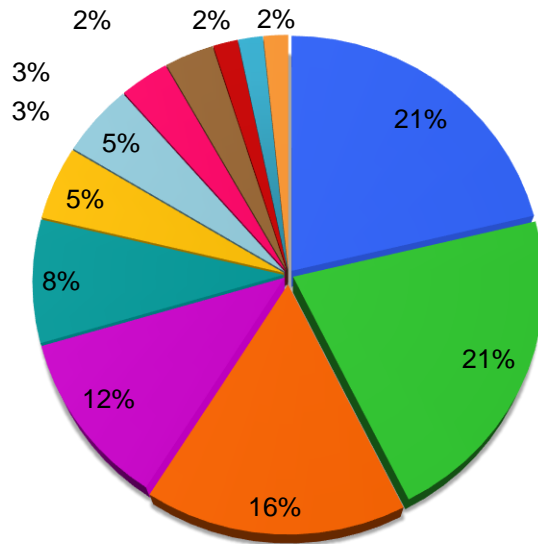
Las colecciones documentales y los servicios bibliotecarios básicos y especializados, así como los eventos y actividades culturales son otros recursos y actividades bibliotecarias que, en menor medida, se potencian a través del marketing en estas unidades de información.

En el caso de la Universidad Santo Tomás se destaca que algunos medios que otras instituciones utilizan para informar y hacer promoción de sus recursos y servicios de información, se utilizan como una plataforma más para prestar servicios de referencia virtual, por ejemplo, a través de facebook, twitter y blogs.

Sin embargo, no hay que olvidar que el 42% de las Bibliotecas Universitarias del área metropolitana definitivamente no hacen uso de estas prácticas de marketing para potenciar sus servicios de información científico-técnica, lo cual se constituye en una debilidad que

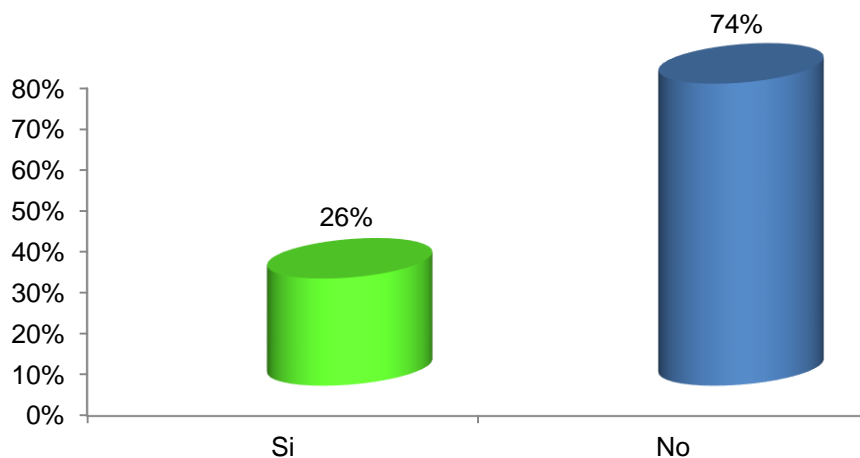
requiere modificación y cualificación en el corto y mediano plazo. Es necesario que estas instituciones comprendan que su función social debe trascender los muros de la Biblioteca y la Universidad de manera que puedan poner la información y el conocimiento que allí gestionan al servicio de los ciudadanos, y que esta pueda convertirse en insumo para aportar al desarrollo en los campos de la educación, la investigación, la innovación, la ciencia, la tecnología y fundamentalmente para fortalecer los procesos de transferencia y apropiación social del conocimiento. Es necesario sacar la información de los anaqueles, los repositorios y las bases de datos bibliográficas para que pueda ser transformada en conocimiento que contribuya a la solución de los problemas sociales y empresariales.

Ilustración 2. Servicios bibliotecarios a los que se aplican estrategias de marketing



- A los recursos de información electrónicos como las bases de datos bibliográficas, los libros electrónicos y los repositorios digitales.
- A las actividades de inducción, formación en competencias informacionales y capacitación en el manejo de los recursos de información (principalmente de las bases de datos bibliográficas)
- A las colecciones documentales y los servicios bibliotecarios básicos y especializados para los diferentes tipos de usuarios.
- A los eventos, aspectos y actividades culturales.
- A las colecciones documentales, especialmente al material bibliográfico nuevo
- Al servicio de alertas bibliográficas
- Al servicio de préstamo de material bibliográfico
- A los convenios de canje y préstamo interbibliotecario con otras instituciones de educación superior
- Al servicio de referencia virtual, en el caso de la Universidad Santo Tomás, a través de Facebook, twitter y blogs
- A los servicios y búsquedas de información especializadas.
- Principalmente a los nuevos servicios
- A la mediateca y la ludoteca

Ilustración 3. Actividades de marketing Vs. un plan o programa sistemático institucional

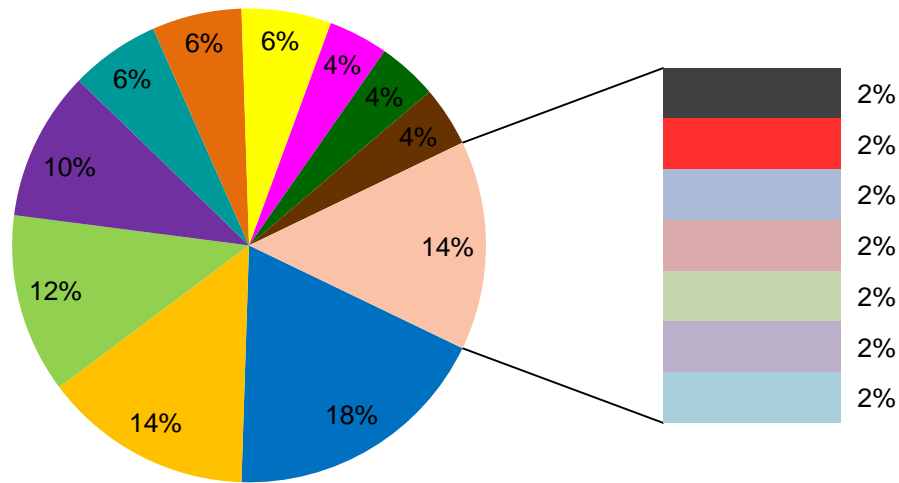


¿Las actividades de marketing que se desarrollan en la Biblioteca, hacen parte de un plan o programa sistemático institucional?

Aunque el 58% de los profesionales reseñan aplicar técnicas de marketing a su quehacer bibliotecario, solo en el 26% de estas instituciones las actividades de marketing de servicios de información están respaldadas en un plan o programa sistemático institucional. Las Bibliotecas de la Escuela de Ingeniería de Antioquia, de la Fundación Universitaria Católica del Norte y de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia refieren que tienen estas actividades contempladas en su Plan de Acción o Plan de Desarrollo Institucional (PDI). Por su parte, la Institución Universitaria CEIPA informa que lo tiene contemplado en su Plan de fortalecimiento de los recursos bibliográficos electrónicos y la Institución Universitaria de Envigado en un Proyecto de ampliación de servicios de la Biblioteca.

El 74% restante simplemente refiere que sus actividades de marketing de servicios de información no están definidas en ningún plan o programa sistemático institucional, lo que indica que esta labor, aunque en muchos casos se realiza, aún no hace parte de la visión estratégica de las Bibliotecas. Al indagar por las actividades de marketing de servicios de información que concretamente se realizan en estas Bibliotecas, encontramos que el 18% hace referencia a las reuniones, inducciones y capacitación a sus diversos usuarios. El envío de información por correo electrónico; la producción y distribución de volantes, plegables o boletines informativos en formato físico; la participación en redes sociales, principalmente Facebook y Twitter; y la exhibición de información institucional en posters y carteleras tradicionales o electrónicas son algunas de las principales actividades que se hacen en estas Bibliotecas Universitarias y que responden al elemento de la *promoción* del modelo de marketing mix. Estas actividades se realizan en un 14, 12, 10 y 6% respectivamente.

Ilustración 4. Actividades de marketing de servicios concretas en las bibliotecas



- Reuniones, inducciones personales o capacitación a los usuarios
- Remisión de información por correo electrónico
- Producción y distribución de volantes, plegables o boletines informativos en formato físico
- Participación en redes sociales (principalmente Facebook y Twitter)
- Posters y carteleras tradicionales o electrónicas
- Campañas y actividades de promoción "in situ". En las Facultades y otros lugares de la Institución.
- Página Web de la Biblioteca
- Difusión de capacitaciones, bases de datos bibliográficas y servicios especializados
- Conferencias y otros eventos culturales
- Producción de notas de radio y video
- Encuestas de satisfacción
- Capacitación del recurso humano
- Reducción de restricciones para el acceso a la Biblioteca y sus servicios
- Producción de tutoriales y manuales de uso de los recursos y servicios.
- Feria del libro
- Canje con otras Instituciones de Educación Superior
- Sonorización de la Biblioteca y transmisión de mensajes institucionales

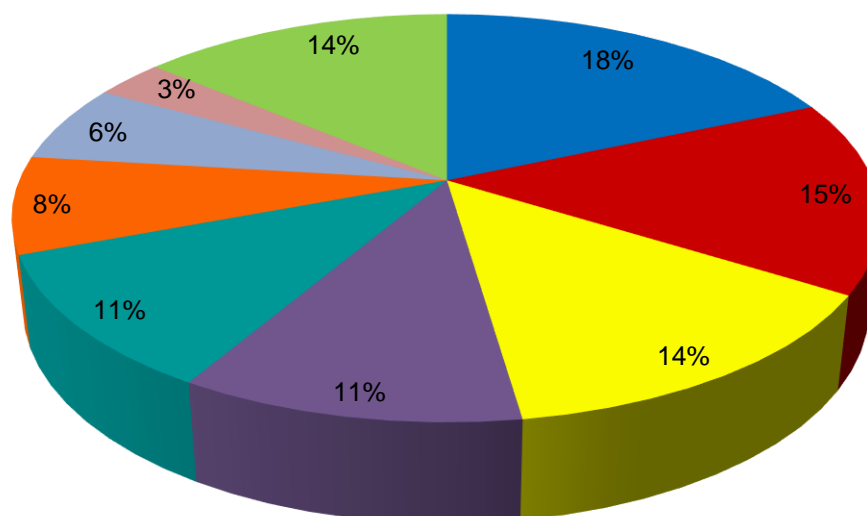
Sin embargo, no hay que dejar de lado los demás elementos del marketing. Es por eso que se resalta la estrategia que se realiza en las Bibliotecas del Instituto Tecnológico Metropolitano, la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, la Universidad

Pontificia Bolivariana y la Universidad de Antioquia en cuanto a realizar campañas y actividades de promoción *in situ* en las Facultades y otros lugares estratégicos de las Instituciones, maximizando así el elemento *plaza* del modelo de marketing mix y llevando la Biblioteca hasta los lugares donde se encuentran los usuarios, tal como lo sugieren autores como Fernández Marcial (2006), Tellez Tolosa & Vallejo Sierra (2012), entre otros.

Otras actividades que se resaltan es la realización de encuestas de satisfacción y la capacitación del recurso humano, acciones que se realizan en las Bibliotecas de la Universidad Católica de Oriente y de la Universidad EAFIT, respectivamente. Estas actividades son propias de la estrategia de valor del marketing y dan cuenta de un interés por conocer el nivel de satisfacción y las expectativas de los usuarios respecto a los servicios de información, y de capacitar al personal encargado de prestar los servicios bibliotecarios de tal manera que puedan garantizar la prestación del servicio con criterios de calidad y buscando el mayor nivel de satisfacción por parte de sus usuarios.

Respecto a los medios por los cuales se realizan estas actividades de marketing de servicios de información encontramos que prevalece el uso de los medios electrónicos, en un 47%. Las redes sociales ocupan el primer lugar, con un 18%, valiéndose principalmente facebook, seguido de twitter y blogs, estos últimos en una menor proporción. El correo electrónico es un medio de comunicación electrónico que ha tomado mucha fuerza en procesos difusión, y que en este escenario corresponde a un 15%, por encima del sitio web de la Biblioteca, con un 14%.

Ilustración 5. Medios por los cuales las bibliotecas realizan actividades de marketing, especialmente del elemento de la promoción



- Redes sociales (Principalmente Facebook, twitter y blogs)
- Correos electrónicos masivos, personalizados o alertas al correo electrónico del usuario
- Sitio Web de la Biblioteca
- Carteleras tradicionales o electrónicas
- Periódico o boletín informativo institucional en formato físico o electrónico, de la Biblioteca o la Universidad
- Piezas publicitarias (volantes, plegables, otros impresos o suvenires)
- Atención y formación personal y presencial / visitas guiadas
- Producción de notas de radio y video
- Otros

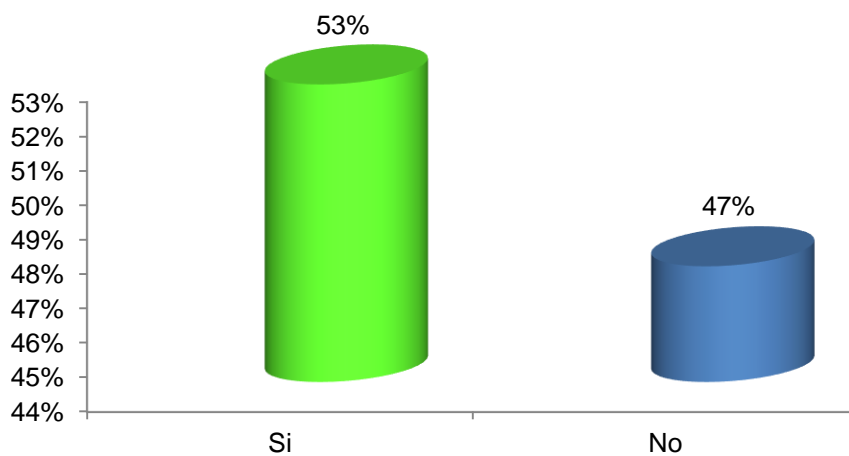
Las carteleras, aunque son un medio de comunicación y exhibición tradicional, ocupan el cuarto lugar cuando de estrategias de marketing se habla para promocionar los servicios de información; sin embargo, es de anotar que desde las Bibliotecas de la Institución Universitaria CEIPA y la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia ya se habla de carteleras y / o tableros digitales, como una innovación a las carteleras tradicionales, subestimadas en algunos casos. Los boletines informativos institucionales físicos o electrónicos y las piezas publicitarias en formato impreso o como suvenir institucional

también son utilizados en un 11% y un 8% respectivamente como una estrategia de *promoción* de los servicios de información de la Biblioteca.

La atención personalizada y la presencia en medios de comunicación como radio y televisión son otros mecanismos que se utilizan pero en menor medida. En cuanto a la producción de notas de radio y video puede entenderse el bajo uso por los recursos técnicos, operativos y de personal que ello implica. Estas actividades se utilizan en las Bibliotecas de la Universidad Católica de Oriente y de la Universidad de Antioquia y ello no es gratuito, pues en la primera institución la Jefe de la Biblioteca cuenta con el apoyo de estudiantes de comunicación social y el jefe del Departamento de Comunicaciones de la Universidad para ejecutar las actividades de marketing de servicios de información en su Biblioteca, y en la Universidad de Antioquia se cuenta con un profesional en comunicación y un departamento de servicios audiovisuales de la Universidad que apoyan la producción de estos recursos en beneficio de las actividades de *promoción* de la Biblioteca.

Por su parte, puede verse que la atención al usuario, los cursos de formación y la atención de visitas guiadas son aprovechadas como medio estratégico de marketing solo en un 6% de las instituciones, cuando en realidad estos espacios son una gran oportunidad para conocer la percepción de los usuarios respecto a los servicios bibliotecarios que les ofrece la Biblioteca, identificar su nivel de satisfacción, informarles de los servicios que no conocen ni utilizan y para indagar sobre sus expectativas, tratando de encontrar oportunidades para incrementar su satisfacción.

Ilustración 6. Asignación de presupuesto para el marketing

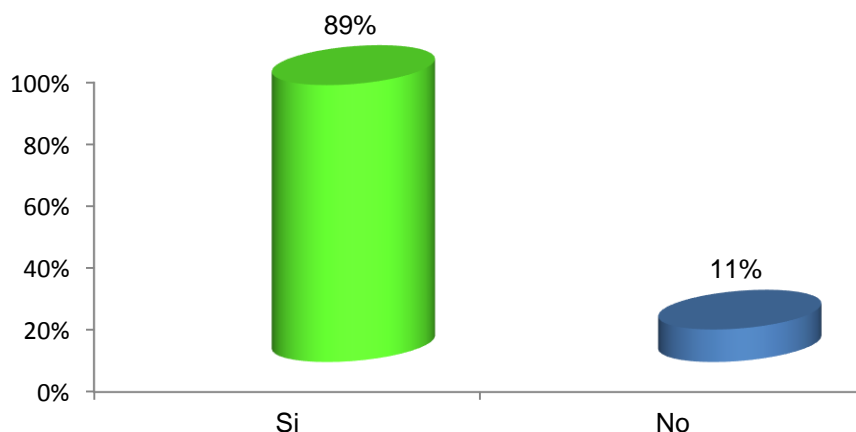


¿Desde la Dirección de la Biblioteca, se asigna presupuesto periódicamente para las actividades de marketing de servicios de información?

En el 53% de los casos las Bibliotecas Universitarias de Medellín asignan presupuesto, de manera regular, para invertir en actividades de marketing de servicios de información. Según los resultados de la encuesta, las Bibliotecas de la Escuela de Ingeniería de Antioquia, la Fundación Universitaria Autónoma de las Américas, la Institución Universitaria

CEIPA, la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, la Institución Universitaria Salazar y Herrera, la Universidad Cooperativa de Colombia, la Universidad Eafit, la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín, la Universidad Santo Tomás y la Universidad de Antioquia definen, periódicamente, un rubro para las actividades que permitan mejorar la satisfacción de sus usuarios y visibilizar y acercar los recursos y servicios de información a los usuarios de interés.

Ilustración 7. Beneficios del marketing para los usuarios



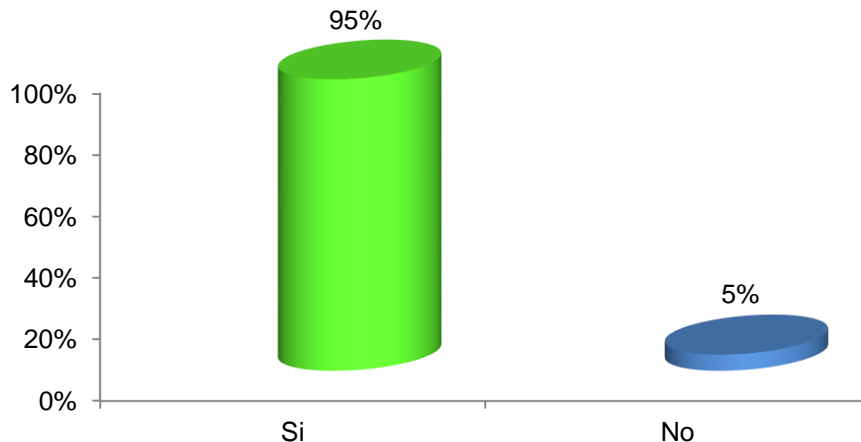
¿Cree que estas actividades de marketing de servicios de información, le reportan beneficios a los usuarios de su biblioteca?

El 89% de los encuestados cree que las actividades de marketing de servicios de información le reportan beneficios a los usuarios de su biblioteca, reafirmando, así, la importancia de estas estrategias en el logro de sus objetivos institucionales que, en el caso de las bibliotecas, se enfocan de manera importante en sus usuarios y en la satisfacción de sus necesidades de información.

Entre los beneficios, los encuestados destacan que gracias a estas actividades de marketing los usuarios son más autónomos, con mayores competencias informacionales y apropiación de los recursos bibliográficos; que son más informados respecto a la oferta de recursos y servicios bibliotecarios que apoyan su actividad académica y en efecto, que hacen un mejor aprovechamiento de los mismos. Adicionalmente creen que el uso de estos recursos y servicios de información van en beneficio de su formación integral y que les permiten mantenerse informados sobre el nuevo material bibliográfico al que pueden acceder a través de su Biblioteca.

El 11% restante corresponde a dos Instituciones, a saber, el Instituto Tecnológico Pascual Bravo y la Fundación Universitaria Luis Amigó que aunque afirman que en su Biblioteca se aplican técnicas de marketing, consideran que estas actividades realmente no le reportan beneficios a sus usuarios.

Ilustración 8. Beneficios del marketing para la biblioteca



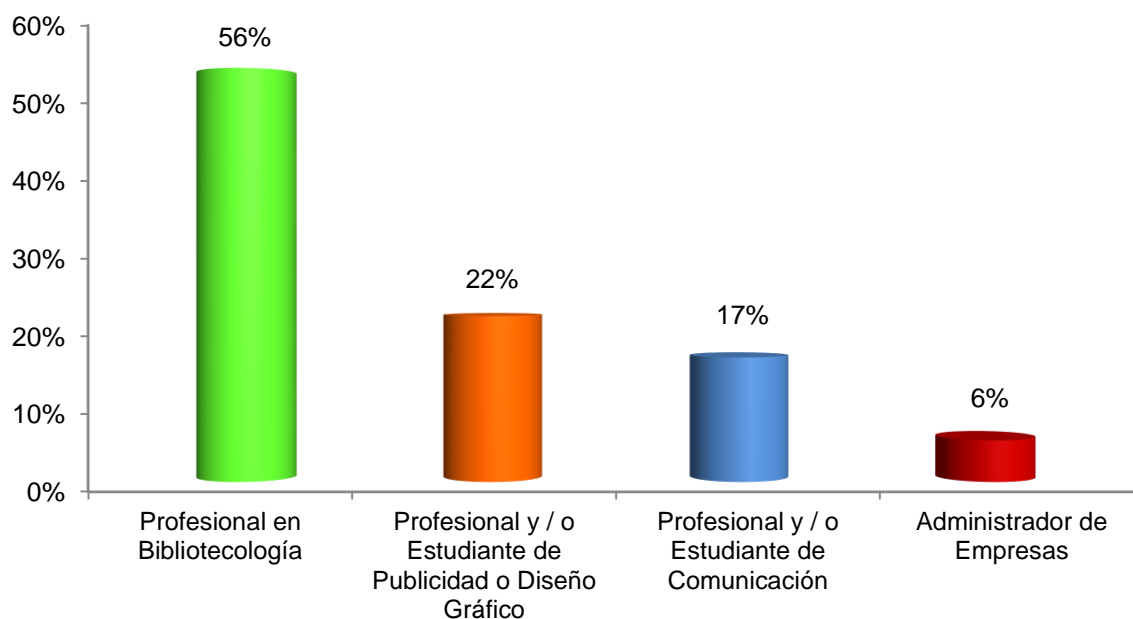
¿Cree que estas actividades de marketing de servicios de información, le reportan beneficios a la biblioteca?

En contraste, el 95% de los encuestados cree que sí le reporta beneficios a la biblioteca, mostrando que hay conciencia de que la aplicación de técnicas y herramientas de marketing para incrementar la satisfacción de sus usuarios y promocionar sus recursos y servicios de información realmente aportan a la gestión de la Biblioteca Universitaria. Entre los beneficios para la biblioteca, referidos por los encuestados y validados desde la literatura, encontramos los siguientes:

- Reconocimiento de la Biblioteca, sus recursos y servicios de información
- Mejora de la comunicación y el contacto permanente con los usuarios, lo que, además, le posibilita a la Biblioteca detectar sus percepciones respecto a la oferta de recursos de información y sus necesidades y expectativas.
- Acerca más los usuarios a la Biblioteca y fomenta su sentido de pertenencia, de manera que ellos se convierten en aliados estratégicos a la hora de seleccionar conjuntamente recursos de información pertinentes y promover acciones de mejoramiento.
- Potencia el uso de las bases de datos bibliográficas y otros recursos y servicios de información que se ofrecen desde la Biblioteca.
- Mejora la imagen institucional y permite mayor visibilidad y posicionamiento de la Biblioteca dentro y fuera de la Universidad, lo que redundará en mayor reconocimiento y apoyo corporativo, especialmente de los docentes y las Directivas de la institución.

- Estimula la participación en las actividades académico - culturales de la Biblioteca y el uso de sus productos y servicios de información, los cuales inciden en la calidad de la enseñanza y la investigación. Esto permite que a la Biblioteca se le reconozca como un centro de información de apoyo a la academia que además promueve la investigación, aumentando así su prestigio y el de la Universidad.
- Desde las Bibliotecas de la Fundación Universitaria Católica del Norte, la Fundación Universitaria Luis Amigó y el Instituto Tecnológico Metropolitano creen que estas actividades de marketing bibliotecario aportan al cumplimiento de los indicadores de gestión, gracias a lo cual desde la institución aumentan la asignación presupuestal para el mejoramiento de sus recursos y servicios de información.
- Dinamiza las colecciones y servicios de la Biblioteca de manera que permite aumentar la oferta de recursos y servicios así como la cobertura, propiciando su crecimiento sistemático.
- Permite el reconocimiento por parte de instituciones pares y esto puede aprovecharse en beneficio del trabajo colaborativo y en red, buscando mejorar la oferta de recursos y servicios de información que ofrezcan mayor satisfacción a sus usuarios. Entre otras posibilidades, esto puede dar lugar a alianzas sinérgicas y estratégicas con otras instituciones, a compartir recursos de información y a ofrecer servicios conjuntos.

Ilustración 9. Personal que ejecuta las actividades de marketing en la biblioteca



En el 56% de las Bibliotecas estas actividades son lideradas y en la gran mayoría de las veces ejecutadas por bibliotecólogos, particularmente los directores o jefes de servicio al público.

En el caso de las Bibliotecas de la Corporación Universitaria de Sabaneta, la Corporación Universitaria Lasallista, la Universidad CES y la Universidad Santo Tomás estas actividades se desarrollan exclusivamente desde la Biblioteca y por el personal profesional en el área.

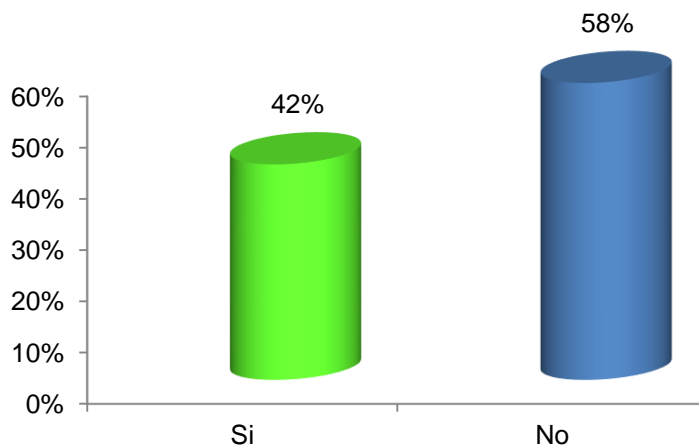
Por su parte, los Bibliotecólogos de las Bibliotecas de la Fundación Universitaria Autónoma de las Américas, la Institución Universitaria CEIPA, la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, la Institución Universitaria Salazar y Herrera, la Universidad Católica de Oriente y la Universidad Cooperativa de Colombia lideran estas actividades pero se apoyan en la oficina de comunicaciones de la institución de educación superior, que en algunos casos está compuesta por un equipo interdisciplinar de profesionales de comunicación, publicidad, diseño gráfico y mercadeo para atender las necesidades de toda la institución en estos asuntos estratégicos.

En las Bibliotecas de la Universidad EAFIT y la Universidad de Antioquia cuentan con un profesional en comunicación, quienes lideran las actividades de marketing en esas Unidades de Información. Por su parte, en la Biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Medellín, estas labores están a cargo una estudiante de último semestre de comunicación.

En las Bibliotecas de la Escuela de Ingeniería de Antioquia, la Fundación Universitaria Católica del Norte y el Instituto Tecnológico Metropolitano estas actividades son desarrolladas por un Profesional de Publicidad o Diseño Gráfico; y en la Biblioteca de la Fundación Universitaria Luis Amigó por un auxiliar, estudiante de publicidad. Finalmente, en la Biblioteca de la Institución Universitaria de Envigado las actividades de marketing las lidera la Jefe de la Biblioteca, profesional en Administración de empresas, quien se apoya en la profesional en comunicación que atiende la comunicación corporativa de la Institución Universitaria. Es de anotar que, aunque desde la Biblioteca del Instituto Tecnológico Pascual Bravo respondieron previamente que en su Unidad de Información se aplican técnicas de marketing, también refirieron que ninguna persona se encarga de estas labores.

Los indicadores de gestión permiten monitorear la ejecución y el desempeño de las actividades organizacionales, facilita el direccionamiento estratégico y la toma de decisiones acertadas y permite el mejoramiento continuo. Por este motivo y con el ánimo de indagar si las Bibliotecas Universitarias de la ciudad miden su gestión en marketing, en la encuesta se incluyó una pregunta con la que se buscaba identificar si en estas unidades de información cuentan con indicadores que evidencien el resultado de las actividades de marketing de servicios de información.

Ilustración 10. Indicadores de gestión y mecanismos de seguimiento y control



¿La Biblioteca tiene indicadores que evidencien el resultado de las actividades de marketing de servicios de información?

A la pregunta, el 58% de las Bibliotecas Universitarias manifestó que no cuenta con indicadores asociados a las actividades de marketing de servicios de información; y aunque un importante segmento de la población, correspondiente al 42%, informa que sí cuenta con ellos, puede evidenciarse que realmente los mecanismos de seguimiento y control que detallan no responden propiamente a la intención y funcionalidad de un indicador, tal y como se precisa en la publicación *Índices de gestión. Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión* (Serna Gómez, 2005): “Un indicador de gestión se define como una relación entre variables que permite observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y objetivos propuestos. Dicha comparación permite observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados”.

La Biblioteca de la Corporación Universitaria de Sabaneta J. Emilio Valderrama utiliza planillas de asistencia a las capacitaciones como mecanismo de medición para las estrategias que adelanta en materia de marketing de servicios de información.

La Biblioteca de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia cuenta con un indicador de formación, un indicador de satisfacción, un indicador de pertinencia y uno de disponibilidad (cantidad de recursos de información por estudiante).

La Biblioteca de la Institución Universitaria Salazar y Herrera utiliza formatos de evaluación de los servicios bibliotecarios y las colecciones documentales.

La Biblioteca de la Universidad Católica de Oriente utiliza como mecanismos de medición y control la formación de usuarios; la inducción a estudiantes de nuevo ingreso; el uso de los recursos bibliográficos tanto internamente como en préstamo externo; los usuarios que consultan la biblioteca presencialmente y el uso del Portal Web de la Biblioteca,

específicamente el catálogo en línea y las bases de datos bibliográficas adquiridas por compra.

Los indicadores que utiliza la Biblioteca de la Universidad CES para evidenciar los resultados de sus actividades de marketing son: el número de capacitaciones ofrecidas, el número de accesos a los recursos electrónicos, el número de transacciones de préstamo de material bibliográfico, el número de visitas en la página web y el número de amigos y seguidores en las redes sociales de la Biblioteca.

La Biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín cuenta con listados de asistencia a los eventos que se programan y estadísticas de uso de los diferentes servicios de información que se ofrecen.

La Biblioteca de la Universidad Santo Tomás basa su seguimiento y control en materia de marketing de servicios de información en la red social Facebook y establece como indicadores el número de “Me gusta” por semana y el número total de seguidores al mes / número de usuarios reales.

El Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia cuenta con indicadores de satisfacción y eficacia para la mayoría de los servicios de información, y un indicador que mide el número de solicitudes a los recursos y servicios de información y el comportamiento respecto al periodo anterior.

Por otro lado, es necesario prestar atención al 58% de las Bibliotecas Universitarias que utilizan prácticas de marketing pero no disponen de indicadores de gestión. La falta de ellos puede dejarles sin herramientas para conocer el estado de su gestión bibliotecaria y los resultados de las prácticas de marketing; sin indicadores es improbable detectar acciones de mejoramiento continuo pertinentes y contar con evidencias basadas en hechos y datos de la gestión para tomar decisiones acertadas. Sin estos datos que visibilicen los resultados de la gestión de marketing se hace más difícil establecer metas objetivas y orientar las prácticas de marketing a favor de los objetivos institucionales.

Unos indicadores de gestión pertinentes podrían ofrecerle información valiosa a las Bibliotecas Universitarias, en la medida en que podrían evidenciar la eficacia de las prácticas de marketing, la eficiencia en el uso de los recursos asignados, el incremento en el uso de sus recursos y servicios de información, en todo caso, el impacto en la gestión bibliotecaria. Según el caso y el tipo de indicador la Biblioteca podría también detectar los públicos que utilizan sus servicios, conocer sus prioridades, gustos y preferencias, detectar las buenas prácticas y reorientar las que no son muy efectivas, conocer el nivel de satisfacción de sus usuarios, disponer recursos, servicios o acciones de mejoramiento que cierren la brecha entre sus expectativas y su nivel de satisfacción, etc. En todo caso, el uso adecuado de indicadores de gestión pertinentes puede facilitar la toma de decisiones estratégicas en la Biblioteca Universitaria, en beneficio de su gestión, su impacto y su función social.

6.2 Resultados y análisis de los hallazgos de la entrevista

Luego de consolidar y analizar la información que se reunió como producto de la encuesta, durante septiembre y octubre del 2013 se realizó una entrevista en profundidad al personal directivo de las bibliotecas de las Instituciones de Educación Superior de la ciudad acreditadas ante el Ministerio de Educación Nacional. En total se hizo la entrevista a seis bibliotecólogos, directores de las Bibliotecas de la Escuela de Ingeniería de Antioquia, la Universidad Pontificia Bolivariana, la Universidad Eafit, la Universidad Nacional de Colombia –Sede Medellín– y la Universidad de Antioquia, además de la directora de la Biblioteca de la Universidad CES, en proceso de acreditación.

Dos de estas Bibliotecas Universitarias habían respondido a través de la encuesta que no aplican el modelo de marketing a sus actividades gestión de los recursos y servicios de información; sin embargo, se les aplicó la entrevista en atención a la acreditación institucional de alta calidad que, entre otras fortalezas institucionales, mide la infraestructura en términos de recursos y servicios bibliotecarios como apoyo a la docencia y la investigación. Es decir, la acreditación de alta calidad otorgada a la institución garantiza, en sí misma, las calidades de su Biblioteca; por lo cual se consideró importante aplicar la entrevista, también, a estas dos unidades de información con el propósito de rastrear información importante y de utilidad para la construcción de la propuesta de marketing de servicios de información científico - técnica para las bibliotecas universitarias de Medellín.

La entrevista fue grabada en audio y video, previa autorización de los entrevistados, para garantizar la fidelidad de la información en el posterior análisis. Esta técnica de investigación nos permitió ampliar la información que estas Bibliotecas Universitarias habían ofrecido para este estudio a través de la encuesta aplicada en meses anteriores, e identificar las aplicaciones generales consientes o no de las prácticas que estas bibliotecas hacen del modelo de marketing a la gestión de sus recursos y servicios de información.

Los resultados se presentan en la siguiente tabla, categorizados los hallazgos en atención a algunos pilares fundamentales del marketing y analizados bajo la lupa de los principios del marketing mix de los servicios que se propone en la literatura especializada.

Tabla 2. Hallazgos y observaciones

Categoría	Hallazgos	Observaciones
Herramientas para detectar la satisfacción de los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de satisfacción y detección de necesidades enviadas por correo electrónico a los usuarios. • Buzón de ideas y sugerencias • Muro de sugerencias (tipo Facebook) en el hall de la biblioteca. • Calificador de servicios • El personal de la biblioteca y los canales de comunicación como el teléfono, el correo electrónico de la biblioteca, etc. 	<p>Las Bibliotecas de la Universidad CES y la Universidad EAFIT envían semestralmente encuestas al correo electrónico de los usuarios; el Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia tiene un calificador de servicios al que el usuario accede desde los computadores de las bibliotecas y a través de internet. La Biblioteca de la Escuela de Ingeniería de Antioquia, por su parte, cree que el personal de la biblioteca es el canal más adecuado para recoger las apreciaciones que dan cuenta de la satisfacción de sus usuarios.</p> <p>Aunque se puede concluir que, en general, las Bibliotecas se ocupan de garantizar el contacto con sus usuarios y la atención de las sugerencias, quejas y reclamaciones, realmente no cuentan con herramientas estructuradas y sistemáticas de medición de la satisfacción.</p>
Plan de marketing, de promoción o de comunicación para la Biblioteca	<p>Estas bibliotecas se unen al plan de comunicaciones de la universidad y en la mayoría de los casos sus actividades de comunicación y marketing dependen de las oficinas y profesionales de comunicación que lideran estos procesos para toda la Universidad.</p>	<p>No se detectan planes de marketing, de promoción o de comunicación que respondan a líneas estratégicas sino a necesidades de información circunstanciales; en general se nota confusión respecto a los alcances y diferencias entre un plan de marketing, de promoción o de comunicación.</p> <p>En su mayoría no hay un profesional de comunicaciones dedicado a las labores de comunicación y marketing para las bibliotecas. Solo en dos instituciones hay un profesional de comunicación en la biblioteca pero en ninguno de los casos los planes de comunicación</p>

		están diseñados por segmentos de usuarios o por servicios.
Implementación de tecnologías para mejorar la oferta de servicios	<p>En los últimos cinco años las bibliotecas han optado por implementar cambios de tecnología en cuanto a software para gestión y préstamo de material bibliográfico, metabuscadores (descubridores) y acceso remoto a los recursos de información electrónicos, específicamente el EZProxy.</p> <p>En la biblioteca de la Universidad Nacional el principal cambio se hizo a la mediateca.</p> <p>En el caso de la Universidad CES la implementación de tecnologías está dada por tres softwares:</p> <ul style="list-style-type: none"> • OPAC integral llamado PMB • Descubridor de recursos bibliográficos “Ebsco Discovery Service” y • E-LOGIN: software de estadística de uso de los recursos de información electrónicos, de desarrollo “in house”. 	<p>Aunque se nota un interés por mejorar la oferta de recursos y servicios de información a través de la tecnología, estos cambios se han dado generalmente gracias a proyectos de mejoramiento y benchmarking, pero no en atención a un análisis de necesidades y expectativas de parte de los usuarios.</p> <p>Sin embargo, cuando se le mira desde la perspectiva del marketing mix de servicios, aunque no se ha hecho conscientemente, se evidencia el mejoramiento de estructura física y tecnológica como mejoramiento de las plazas que permiten acceder a la información, ya sea desde la nueva mediateca de la biblioteca de la Universidad Nacional o desde el OPAC y el Descubridor de recursos bibliográficos de la Biblioteca Fundadores de la Universidad CES.</p>
Estrategias de captación de nuevos usuarios	<p>Las inducciones a estudiantes nuevos.</p>	<p>Se encuentra que estas bibliotecas no consideran como propia la necesidad de captar nuevos usuarios puesto que creen tienen un público cautivo y que la biblioteca es paso obligado de toda la comunidad académica. En ese sentido ven cumplida su misión institucional.</p>
Servicios de mayor valor agregado	<p>La Biblioteca de la UPB considera que su servicio de mayor valor agregado es la consulta remota.</p> <p>Las bibliotecas del CES y de la Escuela de Ingeniería de Antioquia consideran que es el acompañamiento y asesoría personalizada que se brinda al usuario.</p> <p>Para la Biblioteca de la Universidad EAFIT y la Universidad Nacional</p>	<p>En general, las bibliotecas consideran que el acceso remoto a las bases de datos bibliográficas es el servicio de mayor valor agregado que ofrecen actualmente a sus usuarios. Sin embargo, no hay datos concretos que puedan evidenciar la satisfacción de sus usuarios en relación a esta oferta institucional.</p> <p>Adicionalmente, es importante tener presente que si este es un servicio</p>

	son el programa de formación en competencias informacionales y el acceso a las bases de datos bibliográficas remotamente.	que ya se ofrece en la mayoría de bibliotecas universitarias de la ciudad, ya no es en sí mismo un factor diferenciador y debe encontrarse otro como factor clave de éxito.
Promoción de los servicios de información de la Biblioteca	En su mayoría las bibliotecas se acogen al plan y las oficinas de comunicación de la Universidad, por lo que la promoción de sus recursos y servicios bibliotecarios se hace a través de los medios de comunicación universitarios como los correos electrónicos masivos, las redes sociales de la universidad, etc.	En la mayoría de los casos, tanto las políticas de promoción, comunicación y marketing como los medios de comunicación son compartidas con las de la institución en general, por lo que no atienden a una imagen institucional propia de la biblioteca, ni a un público con necesidades de información específicas, y no se puede garantizar la atención de las necesidades de información ni la comunicación bidireccional con los usuarios particulares de la biblioteca.
Restricciones / debilidades para desarrollar estrategias de marketing	Reiteradamente las bibliotecas ven como restricción el presupuesto y las limitaciones de personal capacitado para plantear y ejecutar un plan de marketing	Esta respuesta denota un desconocimiento del marketing como filosofía y herramienta de gestión bibliotecaria, más que diseño y elaboración de costosos implementos publicitarios.
Fortalezas de la biblioteca en cuanto a la gestión de marketing	En general las bibliotecas consideran que su principal fortaleza es el talento humano y su servicio al público.	En la Biblioteca de la Universidad de Antioquia y la Universidad EAFIT ven en el profesional de comunicación con que cuentan, una fortaleza para la gestión de un plan de marketing
Oportunidades que aprovecharía la biblioteca para desarrollar estrategias de marketing	Las relaciones cercanas con los usuarios. En la Biblioteca de la Universidad EAFIT se resalta el respaldo institucional y la disposición para realizar cambios, y tomar riesgos	Los valores diferenciadores de cada biblioteca son los principales elementos resaltados al momento de pensar en oportunidades para desarrollar estrategias de marketing
Beneficios de la gestión de marketing para los usuarios	Que los usuarios conocerían más los recursos y servicios de información de la biblioteca y podrían aprovecharlos mejor en beneficio de sus procesos académicos.	No se reconoce el aumento en la satisfacción de los usuarios (pilar fundamental del marketing) como un beneficio de la aplicación de la filosofía y la gestión de marketing en su biblioteca
Beneficios de la gestión de	<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento de la imagen institucional de la biblioteca. 	Aunque ven en el marketing una posibilidad de incrementar el uso de sus recursos y servicios de

marketing para la biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento no solo frente a otras bibliotecas, sino frente a los usuarios y al personal administrativo y directivo de la institución. • Incremento en el uso de los recursos y servicios 	información, no lo conciben como una herramienta que les permita mejorar la gestión bibliotecaria, su portafolio de recursos y servicios de información y la satisfacción de sus usuarios.
Marketing de servicios de información Vs. Gestión del Conocimiento	Al respecto de esta pregunta se hallan opiniones encontradas, fundamentadas en las experiencias de cada una de las bibliotecas.	El desacuerdo se centra en que el concepto de “gestión del conocimiento” parece tener diferente significación para cada director. Algunas aseguran que sí aporta, pero, con base en sus respuestas, parece que realmente se refieren al mayor conocimiento por parte de los usuarios de los recursos y servicios que les ofrece la biblioteca.
Estrategias diferenciadoras de la Biblioteca	<p>La biblioteca de la Escuela de Ingeniería de Antioquia resalta el lenguaje asertivo que utilizan hacia sus usuarios.</p> <p>Y la biblioteca de la Universidad Pontificia Bolivariana resalta su estrategia de préstamo express</p>	Cada director apunta a distintos recursos y servicios pero, principalmente se refieren a la cercanía de su talento humano a los usuarios y la importancia de un buen servicio y atención personalizada.
¿Qué le gustaría encontrar en un plan de marketing para su biblioteca?	<p>Todas las bibliotecas, sin excepción, quisieran encontrar en un plan de marketing orientaciones para la segmentación de sus públicos y unas estrategias de marketing que respondan a esas características de usuarios.</p> <p>Sugerencias en cuanto a diversas estrategias de promoción y aprovechamiento de los canales, medios de comunicación y actividades de promoción que se tienen.</p> <p>Tener claro qué recursos y servicios ofrecer según el tipo de público objetivo.</p>	En general, la principal expectativa de los directores es que un plan de marketing para bibliotecas universitarias les de guías para la acertada segmentación de usuarios

Como principales descubrimientos encontramos que en ninguna de estas bibliotecas se tiene un portafolio de recursos y servicios *–producto–* diseñado particularmente según sus diferentes segmentos de usuarios, más allá del cupo de préstamo de material bibliográfico que depende del estamento institucional en el cual se categoriza el usuario, y algunas

restricciones de acceso a los recursos y servicios, también en atención a esa categorización.

Pocas bibliotecas se valen de herramientas formalizadas y sistemáticas para detectar las necesidades y gustos de información de sus usuarios, el nivel de satisfacción respecto a los recursos y servicios ofertados, o la brecha entre sus expectativas y la capacidad de servicio de la biblioteca. Tampoco se diseñan recursos y servicios *–producto–* con características diferenciales en atención a los diversos tipos de usuarios ni se vinculan estratégicamente los mecanismos de detección de las opiniones, sugerencias, quejas y reclamaciones con acciones de mejoramiento en la búsqueda de su satisfacción total.

Dado que la biblioteca universitaria hace parte de la estructura administrativa de la Institución de Educación, tiene garantizados recursos de sostenimiento; razón por la cual no ve como propia la necesidad de encontrar nuevos usuarios, pues del mayor o menor número de ellos no depende su permanencia en el mercado. En consecuencia, la gran mayoría de estas bibliotecas no consideran necesario desarrollar estrategias de captación de nuevos usuarios *–gestión de la demanda–*, más allá de los cursos de inducción que ofrecen las instituciones a sus nuevos estudiantes y en los cuales se les informa de todos los recursos y servicios a los que tienen acceso, entre ellos la biblioteca; en cambio, ellas se saben paso obligado para la comunidad universitaria en razón de sus actividades académicas, de docencia, investigación y aprendizaje y así sienten cumplida su misión institucional.

Sin embargo, puede verse un gran aprovechamiento sobre todo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la innovación y diversificación de los recursos y servicios de acceso a la información, así como en beneficio de la *promoción* de los mismos, y un buen uso de los medios tradicionales como carteleras, volantes, separadores y otras piezas de promoción habituales en el sector bibliotecario, todo ello como esfuerzos cotidianos para dar a conocer a sus usuarios los recursos y servicios que les ofrece la biblioteca.

7. PROPUESTA DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS DE MEDELLÍN: EL CASO DEL SISTEMA DE BIBLIOTECAS DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

7.1 Análisis del entorno externo

Los permanentes cambios en las tecnologías de la información y la comunicación, así como la transformación a la que asistimos en cuanto a los procesos de comunicación científica son fenómenos propios de la sociedad de la información, el conocimiento y ahora también, del pensamiento, en la cual la biblioteca universitaria se convierte en actor protagónico, solo si se innova y se transfigura para responder a estas nuevas dinámicas sociales.

En general, las bibliotecas universitarias son proclives a introducir nuevo conocimiento en su gestión puesto que están inmersas en el campo académico. En Medellín y su área metropolitana existen treinta y seis (36) Instituciones de Educación Superior, más dos (2) instituciones que no están en esta jurisdicción pero sí en municipios del departamento cercanos a la ciudad capital y que juntas constituyen la oferta de formación superior, técnica, tecnológica, profesional y pos-gradual avaladas por el Ministerio de Educación Nacional, cada una con su biblioteca o sistema de bibliotecas.

Producto de la dinámica administrativa de las instituciones a las que pertenecen, hoy muchas bibliotecas universitarias trabajan al amparo de la gestión de calidad, los Planes de Desarrollo y Planes de Acción Institucionales, los indicadores de gestión y la planeación estratégica, entre otros estilos de administración. El marketing aplicado a la gestión universitaria y particularmente a sus bibliotecas es otra de esas filosofías de gestión que empiezan a ganar fuerza en el sector.

El concepto de marketing aplicado a la gestión bibliotecaria, también llamado marketing bibliotecario, es conocido en el 92% de estas bibliotecas en Medellín y sus municipios cercanos, no obstante que solo se aplica, por lo menos algunos de sus elementos, en el 58% de ellas.

7.1.1 Marketing como herramienta de gestión en las bibliotecas universitarias de Europa

Por mucho algunas bibliotecas universitarias principalmente de Europa nos llevan ventaja en este tema. Además de la información documental que sobre el tema de marketing aplicado a las bibliotecas se encuentra en libros de texto, artículos de revista, bases de datos bibliográficas y repositorios digitales de autores principalmente de España, se encuentra que las bibliotecas de algunas destacadas universidades aplican estas estrategias, a su vez, documentadas en un plan de marketing.

Es el caso de la Biblioteca de la Universidad de Córdoba, España, que cuenta con un Plan de comunicación inscrito en el Plan Estratégico de la Biblioteca Universitaria y el “Plan de marketing BUCO”, diseñado luego de un riguroso proceso de evaluación de la biblioteca en

el año 2004, que les permitió determinar los puntos débiles y fuertes de la biblioteca y establecer acciones de mejoramiento a este respecto.¹

La Biblioteca de la Universidad de Valladolid, España, enmarca su plan de marketing, diseñado a finales del año 2012, en el “Plan de Mejora de la Biblioteca de la Uva”.²

El Plan Estratégico 2012 - 2015 de la biblioteca de la Universidad Nacional de Educación a Distancia –UNED–, España, está compuesto de siete ejes estratégicos, uno de los cuales es el de Marketing y Comunicación, significándolo como la unión del marketing tradicional y el marketing social como herramientas clave para el éxito, aumentando el impacto de los servicios prestados y anticipándose de manera proactiva a las necesidades futuras de sus usuarios.³

El Plan de Marketing de la Biblioteca de la Universidad de Murcia está enmarcado en el Plan de Calidad de los Servicios Universitarios de la Universidad de Murcia 2011 - 2014 y surge de la necesidad de articular herramientas que permitan establecer mejoras en la difusión de sus servicios bibliotecarios y de conseguir así mayor calidad en los mismos. Este plan no es de acceso público pero algunas de sus autoras documentaron la metodología desarrollada para su planteamiento en un artículo titulado *El Plan de Marketing de la Biblioteca Universitaria de Murcia: una herramienta de mejora continua para la calidad*.

La biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid guía su quehacer bibliotecario según su Plan Estratégico 2010 - 2013, que contempla un Plan de Marketing y un Plan de Comunicación Interna, independientes el uno del otro, en el marco de la línea estratégica Organización y calidad.

Finalmente, la Biblioteca de la Universidad de Alcalá diseñó su primer Plan de comunicación y marketing 2007 - 2011 enmarcado en el Plan de Comunicación de la Universidad y el Plan Estratégico 2008 - 2011 de la Biblioteca. Con base en sus resultados diseñó el Plan de Comunicación 2012 - 2014 en el que une las estrategias de comunicación y marketing buscando adaptarse y responder a los cambios en los hábitos y necesidades de comunicación de la comunidad universitaria, y servir como instrumento de desarrollo de una de las recomendaciones recibidas en el proceso de evaluación 2009 en lo que se refería a “Mejorar la comunicación interna y desarrollar actividades de marketing para potenciar el reconocimiento de la Biblioteca dentro y fuera de la Institución”, no obstante esta sugerencia, en aquel año la biblioteca recibió el “Sello de Excelencia Europea 300 + EFQM”.⁴

¹ Este Plan de Marketing puede consultarse desde el portal web de la biblioteca, como parte de su información estratégica institucional. Disponible en: <http://www.uco.es/servicios/biblioteca/grupomejora/index.html>

² Disponible también en el portal web de la biblioteca, como parte de su información estratégica institucional: <http://biblioteca.uva.es/export/sites/biblioteca/1.informaciongeneral/1.7.sistemasdegestiondecalidad/1.7.01.plandemejora/index.html>

³ Plan Estratégico 2012 - 2015, disponible en el portal web de la biblioteca: http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,505432,93_25992941&_dad=portal&_schema=PORTAL

⁴ Disponible en el portal web de la biblioteca, como parte de su información estratégica institucional: http://www.uah.es/biblioteca/biblioteca/organizacion_gestion.html#planificacion

7.1.2 Marketing como herramienta de gestión en las bibliotecas universitarias de Colombia

Como parte del análisis del entorno de esta investigación, se analizaron las páginas web de las bibliotecas de las veinte (20) mejores universidades de Colombia, según el ranking mundial de universidades en la Web,⁵ con el ánimo de identificar si ofrecen información pública respecto a su planeación estratégica, plan de comunicaciones o plan de marketing, y su oferta de recursos y servicios de información. La revisión se hizo en las páginas web de las siguientes Instituciones de Educación Superior, que se listan a continuación según el ranking vigente para el segundo semestre del año 2013:

Universidad Nacional de Colombia
Universidad de los Andes
Universidad de Antioquia
Universidad del Cauca
Pontificia Universidad Javeriana
Universidad Distrital Francisco José de Caldas
Universidad del Valle (Cali)
Universidad de Nariño
Universidad EAFIT
Universidad Pontificia Bolivariana
Universidad ICESI
Universidad Tecnológica de Pereira
Universidad Industrial de Santander
Servicio Nacional de Aprendizaje SENA
Universidad del Rosario
Universidad del Norte (Barranquilla)
Universidad de Caldas
Universidad de Cartagena
Universidad Autónoma del Caribe
Universidad de Santander

Luego del análisis se encontró que ninguna de estas bibliotecas universitarias ofrece información estratégica, más allá de los planes estratégicos, de desarrollo o de acción de las Instituciones de Educación, y por lo tanto no se encuentra en sus páginas web información como planes de comunicación o planes de marketing para la biblioteca. Adicionalmente, puede verse que, excepto el Sistema de Bibliotecas de la Universidad de los Andes, ninguna ofrece recursos y servicios de información de acuerdo al tipo de usuario. A lo máximo que se llega, en el caso de algunas bibliotecas, es a definir los servicios según si son básicos, electrónicos o especializados.

⁵ El "Ranking Mundial de Universidades en la Web", Webometrics, es una iniciativa del Laboratorio de Cibermetría, que pertenece al Consejo Superior de Investigaciones Científicas –CSIC–, una de las primeras organizaciones de investigación básica de Europa, adscrita al Ministerio de Ciencia y Tecnología. Disponible en: http://www.webometrics.info/es/Latin_America_es/Colombia.

7.1.3 Marketing como herramienta de gestión en las bibliotecas universitarias de Medellín y su área metropolitana

Volviendo al entorno local, y entendiendo que el marketing bibliotecario es una aplicación en desarrollo, se sabe que solo en el 53% de las bibliotecas universitarias de Medellín se asigna presupuesto periódicamente para algunas actividades de marketing de servicios de información, y únicamente el 26% de estas bibliotecas enmarcan sus estrategias de marketing en un plan de comunicación o promoción; sin embargo, en ningún caso se cuenta con un plan de marketing, que, entre otras cosas, resultaría ser integrador de varios elementos importantes de gestión.

Ahora bien, aunque más de la mitad de las bibliotecas universitarias utilizan algunas estrategias de marketing en sus unidades de información, solo en tres de ellas son lideradas por profesionales en áreas afines como la comunicación. En la mayoría de los casos las bibliotecas carecen de profesionales que lideren estas estrategias particularmente encaminadas al quehacer bibliotecario y en el mejor de los casos, solo cuentan con el apoyo de los profesionales que dirigen las actividades de comunicación, publicidad y marketing para toda la Institución de Educación.

7.1.4 Análisis de las fuerzas de la industria

El análisis de las cinco fuerzas de la industria es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor de la Harvard Business School, Michael Porter, en 1979. Este modelo de análisis propone un marco de reflexión estratégica para determinar la viabilidad de un sector en específico, con el fin de evaluar los riesgos y la proyección futura de una organización (o unidad de negocio) de un sector particular.

Como parte de este análisis del entorno se identifican algunos factores propios del sector que pueden constituir alguna amenaza en cuanto al mercado (los usuarios) de las bibliotecas universitarias de Medellín, de tal manera que estos hallazgos puedan ser abordados en el plan de marketing que se propone para la biblioteca.

Ilustración 11. Esquema que ilustra el modelo de las cinco fuerzas de la industria



Competidores del sector. Intensidad de la rivalidad. Las bibliotecas universitarias de Medellín y su área metropolitana ofrecen básicamente los mismos servicios de información, que les permiten cumplir su misión institucional y responder a las necesidades de información de su comunidad universitaria, a saber: estudiantes, docentes e investigadores de la Institución. Con una oferta de servicios similar, estas bibliotecas compiten básicamente en la pertinencia de los recursos y servicios de información, y en la cobertura y facilitación del acceso y uso de estos recursos y servicios a su comunidad académica y otros usuarios.

Otros niveles de competencia fuerte son el mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica que permite ofrecer a los usuarios espacios más cómodos y modernos, y propiciar experiencias gratas de servicio para el usuario, así como la integración de tecnología a los recursos y servicios de información que permite, además, mejorar y facilitar la gestión de la biblioteca.

Nuevos ingresos. Una amenaza latente en este sentido está representada por el ingreso de universidades, instituciones educativas y por lo tanto, bibliotecas universitarias especializadas, como competencia directa, o por el advenimiento de recursos y servicios de información virtuales de alto valor agregado, apalancados en tecnología robusta y costosa, lo cual puede erosionar algunos niveles de satisfacción y fidelidad entre los usuarios de la biblioteca.

Gracias a las políticas de ciencia, innovación y tecnología, actualmente empiezan a aparecer entre los sectores sociales, centros de gestión y promoción de la ciencia, la innovación y la tecnología que se constituyen en nuevos proveedores de información técnica y científica para el desarrollo social, de la ciencia y la gestión del conocimiento.

Adicionalmente, las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones traen consigo servicios que permiten mayor autonomía del usuario y facilidad de acceso a recursos y servicios de información, de manera más eficiente.

Poder de negociación de los usuarios. En el ámbito bibliotecario este concepto se ve reflejado en el poder que tienen los usuarios de elegir otros proveedores de recursos y servicios de información entre la amplia oferta de bibliotecas universitarias; bibliotecas y centros de documentación especializados; centros de ciencia, innovación y tecnología, e internet, que ahora ofrece recursos y servicios de información electrónicos de alta calidad cada vez más accesibles a todo público.

El usuario tiene el poder de elegir uno u otro proveedor de recursos y servicios de información en función de sus libertades y su nivel de satisfacción en cuanto a la calidad y pertinencia de la información, oportunidad, costos netos y asociados, requisitos, procedimientos y eficiencia en el acceso a la información entre otros elementos de valor, lo que podría generar deserción de usuarios por insatisfacción y desuso de los recursos y servicios de información.

Poder de negociación de los proveedores. Comparativamente con otros sectores de la industria, el comercio y los servicios, son pocas las organizaciones proveedoras de productos y servicios especializados para bibliotecas universitarias, como software, bases de datos bibliográficas, recursos de información de calidad académica, técnica y científica,

entornos digitales, gestores de información, mobiliario, entre otras necesidades y requerimientos propios del sector bibliotecario. Esta situación puede determinar altos costos en productos y servicios necesarios para la gestión de la biblioteca y la prestación de recursos y servicios de información de calidad, y se haría de difícil acceso para las bibliotecas en función de las limitaciones en sus recursos financieros, ocasionando insatisfacción en sus usuarios y dificultades en la gestión bibliotecaria.

Productos y servicios sustitutos. Ante el desarrollo y penetración de las nuevas tecnologías de información y telecomunicación, y las tendencias hacia la información de libre acceso, pueden surgir otras organizaciones proveedoras de recursos y servicios de información de calidad ofreciendo accesibilidad, cobertura y conectividad con mayores niveles de eficiencia, lo cual podría llevar a los usuarios de la biblioteca universitaria a inclinarse hacia esos nuevos proveedores de información y alejarse de la biblioteca.

Por otro lado, la piratería y la digitalización de la información ofrecen a los usuarios productos que, en algunos casos, sustituyen los recursos de información que se ofrecen desde la biblioteca.

7.2 Análisis interno: El Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia

La Universidad de Antioquia es la Institución de Educación Superior más importante del Departamento de Antioquia y la universidad estatal más antigua de Colombia, fundada en 1803. Recibió la acreditación institucional de alta calidad del Ministerio de Educación Nacional en el 2003 y la renovación consecutiva en el 2012, por un periodo de 10 años más. Su sede principal está ubicada en la ciudad de Medellín y tiene sedes satélites en el área metropolitana y las subregiones del Departamento; cuenta con aproximadamente 36.000 estudiantes de los cuales alrededor de 2.300 son de posgrado y los restantes están matriculados en los más de 120 programas académicos de pregrado.

Esta Universidad tiene por objeto la búsqueda, desarrollo y difusión del conocimiento en los campos de las humanidades, la ciencia, las artes, la filosofía, la técnica y la tecnología, mediante actividades de investigación, docencia y extensión. Es por eso que la investigación es una de sus estrategias misionales, concebida con la finalidad de generar y comprobar conocimientos orientados al desarrollo de la ciencia, los saberes y la técnica; en el marco de esa política institucional la Universidad de Antioquia estableció un Sistema Universitario de Investigación que ha permitido la consolidación de 247 Grupos de Investigación reconocidos por el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación - COLCIENCIAS.

Para apoyar estos procesos de investigación, docencia, extensión y aprendizaje en la Universidad está, entre otros recursos, el Sistema de Bibliotecas, conformado por 16 Bibliotecas ubicadas en las sedes universitarias de Medellín y las subregiones del departamento, integradas y coordinadas desde la Biblioteca Central (ubicada en la ciudadela universitaria), con el objetivo de facilitar el acceso a la información y al conocimiento por medio de colecciones bibliográficas físicas y electrónicas y servicios bibliotecarios que atienden las necesidades de información de la comunidad académica de esta Universidad y de la sociedad local y regional.

Este fue el primer sistema de bibliotecas públicas universitarias en ser certificado según la norma ISO 9001: 2000. Al Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia le fue concedido este certificado desde el año 2002, con renovaciones en el 2005, el 2008 y el 2011.

Recibió el Premio CECORP 2010 en la categoría “Responsabilidad Social” por su servicio para invidentes, que desde hace 18 años ofrece acompañamiento y asesoría permanente, personalizada y especializada a la comunidad universitaria con deficiencia visual, obedeciendo a una clara política de inclusión social. Este servicio cuenta con una completa colección documental para invidentes compuesta de audiolibros y libros en sistema braille, y se apoya en recursos informáticos y tecnológicos alternativos de alta calidad, acorde a las necesidades de los usuarios y propiciando su desempeño académico y social en condiciones de equidad. Gracias a él 52 invidentes han podido estudiar una carrera profesional completa, se han graduado como profesionales y ahora sirven en el medio empresarial público y privado, sin que su condición de invidentes sea un inconveniente.

En el 2011 la IFLA* publicó el informe “Estado del Arte de la Alfabetización Informacional en Colombia 2010”, elaborado por Alejandro Uribe Tirado y Leonardo Machett's Penagos, como parte de su investigación doctoral "Lecciones aprendidas en los programas de Alfabetización Informacional en las universidades iberoamericanas". En este informe, el Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia aparece como la primera institución pública en el país en cuanto a desarrollo de programas de Alfabetización Informacional, entre 337 Instituciones de Educación Superior colombianas, todas ellas con excelente nivel de desarrollo en Programas de ALFIN.

En el 2012 el Colegio Colombiano de Bibliotecología, Ascolbi, concedió el Premio Rubén Pérez Ortiz en la categoría Institución Destacada a este Sistema de Bibliotecas, “en reconocimiento a la trayectoria y trabajo permanente en el desarrollo e implementación de servicios de información para la comunidad universitaria y los programas y proyectos dirigidos al fortalecimiento de las Bibliotecas Universitarias de Antioquia”.

En su misión institucional este Sistema de Bibliotecas se declara comprometido con la creación de una cultura de la información y dinamizador de procesos de conocimiento e innovación en la Universidad de Antioquia, mediante la gestión de la información, la alfabetización informacional y la proyección a la comunidad regional y nacional. Para el 2016 busca ser reconocido como innovador, comprometido con la comunidad universitaria de la que hace parte, con la región donde la Universidad hace presencia y modelo para el desarrollo de las Bibliotecas en el país.

Para cumplir su misión y su visión institucional este Sistema de Bibliotecas cuenta con 15 colecciones bibliográficas especializadas en formato físico, aproximadamente 60 Bases de Datos Bibliográficas y otros recursos de información académica y científica de acceso en línea, así como 17 servicios, algunos de ellos tradicionales y 11 especializados; la mayoría de ellos son de acceso electrónico y mediados por tecnología. Uno de esos servicios es el de Comunicación con el usuario, una aplicación tecnológica que permite gestionar las

* Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios e Instituciones

inquietudes, sugerencias, quejas, reclamos o reconocimientos de los usuarios internos y externos del Sistema de Bibliotecas, con el objetivo de garantizar la comunicación permanente con ellos y mejorar los procesos y servicios bibliotecarios en atención a las opiniones recibidas; este aplicativo está articulado con la plataforma documental del Sistema de Gestión de Calidad y los indicadores de gestión, y permite, entre otras cosas, conocer el nivel de satisfacción de los usuarios respecto a la prestación de los servicios bibliotecarios y sostener con ellos una comunicación bidireccional.

Otro de los mecanismos de seguimiento a la satisfacción es el calificador de servicios, un software diseñado *"in house"*, con el cual se busca que permanentemente los usuarios valoren los servicios de información que se les presta y hagan sus comentarios, de manera que tanto las evaluaciones como sus opiniones permitan encontrar oportunidades de mejoramiento en beneficio de su satisfacción.

7.2.1 Recursos y servicios de información y de extensión

Entre los servicios básicos que ofrece el Sistema de Bibliotecas se cuentan el servicio de consulta en las salas de lectura, la orientación y asesoría académica al usuario, el préstamo interno de documentos, el servicio de internet, las salas de cómputo y la búsqueda de información en el catálogo público de acceso en línea –OPAC–.

Entre los servicios de información especializados están:

- El préstamo externo del material bibliográfico de las colecciones documentales del Sistema de Bibliotecas
- El préstamo interbibliotecario, con más de cincuenta instituciones de la ciudad y la región
- El préstamo "libros en su casa", a través del cual se presta y envía material bibliográfico al domicilio del usuario
- El préstamo de computadores portátiles
- El servicio de alertas bibliográficas, a través del cual le llega al correo electrónico del usuario una relación del material bibliográfico recientemente adquirido para las Bibliotecas del Sistema en los temas de su interés.
- La asesoría académica personal y en línea, así como la elaboración de bibliografías.
- El Chat institucional
- La reproducción de documentos mediante impresión, grabación y/o escáner
- La consulta de Bases de Datos Bibliográficas dentro de la Universidad, y fuera de ella a través de una cuenta de acceso remoto (EZ Proxy).

- El servicio de suministro de documentos, a través del cual se obtienen para el usuario copias de artículos de revista o capítulos de libros de otras instituciones del país o del exterior.
- El servicio de información integral para investigadores
- El servicio de acceso a la información para invidentes y usuarios con limitaciones visuales.
- La solicitud de material bibliográfico, a través del cual el usuario sugiere al Sistema de Bibliotecas la adquisición de documentos de interés para él y la actualización de las colecciones.
- Y el servicio de Cultura informacional, a través del cual el Sistema de Bibliotecas ofrece diferentes niveles de formación, con el objetivo de que los usuarios adquieran habilidades para reconocer cuándo se necesita información académica y científica, y desarrollen la capacidad para buscarla, encontrarla, evaluarla y utilizarla eficazmente, por medio de las tecnologías de acceso a la información y al conocimiento.

Además de los servicios de información, el Sistema de Bibliotecas tiene una variada oferta de servicios de extensión y actividades académico - culturales que buscan solucionar las necesidades de información de algunos sectores de la sociedad y aportar a la formación integral de la comunidad académica local y regional.

- Uno de sus principales servicios de extensión es el de búsqueda de información para ciudadanos que tienen derecho a beneficiarse de la Ley de víctimas y restitución de tierras (Ley 1448 de 2011). Solo entre enero y el 31 de julio del año 2012 se atendieron cerca de 5200 ciudadanos; en la Biblioteca Central se reciben alrededor de 50 usuarios al día, sin ningún costo, y se realizan igual número de búsquedas.
- Ofrece asesorías, consultorías y pasantías en los temas de desarrollo bibliotecario en los que ejerce liderazgo.
- Como parte de su quehacer en cuanto a la promoción de la cultura, produce publicaciones literarias y exhibe exposiciones de arte.
- Semanalmente se hacen lecturas en voz alta, todos los jueves en la tarde, buscando promocionar la literatura, el material bibliográfico de esta colección y el hábito de la lectura.
- El ciclo de cine literario “Ver y leer”, a través del cual cada viernes en la tarde se proyectan películas basadas en obras literarias, algunas de las cuales se han convertido en joyas del arte cinematográfico; el objetivo es que los usuarios conozcan estas historias y se “antojen” de ir a los libros que sirvieron de inspiración para los rodajes cinematográficos.

- El Programa institucional “El Sistema de Bibliotecas: un espacio para el conocimiento” es un programa de conferencias temáticas lideradas por expertos, todos los miércoles en la tarde.
- El Programa “Mejores prácticas bibliotecarias” es un encuentro de interacción académica que se propicia cada mes y en el cual participan los profesionales que se desempeñan en las bibliotecas de la ciudad, para compartir sus experiencias y prácticas bibliotecarias, soportadas además en la lectura y presentación de artículos científicos relacionados con los distintos roles y desarrollos en las Unidades de Información; esto con el objetivo de dinamizar el aprendizaje bibliotecario y la actualización profesional.
- El Programa institucional “El día del investigador en el Sistema de Bibliotecas” es un conversatorio que se realiza cada primer viernes del mes, con el cual se busca acercar a los investigadores a la comunidad universitaria y compartir el quehacer de quienes cotidianamente se dedican a la investigación.

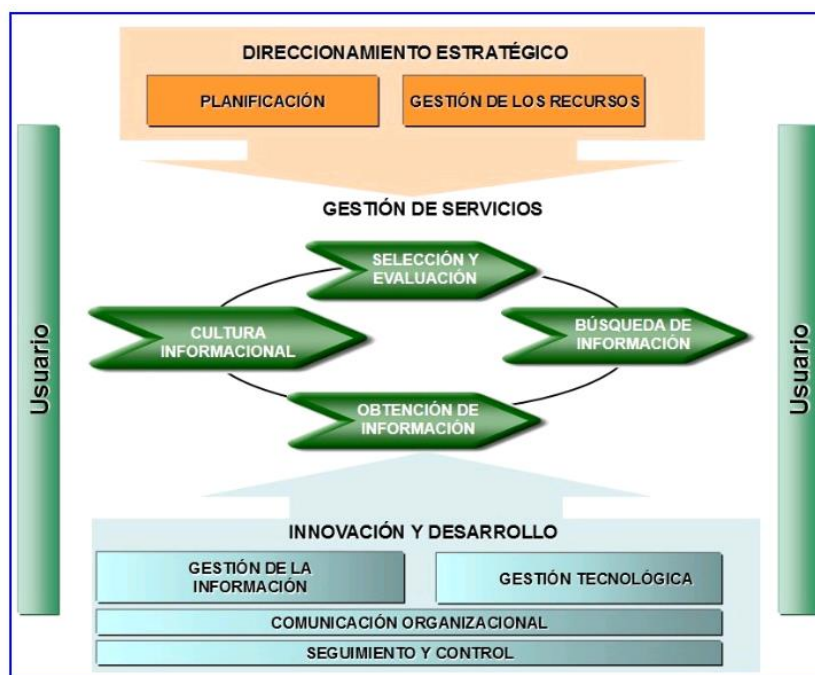
7.2.2 Modelo de gestión

El Sistema de Bibliotecas está certificado según la norma ISO 9001: 2008, por lo cual su modelo de trabajo es por procesos. Cuenta con tres macroprocesos, a saber, el de Direccionamiento estratégico, el de Gestión de servicios (misional) y el de Innovación y desarrollo, que sirve como apoyo al proceso misional y al direccionamiento estratégico.

A su vez, estos macroprocesos se componen de procesos, cada uno de los cuales tiene un líder que además coordina un subcomité de apoyo que, entre otras labores, se encarga de planificar y ejecutar según planes operativos anuales, y hacer seguimiento, control y ajustes al proceso, en una clara dinámica de mejoramiento continuo cuyo objetivo final es la mejora de los procesos bibliotecarios y la satisfacción de los usuarios.

Como parte del macroproceso de apoyo está el Proceso de Comunicación organizacional, liderado por un profesional de la comunicación que desarrolla las estrategias de promoción de los recursos y servicios de información del Sistema de Bibliotecas, para toda la comunidad universitaria.

Ilustración 12. Mapa de procesos del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia



Fuente: Mapa de procesos del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia

7.2.3 Gestión estratégica

Además del modelo de trabajo por procesos, el Sistema de Bibliotecas guía su gestión a través del Plan de Acción Estratégico 2010 - 2016 diseñado bajo la metodología de Balanced ScoreCard, una herramienta de gestión que a través del diseño de un mapa estratégico y un tablero de comando le permitió definir con claridad sus objetivos misionales y los de contribución a la Universidad. Es así como este Sistema Bibliotecario precisó, entre sus objetivos de impacto: Aumentar la transferencia de conocimiento a Unidades de Información, contribuir con el mejoramiento del nivel académico y la producción científica y lograr reconocimiento de sus productos y servicios.

Para lograr esos objetivos el Sistema de Bibliotecas trabaja según iniciativas estratégicas que apuntan a cumplir unos objetivos estratégicos y a su vez, los objetivos de impacto arriba mencionados; estos últimos son los que buscan aportar al cumplimiento de la misión y la visión institucional, alineado todo, al Plan de Acción Institucional de la Universidad. Si se revisan detalladamente esas veintidós (22) iniciativas estratégicas desde la perspectiva del marketing encontramos que todas ellas apuntan a desarrollar cada una de las variables del marketing mix, incluso, el marketing mix de los servicios, tal como lo proponen autores como Jobber & Fahy (2007) y Zeithaml et al. (2009)

Tabla 3. Iniciativas estratégicas del Sistema de Bibliotecas

Iniciativa estratégica del Sistema de Bibliotecas	Variable de marketing a la que aporta
Programa de modernización de las TIC en los procesos y servicios	Producto
Programa "Observatorio de vigilancia estratégica para la creación y rediseño de servicios"	Producto
Proyecto de fortalecimiento documental	Producto
Proyecto de medición de la calidad de los servicios bibliotecarios	Producto
Proyecto "Servicio de Información Integral para Investigadores basado en el Proyecto de "Caracterización de la Información para Investigadores"	Producto
Plan Académico - cultural del Sistema de Bibliotecas	Producto
Sistematización de los bienes culturales materiales e inmateriales de la Universidad de Antioquia en el OPAC	Producto
Programa de consultorías, asesorías y seminarios para unidades de información	Producto / Precio
Proyecto "Configuración de una red audiovisual para el apoyo a la docencia, la investigación, la extensión cultural y la formación integral"	Producto / Plaza
Proyecto "Configuración de una Red de Información en las Sedes Regionales"	Producto / Plaza
Proyecto "Tesauros gráficos para la representación del conocimiento en el OPAC"	Producto / Plaza
Programa de Desarrollo de Investigación Bibliotecaria*	Producto / Proceso
Trabajo colaborativo con otras Unidades de Información Académicas	Producto / Personas
Estudio de Impacto de los Servicios	Producto / Promoción
Plan de optimización de costos en los servicios	Precio
Plan de desarrollo físico y mantenimiento del Sistema de Bibliotecas	Plaza / Precio / Evidencia física

* Con este Programa se busca incrementar la investigación en innovación y desarrollo bibliotecario, articulando las necesidades, saberes y recursos, y fomentando la investigación que permita fortalecer la disciplina y el ejercicio profesional. Esta investigación en marketing de servicios de información científico - técnica para bibliotecas universitarias de Medellín se enmarca en el Programa de Investigación Bibliotecaria y busca además, generar aportes para el logro de los tres objetivos de impacto del Plan de Acción Institucional.

Programa Cultura Biblioteca	Promoción
Programa de promoción y difusión de los productos y servicios de información	Promoción / Evidencia física
Programa de alfabetización digital e informacional para los empleados del Sistema de Bibliotecas	Personas (que prestan el servicio)
Programa de Intervención del Clima Organizacional	Personas (que prestan el servicio)
Programa de Gestión del Conocimiento	Personas (que prestan el servicio) / Proceso
Programa de Alfabetización Informacional para los Usuarios	Personas (que reciben el servicio)

Como puede verse, quince de las iniciativas estratégicas del Plan de Acción Institucional apuntan a la creación de nuevos recursos y servicios o al mejoramiento de los existentes, con el objetivo de optimizar la oferta y garantizar la satisfacción de los usuarios. En el entendido de que estos servicios bibliotecarios son el objeto misional del Sistema de Bibliotecas encontramos entonces que, haciendo la equivalencia a las variables del marketing, estas primeras quince estrategias apuntan a la creación y cualificación del *Producto*.

Este proceso de planificación estratégica en relación a los recursos y servicios ya es, en sí mismo, marketing. En su libro “Hacia un plan de mercadeo para Unidades de Información” (Tellez Tolosa & Vallejo Sierra, 2012), los autores sugieren que entre las estrategias de marketing más comunes que se pueden aplicar a los servicios, buscando mejorar la gestión bibliotecaria, están:

- La diversificación y agregación de servicios, de manera que se ajusten a las necesidades de los diferentes tipos de usuarios y buscando su satisfacción total.
- El desarrollo de servicios para cada uno de los públicos objetivo
- El desarrollo y penetración del mercado, o gestión de la demanda, de tal manera que se busquen nuevos usuarios que puedan aprovechar los recursos y servicios que ofrece la biblioteca.
- Y las estrategias de integración y de trabajo colaborativo, de manera que se compartan recursos y se pueda fortalecer la oferta de servicios.

En efecto, puede verse cómo el programa de modernización de las TIC en los procesos y servicios; el observatorio de vigilancia estratégica para la creación y rediseño de servicios; el proyecto de medición de la calidad de los servicios bibliotecarios; la configuración de una red audiovisual para el apoyo a la docencia, la investigación, la extensión cultural y la formación integral; la confección de un portafolio de consultorías, asesorías y seminarios para unidades de información; la configuración de una red de información en las sedes

regionales y el estudio de impacto de los servicios apuntan a la primera estrategia sugerida por los autores en relación con la diversificación y agregación de servicios, ajustándolos a las necesidades de los usuarios y buscando su satisfacción total.

El servicio de información integral para investigadores, la configuración de una red de información en las sedes regionales, el proyecto de fortalecimiento documental y el proyecto de tesauros gráficos para la representación del conocimiento en el OPAC, entre otros, responden a la propuesta de los autores de desarrollar servicios para cada uno de los públicos objetivo.

De nuevo el estudio de impacto de los servicios así como el programa de promoción y difusión de los productos y servicios de información son estrategias que apuntan al desarrollo y penetración del mercado, con los cuales se busca identificar nuevos segmentos de usuarios y la seducción de nuevos consumidores para el Sistema de Bibliotecas.

El Plan de optimización de costos de los servicios; el plan de desarrollo físico y mantenimiento del Sistema de Bibliotecas y de nuevo, la confección de un portafolio de consultorías, asesorías y seminarios para unidades de información son iniciativas estratégicas que apuntan a la variable *Precio* de la matriz del marketing mix. La primera de ellas busca hacer más eficiente la prestación de los servicios, identificando los factores de costo y los costos fijos y variables de la producción de cada servicio para determinar la inversión que hace el Sistema de Bibliotecas en cada uno de ellos y establecer acciones de ajuste y optimización. El plan de desarrollo físico y mantenimiento del Sistema de Bibliotecas apunta, entre otros, a la eliminación de los costos que en ocasiones asumen los usuarios en relación con los tiempos de respuesta o las incomodidades que deben pasar para acceder a los recursos y servicios de información, tal y como lo sugieren los autores en el documento arriba mencionado (Tellez Tolosa & Vallejo Sierra, 2012). Por su parte, la confección de un portafolio de consultorías, asesorías y seminarios para unidades de información es una iniciativa estratégica que apunta a desarrollar un nuevo *Producto*, con un *Precio* para un nuevo tipo de segmento: las unidades de información pares; precio que puede ser reinvertido en el mejoramiento de los mismos recursos y servicios de información en el marco de ese ciclo de mejoramiento continuo que propone el marketing.

De otro lado, la configuración de una red audiovisual para el apoyo a la docencia; la configuración de una red de información en las sedes regionales; el proyecto de tesauros gráficos para la representación del conocimiento en el OPAC y, de nuevo, el plan de desarrollo físico y mantenimiento del Sistema de Bibliotecas se constituyen en estrategias que responden al concepto de *Plaza*, definido como “los espacios físicos o virtuales donde el usuario puede utilizar el servicio” (Tellez Tolosa & Vallejo Sierra, 2012). Además de las Bibliotecas mismas, el Portal Web del Sistema de Bibliotecas –que ofrece acceso a nueve servicios electrónicos– y el Catálogo Público de Acceso en Línea, Opac –que se constituye en plaza para la localización de la información bibliográfica, consultar la cuenta de préstamo personal e inscribirse al servicio de alertas bibliográficas–; la configuración de una red audiovisual busca fundar una nueva plaza, a través de la cual la comunidad académica pueda acceder a través de la Web al material audiovisual académico, científico y cultural disponible en el Sistema de Bibliotecas. La configuración de una red de información en las sedes regionales busca llevar los recursos y servicios de información hasta las sedes regionales donde la Universidad hace presencia pero que aún no hay una plataforma suficientemente robusta de acceso a la información académica, científica y técnica. El

proyecto de tesauros gráficos para la representación del conocimiento en el OPAC es un nuevo *producto* que al mismo tiempo mejora el OPAC como *plaza* de acceso a la información bibliográfica y que busca ofrecerle al usuario un valor agregado en cuanto a la experiencia de búsqueda de la información requerida. Por su parte, el plan de desarrollo físico y mantenimiento del Sistema de Bibliotecas también aporta, entre otros aspectos, al mejoramiento de los espacios físicos, de tal manera que respondan no solo a las necesidades de los usuarios presenciales sino que además ofrezcan condiciones de comodidad, armonía de los espacios y adecuadas condiciones ambientales para usuarios y personas que prestan el servicio al público.

El Programa Cultura Biblioteca, a través del cual se busca fomentar la cultura de la información entre los usuarios, por medio de campañas pedagógicas y promocionales de los hábitos de comportamiento adecuados en las bibliotecas (reglamento), los recursos y servicios de información y las actividades académico culturales para la formación integral; así como el Programa de promoción y difusión de los productos y servicios de información, son iniciativas estratégicas que desarrollan la variable *Promoción* del marketing mix tradicional y que apuntan a mejorar la imagen de la institución y a posicionar entre los distintos usuarios, los recursos y servicios que les dispone el Sistema de Bibliotecas. Para cumplir con ese objetivo promocional, el Proceso de Comunicación organizacional ha identificado unos segmentos de usuarios que responden a su vez a los estamentos definidos por la Universidad y a los recursos y servicios de información que se disponen para cada uno de ellos, y ha determinado unos medios y estrategias de comunicación para llegar hasta cada uno de estos grupos de usuarios.

Tabla 4. Segmentación de usuarios y medios y estrategias de comunicación

Stakeholder	Definición / Caracterización	Medios y estrategias de comunicación
Público interno	<p>Empleados y auxiliares administrativos de las 16 Bibliotecas del Sistema. Este equipo humano interdisciplinar es el primero de los segmentos de usuarios del Sistema de Bibliotecas y del Proceso de Comunicación organizacional, en la medida en que son las <i>personas que prestan el servicio</i> y deben ser las primeras en estar informadas y actuar en coherencia con la estrategia misional de la organización.</p> <p>Este equipo está compuesto por aproximadamente 80 bibliotecólogos y bibliotecarios, así como 10 profesionales en otras áreas del conocimiento, que poyan la misión institucional. Y 250 estudiantes que, en el marco del Sistema de Estímulos Académicos, trabajan diez horas semanales apoyando las labores administrativas y la prestación del servicio en horarios extendidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet • Correo electrónico institucional). General o agrupado por procesos o Bibliotecas. • Reuniones generales (de todo el personal) • Reuniones por procesos y equipos de trabajo. • Sistema de mensajería instantánea (Chat interno). General o agrupado por procesos o Bibliotecas. • Afiches - Sistema de carteleras de las Bibliotecas. • Descansa pantallas de los equipos de cómputo del personal administrativo.
Público intermedio / Universitario	<p>Este corresponde a la comunidad académica, el público misional de una biblioteca universitaria. Este público está compuesto por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aproximadamente 35.200 estudiantes de pregrado, distribuidos en todas las sedes universitarias. En su mayoría son jóvenes entre 16 y 28 años, de los cuales el 82% pertenece a los estratos socioeconómicos 2 y 3, y el 10% al estrato socioeconómico 1. • Cerca de 2.300 estudiantes de posgrado, estudiantes de especialización, maestría y doctorado. Estos profesionales concentran su actividad académica y de investigación en las noches y fines de semana, principalmente en la sede universitaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Portal Web del Sistema de Bibliotecas. • Piezas gráficas informativas, publicitarias y demás material P.O.P. informativo y de apoyo promocional del Sistema de Bibliotecas, de distribución masiva o sectorizada. • Programa pedagógico - promocional 'Cultura Biblioteca' • Feria de servicios del Sistema de Bibliotecas (que se realiza cada 2 años en las sedes universitarias de Medellín, y cada año en las sedes universitarias regionales) • El Sistema de Bibliotecas de visita en tu Facultad. Evento promocional y de selección de material bibliográfico que se realiza en las Facultades, Escuelas e Institutos cuyas sedes están en la ciudadela universitaria)

	<p>de posgrados, en Medellín.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alrededor de 2.000 docentes vinculados y ocasionales de medio tiempo y tiempo completo, que permanecen la mayor parte del día en sus sedes universitarias realizando actividades de investigación, docencia y extensión y cuentan con oficina en la Facultad, escuela o Instituto a la que están inscritos. • Poco más de 5.300 docentes de cátedra, profesionales que en su mayoría ejercen la docencia también en otras instituciones de educación o se desempeñan en el ejercicio de su profesión. • Investigadores que integran los 247 Grupos de Investigación de la Universidad, cada uno de los cuales es coordinado por un docente - investigador dedicado exclusivamente a esta labor, y otros integrantes entre los cuales se pueden encontrar docentes vinculados y ocasionales y estudiantes de pre y posgrado. <p>Cada uno de estos grupos de usuarios se segmentan, a su vez, según cinco grandes áreas académicas, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciencias sociales, humanidades y artes. • Ciencias exactas y naturales • Ciencias médicas y de la salud • Ciencias agrarias, nutrición y deporte • Ingeniería y tecnología <p>Otros usuarios de interés para el Sistema de Bibliotecas y que corresponden a este público institucional son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empleados administrativos • Egresados. Profesionales graduados de la Universidad de Antioquia, la mayoría de ellos en ejercicio de su profesión en la empresa pública o privada. Como no 	<ul style="list-style-type: none"> • Bibliocafé. Evento promocional y de selección de material bibliográfico que se realiza en las Facultades, Escuelas e Institutos con sedes y Bibliotecas exclusivas: Facultad de Medicina, Facultad de Enfermería, Facultad de Odontología, Facultad de Salud Pública, Facultad de Ciencias Agrarias, Escuela de Nutrición y Dietética, Instituto de Educación Física y Deportes. • Correo electrónico de la comunidad académica, segmentada por estamento, sedes universitarias y programas académicos de pre y posgrado. • Boletín electrónico para investigadores. • Afiches - Sistema de carteleras de las Bibliotecas y de la Universidad. • Carteleras electrónicas en las Bibliotecas Central y satélites de Medellín. • Rompetráficos y habladores de escritorio • Facebook, Twitter y YouTube del Sistema de Bibliotecas. • Canal de Streaming - sala 2 • Descansa pantallas de los computadores de servicio. • Portal Web Universitario • Facebook, twitter y youtube de la Universidad. • Portales Web y Páginas de Facebook de cada Unidad Académica y algunas administrativas de la Universidad (según el público objetivo). • Boletines físicos y electrónicos de cada Unidad Académica y algunas administrativas de la Universidad (según el público objetivo). • Periódico Institucional Alma Máter. • Suplemento Alma Máter (Boletín interno institucional). • Noticiero la última vocal del canal UdeA Televisión.
--	--	--

	<p>presentan vínculo activo con la Universidad estos usuarios tienen acceso restringido a algunos de los servicios del Sistema de Bibliotecas pero pueden acceder a los servicios básicos y al préstamo externo de material bibliográfico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alrededor de 50 instituciones con las que tenemos convenios de préstamo y otros servicios interbibliotecarios y sus respectivos usuarios; entre ellas se cuentan Instituciones de Educación Superior, bibliotecas públicas y otras entidades públicas, privadas y ONG del área metropolitana, con Unidades de Información especializadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Red interna de televisión, administrada por UdeA Televisión. • Publicación Leer y releer. • Otras Bibliotecas Universitarias (pares) (y sus medios de comunicación) que fungen, circunstancialmente, como plaza para la información, promoción y prestación de servicios de información a usuarios de interés.
<p>Público externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bibliotecas Universitarias, entre ellas las Unidades de Información de 37 Instituciones de Educación Superior inscritas en la Asociación Colombiana de Universidades, ASCUN, para el Departamento de Antioquia. • Sociedad local y regional, que no tenga necesariamente vínculo con el Sistema de Bibliotecas o la Universidad de Antioquia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Portal Web del Sistema de Bibliotecas • Correo electrónico dirigido al público de interés. • Piezas gráficas publicitarias y demás material P.O.P. de información, apoyo promocional y de distribución masiva. • Redes sociales: Facebook, Twitter y YouTube del Sistema de Bibliotecas. • Canal de Streaming - sala 2 • Portal Web de la Universidad • Redes sociales: Facebook, Twitter y YouTube de Universidad. • Noticiero la última vocal del canal UdeA Televisión. • Periódico Alma Máter. • Publicación en prensa local y regional. • Publicación en t.v. local y regional. • Publicación en radio local y regional (incluida la emisora cultural Universidad de Antioquia y Radioaltair). • Otras Bibliotecas Universitarias (pares) (y sus medios de comunicación) que fungen, circunstancialmente, como plaza para la información, promoción y prestación de servicios de información a usuarios de interés.

Finalmente, encontramos unas iniciativas que apuntan a desarrollar las tres variables adicionales que propone el marketing de servicios: Personas, Evidencia física (Physical evidence) y Proceso.

Valerie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne D. Gremler (Zeithaml et al., 2009) definen las *Personas* como “*todos los actores humanos que participan en la entrega de un servicio*”, es decir, tanto prestadores del servicio como usuarios del mismo.

Evidencia física (Physical evidence) se refiere al ambiente en que se entrega el servicio y donde interactúan la organización y el usuario, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.

Proceso hace referencia a los procedimientos, mecanismos y el flujo de actividades reales por los que el servicio es entregado.

Estas últimas variables fueron incluidas en la década del 2000, años después de que aparecieran las primeras definiciones y en medio de la discusión que se daba por la aplicabilidad de la filosofía y las herramientas del marketing al sector de los servicios. Fue entonces cuando en el libro *Fundamentos de Marketing* (Jobber & Fahy, 2007), los autores explicaron el “marketing mix de los servicios” como una ampliación marketing mix tradicional; los elementos fundamentales del producto, la promoción, el precio y la distribución siguen allí, pero se incluyen estas tres variables adicionales para generar un mix de 7P. La necesidad de la ampliación se debe al mayor grado de contacto directo que hay entre la organización y el consumo (consumidor / cliente / usuario), ampliación que permite realizar, además, un análisis más exhaustivo de los ingredientes de marketing mix necesario para un marketing de éxito en organizaciones de servicios.

De acuerdo a esta expansión de variables que propone el marketing de servicios, vemos que algunas de las iniciativas estratégicas del Sistema de Bibliotecas también aportan al desarrollo de marketing en ese sentido:

El programa de alfabetización digital e informacional para los empleados del Sistema de Bibliotecas, el programa de Gestión del Conocimiento y el programa de intervención del clima organizacional buscan mejorar las competencias de los usuarios internos (el personal empleado), con el objetivo de darles herramientas y propiciar las condiciones para que cada vez puedan mejorar la prestación del servicio al público, iniciativas estratégicas que apuntan a desarrollar dos de los elementos del marketing mix de los servicios: las variables *Personas* (que prestan el servicio) y *Proceso*.

Por su parte, el programa de alfabetización informacional para los usuarios busca fortalecer en ellos su cultura informacional y contribuir con el mejoramiento de su nivel académico y la producción científica, lo que también responde a la variable *Personas* pero ya enfocado a las que reciben el servicio.

El plan de desarrollo físico y mantenimiento del Sistema de Bibliotecas y el Programa de promoción y difusión de los productos y servicios de información que apuntan al desarrollo de otras variables del marketing mix, también conciertan para mejorar los elementos de la *Evidencia física (Physical evidence)*, a saber, los espacios físicos donde se presta el servicio al público y los elementos tangibles como folletos, plegables, volantes, cartas de

servicio y otros productos que permiten la comunicación del servicio y la entrega de la información.

Finalmente, hay que notar que además de las iniciativas estratégicas que apuntan a desarrollar esta variable, el modelo de trabajo por procesos adoptado por el Sistema de Bibliotecas desde el año 2002, en el marco de su Sistema de Gestión de Calidad, se encarga de mejorar los procedimientos, mecanismos y flujos de trabajo que permiten la entrega del servicio al usuario, apuntando así a potenciar la variable *Proceso del marketing de servicios*.

A la fecha el Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia no tiene un Programa (o Plan) de marketing diseñado rigurosa y sistemáticamente; sin embargo, luego de este análisis alrededor de las 22 iniciativas estratégicas del Plan de Acción Institucional, se ha podido demostrar que, tal vez sin hacerlo consciente, este sistema bibliotecario hace marketing no solo desde el ejercicio práctico bibliotecarios sino, concebido incluso desde la planeación estratégica de la organización.

Este ejercicio permite validar las propuestas de aplicación de la filosofía y las herramientas del marketing al sector bibliotecario sugeridas por autores como Flora Miyagi, Viviana Fernández Marcial, Nieves González Fernández-Villavicencio, Luis Roberto Téllez, Ruth Helena Vallejo Sierra, y José Eugenio Mañas Moreno, entre otros; y permite demostrar, además, que el ejercicio de planificación estratégica que se ha analizado se enmarca perfectamente en la definición que desde 1985 la AMA ofrece de marketing: "es el proceso de planificación y concepción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de individuos y organizaciones" (García Rondón, 2010)

7.3 Fase diagnóstica

Teniendo en cuenta el entorno que rodea el sector bibliotecario y la necesidad de empezar a valerse sistemáticamente de la filosofía del marketing de servicios para mejorar la gestión bibliotecaria, garantizar la permanencia de estas instituciones y la satisfacción de sus usuarios, se plantea una propuesta de marketing para el Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia.

Sin embargo, como lo sugiere la guía metodológica propuesta por Luis Roberto Tellez Tolosa y Ruth Helena Vallejo Sierra (Tellez Tolosa & Vallejo Sierra, 2012), para formular un plan de marketing debe conocerse, además del entorno que circunda la biblioteca, la actual situación interna de la unidad de información, de manera que se pueda diagnosticar el estado actual de la biblioteca desde la perspectiva del marketing.

Para tal efecto, de la mano de los líderes del proceso de planificación del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia se hizo un análisis DOFA para detectar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en torno a una estrategia de marketing para esta biblioteca universitaria, y las estrategias propuestas en el marco de la metodología cruzada FO, DO, FA y DA.

Adicionalmente se aplicaron algunas herramientas como la matriz de portafolio de servicios BCG y la matriz de penetración del mercado, con el fin de detectar el estado actual de los recursos y servicios de información y de algunos elementos propios del marketing en esta biblioteca.

7.3.1 Matriz DOFA ponderada y cruzada

Tabla 5. Fortalezas y Oportunidades

Matriz DOFA (Ponderada - Cruzada) Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia							
FORTALEZAS				OPORTUNIDADES			
Fortaleza	Impacto			Oportunidad	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
F1 El Sistema de Bibliotecas cuenta con un Plan de Acción Institucional que guía su objeto misional hacia el 2016, el cual considera como una de sus iniciativas estratégicas diseñar un Plan de marketing de servicios de información, con recursos asignados y respaldado desde la Dirección.	x			O1 Estudio de usuarios (tipología, segmentos, usuarios reales y potenciales) para adecuar los recursos y servicios de información del Sistema de Bibliotecas, de manera más especializada, a las necesidades reales de los diversos segmentos de usuarios.	x		
F2 En el marco de ese Plan de Acción Institucional también se están desarrollando otros proyectos, como el de benchmarking y el observatorio de vigilancia estratégica para estar evaluando permanentemente los avances del entorno bibliotecario; así como un proyecto de desarrollo de servicios encaminado a implementar mejoramientos que nos permitan estar a la vanguardia del sector bibliotecario y responder a las necesidades de los actuales usuarios de la información.	x			O2 Fortalecer el sistema de comunicaciones a partir de las nuevas tendencias y tecnologías de la información y las telecomunicaciones, de manera que se mejore la interacción entre el Sistema de Bibliotecas y sus diferentes segmentos de usuarios.		x	
F3 Dentro de la estructura de gestión del Sistema de Bibliotecas hay un Proceso dedicado a la gestión de la comunicación organizacional y la promoción institucional en todos sus frentes, liderado por un profesional en el área, quien lideraría también la estrategia de marketing.	x			O3 Generar acuerdos de trabajo cooperativo o de intercambio de productos y servicios con Bibliotecas pares, para optimizar la capacidad operativa y mejorar la oferta de recursos y servicios de información.			x
F4 Un Subcomité de Comunicación organizacional cuyos miembros tienen contacto directo y permanente con los usuarios reales y potenciales, lo que les permite conocer de cerca sus lenguajes, necesidades y expectativas respecto a los recursos y servicios de información así como de la gestión bibliotecaria.		x		O4 Generar acciones que permitan crear un clima de confianza tanto con nuestros diversos segmentos de usuarios como con otras Bibliotecas e instituciones de información, favoreciendo las relaciones de cooperación, transferencia de conocimiento, e intercambio de productos y servicios.		x	
F5 Disposición de presupuesto para apoyar la producción de piezas publicitarias y el desarrollo de actividades de promoción de recursos, servicios y actividades académico - culturales.		x		O5 Establecer mecanismos para conocer y hacer seguimiento a la visibilidad y posicionamiento de las Bibliotecas que conforman el Sistema, entre sus diferentes públicos reales y potenciales, y las bibliotecas pares.		x	
F6 Diversidad y riqueza de recursos y servicios de información, claramente identificados, para la prestación de servicios bibliotecarios a los diferentes usuarios.	x			O6 El marco institucional, que en la mayoría de los casos es una garantía de marca y ofrece un importante respaldo a los usuarios reales y potenciales.	x		
F7 Disponibilidad de medios de comunicación y difusión para garantizar la comunicación con sus diversos usuarios: Intranet, Portal Web del Sistema de Bibliotecas, Portal Web Universitario, correo electrónico institucional, Canal UdeA Televisión, emisora universitaria, medios impresos, redes sociales y los eventos institucionales "Feria de Servicios del Sistema de Bibliotecas", "El Sistema de Bibliotecas en tu Facultad", "Programa Cultura Biblioteca", "Bibliocafés", entre otros medios y estrategias comunicacionales.	x			O7 Plataforma de comunicación y difusión de la Universidad de Antioquia.		x	
F8 Recursos tecnológicos y un equipo de profesionales en el área, que dan soporte al Proceso de Comunicación organizacional en los asuntos técnicos que se requieran, para poder llegar a sus diversos usuarios.		x		O8 Diversidad de públicos reales y potenciales, estos últimos aún no muy explorados y aprovechados.		x	

Tabla 6. Debilidades y Amenazas

Matriz DOFA (Ponderada - Cruzada) Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia							
DEBILIDADES				AMENAZAS			
Debilidad	Impacto			Amenaza	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
D1 El Sistema de Bibliotecas no tiene un medio (o estrategia) rigurosa y permanente para conocer las actitudes, comportamientos de consumo de información, necesidades específicas y expectativas de los usuarios reales y potenciales en relación con el uso de los recursos y servicios bibliotecarios.		x		A1 Altos costos de las tecnologías para el diseño de una nueva intranet que permita mejorar la plataforma de comunicación interna, de manera que se enriquezca la interacción entre el personal del Sistema de Bibliotecas, se permita la gestión del conocimiento y se mejore la gestión de la comunicación dentro de la organización.	x		
D2 La intranet, medio de comunicación interna del Sistema de Bibliotecas, es muy limitada, dado que no permite una adecuada interacción y retroalimentación con los usuarios internos, el trabajo colaborativo ni la gestión del conocimiento.		x		A2 Carencia de un estudio de mercado riguroso para detectar las necesidades de información de nuestros usuarios reales y potenciales, y su grado de satisfacción con la oferta de recursos y servicios de información del Sistema de Bibliotecas.		x	
D3 Dificultades técnicas con relación al envío de correos electrónicos masivos, dado que la infraestructura tecnológica de la institución es muy limitada; adicionalmente, el dominio institucional frecuentemente es bloqueado por los servidores de correo electrónico comerciales, comúnmente utilizados por los usuarios del Sistema de Bibliotecas, esto genera que los mensajes institucionales sean remitidos al spam o simplemente sean bloqueados completamente.	x			A3 Inestabilidad ocasional de la red de internet institucional			x
D4 Limitada experiencia en la gestión de marketing en entornos bibliotecarios, por lo que, además, aún no se cuenta con unos lineamientos básicos que permitan planificar estrategias de marketing a corto, mediano y largo plazo, pertinentes para el cumplimiento de la misión y la visión institucional.	x			A4 Poca visibilidad y posicionamiento de la imagen corporativa entre el público interno y externo, y en efecto, entre el público potencial.		x	
D5 Falta de un equipo de trabajo interdisciplinar con dedicación exclusiva para atender las diferentes estrategias y actividades de marketing de recursos y servicios de información del Sistema de Bibliotecas.	x			A5 El nivel de competencia y capacidad instalada de otras Bibliotecas Universitarias		x	
D6 Desconocimiento de parte de algunos miembros del equipo de trabajo del Sistema de Bibliotecas respecto a la amplia y diversa oferta de recursos y servicios de información diseñados para atender las diversas necesidades de información de sus usuarios reales y potenciales.	x			A6 Carencia de servicios alternativos y especializados para resolver necesidades de información de los usuarios reales y potenciales con necesidades de información particulares.		x	
D7 Falta de personal altamente cualificado, con suficientes habilidades relacionísticas y dominio del idioma inglés, de manera que puedan gestionar la demanda con usuarios potenciales externos a la Universidad de Antioquia y responsabilizarse de la prestación de servicios de información cuya materia prima es la información académica y científica que, al ser de alta calidad y especificidad, en la mayor parte de los casos es producida en inglés.			x	A7 Preferencia respecto a los recursos y servicios de información de otras bibliotecas de la ciudad y el país; en algunos casos, por una imagen negativa que se puede tener de la Universidad de Antioquia y por algunas restricciones de acceso al campus universitario, implementadas por la administración central de la Institución con motivo de algunas dificultades de orden público.		x	
D8 El Sistema de Bibliotecas no tiene un medio (o estrategia) sistemática para evaluar el impacto de los recursos y servicios de información prestados a sus diversos usuarios.	x			A8 Recortes presupuestales y trámites y restricciones para la contratación	x		
				A9 Limitada visión y conocimiento institucional sobre el desarrollo bibliotecario a nivel local e internacional.		x	

7.3.2 Priorización de las estrategias FO, DO, FA y DA

Producto del análisis de la matriz DOFA ponderada y cruzada, en el plan de marketing se pueden proponer estrategias FO, DO, FA y DA.

Las estrategias FO se aplican para potencializar las fuerzas internas de la organización y aprovechar la ventaja de las oportunidades externas en beneficio de la biblioteca (o del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia, en este caso)

Con las estrategias DO se debe apuntar a superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA buscan aprovechar las fuerzas de la organización para evitar o reducir las repercusiones de las amenazas externas.

Y las estrategias DA son tácticas defensivas y agresivas que deben apuntar a disminuir las debilidades internas y evitar las consecuencias de las amenazas del entorno.

Tabla 7. Priorización de las estrategias FO, DO, FA y DA

	Oportunidades priorizadas	Amenazas priorizadas
	<ul style="list-style-type: none"> • O1, O2, O3, O4 • O5, O7, O8 • O7, O8 • O5, O6 • O4, O5, O6 • O8 	<ul style="list-style-type: none"> • A2, A6 • A4, A5, A7 • A9
Fortalezas priorizadas	Estrategias FO	Estrategias FA
<ul style="list-style-type: none"> • F1, F2, F3, F5 • F6, F7, F8 • F7, F8 • F6, F7, F8 • F1, F2, F3 • F6, F7, F8 • F5, F6, F7 • F6, F7, F8 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (F1, F2, F3, F5 - O1, O2, O3, O4) 2. (F6, F7, F8 - O5, O7, O8) 3. (F6, F7, F8 - O5, O6) 4. (F6, F8 - O8). 5. (F1, F2, F3 - O4, O5, O6) <p>Fortalecer la oferta y satisfacción de los recursos y servicios de información técnico-científica entre los diferentes usuarios reales y potenciales.</p> <p>Diseñar ofertas de recursos y servicios integrales de información con diferentes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. (F5, F6, F7, F8 - A4, A5, A7) 2. (F6, F7, F8 - A1, A8) <p>Planear, desarrollar y controlar el plan estratégico de marketing en forma integral, creando valor para la gestión bibliotecaria, la oferta de recursos y servicios de información y la satisfacción de los diferentes públicos.</p> <p>Identificar y ofrecer recursos y servicios de información de alto valor agregado con soporte tecnológico para nichos de</p>

	<p>instituciones, para crear valor y capital social, transfiriendo conocimientos de los cuales el tejido social pueda apropiarse.</p> <p>Posicionar la marca del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia entre los diferentes públicos actuales y potenciales, e incrementar su participación dentro del mercado.</p>	<p>usuarios actuales y potenciales</p> <p>Generar ingresos y eficiencias por la prestación de servicios de información especializados extendidos, para otros sectores sociales.</p>
Debilidades priorizadas	Estrategias DO	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> • D1, D4, D5, D8 • D4, D5 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (D1, D4, D5 - O1, O5, O8) 2. (D8 - O1, O8) 3. O1,O5,O8 <p>Capitalizar alianzas estratégicas con instituciones para crear sinergias que generen aprendizaje y permitan el fortalecimiento de los portafolios institucionales.</p>	<p>(D4, D5, D6 - A2, A4, A6)</p> <p>Estrategia de desarrollo integral de las habilidades y competencias del talento humano del Sistema de Bibliotecas.</p>

7.3.3 Matriz de portafolio de servicios BCG

Luis Roberto Tellez Tolosa y Ruth Helena Vallejo Sierra (Tellez Tolosa & Vallejo Sierra, 2012) proponen utilizar la matriz BCG para visualizar el estado real de los recursos y servicios de información de la biblioteca y cómo se quieren reorientar; esta matriz es un método gráfico desarrollado por The Boston Consulting Group hacia 1970, para analizar la posición de un producto / servicio dentro de un mercado.

No obstante que desde el proceso de comunicación organizacional del Sistema de Bibliotecas se tienen segmentados los diferentes usuarios para dirigir las estrategias de comunicación y promoción, la oferta de recursos y servicios de información no se tenía diseñada por públicos objetivo, por lo cual, en el marco del análisis BCG se categorizaron según el nivel de cubrimiento, penetración y nivel de aceptación (satisfacción), teniendo como base toda la comunidad de usuarios. Simultáneamente y en razón de este análisis, el Sistema de Bibliotecas reorientó sus recursos y servicios de información en función del objetivo, alcance y pertinencia de cada uno de ellos y en atención a cada segmento de usuarios. Esta nueva orientación determinará gran parte de las estrategias que se consideran en la propuesta de marketing.

Tabla 8. Matriz de portafolio de recursos y servicios BCG

Matriz de portafolio de recursos y servicios BCG						
Estrella			¿?			
Recurso o servicio de información	Público objetivo			Recurso o servicio de información	Público objetivo	
Cultura informacional	Docentes	Estudiantes de pregrado y posgrado	Investigadores	Servicio de información integral para investigadores	Investigadores	
Servicio de internet y / o las salas de cómputo	Estudiantes de pregrado			Préstamo "libros en su casa" (a domicilio)	Egresados	
Préstamo de computadores portátiles	Estudiantes de pregrado			Bases de Datos Bibliográficas y cuenta de acceso remoto	Estudiantes de posgrado *	Docentes * Investigadores *
Servicio para invidentes y usuarios con limitaciones visuales	Comunidad universitaria invidente			Suministro de documentos	Estudiantes de las sedes universit. regionales	Estudiantes de posgrado Investigadores
Solicitud de material bibliográfico	Docentes	Investigadores		Asesorías y consultorías	Bibliotecas universitarias del país	
				Libros electrónicos de bibliografía básica	Estudiantes de pregrado *	Docentes *
				Biblioteca Digital Universidad de Antioquia	Estudiantes de posgrado	Docentes
Vaca			Perro			
Recurso o servicio de información	Público objetivo			Recurso o servicio de información	Público objetivo	
Consulta en las salas de lectura	Comunidad académica	Investigadores		Chat institucional	Comunidad en general.	
Orientación y asesoría académica	Comunidad académica			Asesoría académica en línea	Estudiantes de pregrado (de 5° semestre en adelante)	Estudiantes de las sedes universit. regionales Estudiantes de posgrado
Búsqueda de información en el catálogo público de acceso en línea -OPAC-	Estudiantes de pregrado			Consulta de la 'cuenta de préstamo personal' por el OPAC	Comunidad académica	Usuarios de las instituciones del convenio de préstamo interbibliotecario
Préstamo de material bibliográfico	Comunidad académica	Usuarios de las instituciones del convenio de préstamo interbibliotecario		Servicio de alertas bibliográficas	Docentes	Investigadores
				Préstamo interbibliotecario	Estudiantes de pregrado *	

* Enfocar la promoción según el área académica

7.3.4 Matriz de penetración del mercado

Teniendo en cuenta que hasta la fecha el Sistema de Bibliotecas no tiene su portafolio de recursos y servicios de información orientados estratégicamente según cada segmento de usuarios y sus necesidades particulares de información, se hizo el análisis de penetración del mercado teniendo como base la comunidad académica de la Universidad de Antioquia, a saber: aproximadamente 35.200 estudiantes de pregrado, 2.300 estudiantes de posgrado y 7.3000 docentes (de cátedra, vinculados, ocasionales de medio tiempo y tiempo completo, algunos de ellos con categoría de docente - investigador).

Para este análisis se extrajeron de los sistemas de información del Sistema de Bibliotecas los datos de identificación de los usuarios de cada servicio, para garantizar que el análisis diera cuenta realmente de la penetración de los recursos y servicios de información entre los diferentes usuarios, no de usos de los mismos, ya que un usuario puede utilizar un recurso o servicio en repetidas ocasiones.

Los datos utilizados para el análisis de penetración del mercado son del segundo semestre del año 2012, periodo para el cual este sistema bibliotecario tiene datos consolidados, verificados y validados en sus sistemas de información.

Para complementar la base de información para este análisis y disponer información actualizada para la propuesta de marketing también se aplicó una encuesta, de forma personal, a 201 miembros de la comunidad universitaria. Esta encuesta fue dirigida por personal especializado y se aplicó con el objetivo de identificar el nivel de conocimiento, uso y preferencia de los recursos y servicios de información del Sistema de Bibliotecas por parte de una fracción de la comunidad universitaria, escogida aleatoriamente como una pequeña muestra de la población que circunda las sedes institucionales.

Adicionalmente, se buscaba detectar los medios y estrategias de comunicación y promoción por los cuales actualmente la comunidad universitaria de informa de los recursos, servicios de información y novedades del Sistema de Bibliotecas, y cuáles de ellos prefiere seguir utilizando como su canal o estrategia informativa.

La encuesta se desarrolló en distintas sedes institucionales y lugares fuera de las bibliotecas, de manera que también pudiera identificarse el nivel de recordación del Sistema de Bibliotecas y sus recursos y servicios de información en la mente de los universitarios desprevenidos.

Sin embargo, es importante aclarar que los usuarios del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia no son el objeto de estudio de esta investigación; se realizó esta encuesta como elemento agregador de valor, con el objetivo de ilustrar, por no decir validar, los resultados del análisis de penetración de los servicios de información.

Los resultados de esta encuesta nos permitieron confirmar que el nivel de penetración de los recursos y servicios de información es un asunto directamente proporcional al nivel de conocimiento de los mismos, y esto depende, claro está, de las estrategias de promoción de la biblioteca universitaria.

Satisfactoriamente este ejercicio de indagación también nos ofrece elementos de análisis a partir de los comentarios de los encuestados, para mejorar esos mecanismos de comunicación y promoción, lo que permitirá que los usuarios conozcan más la oferta de recursos y servicios de información, los utilicen y en un lapso de tiempo pueda verse reflejado un cambio positivo en el comportamiento y penetración de los mismos.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta de conocimiento, uso y preferencia de los recursos, servicios de información y medios de comunicación del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia:

Ilustración 13. Vínculo con la Universidad



En adelante se expondrán los resultados del análisis de penetración de los recursos y servicios de información combinados con los resultados de la encuesta, de tal manera que sendos datos aporten al análisis y a la consecuente posterior propuesta de marketing.

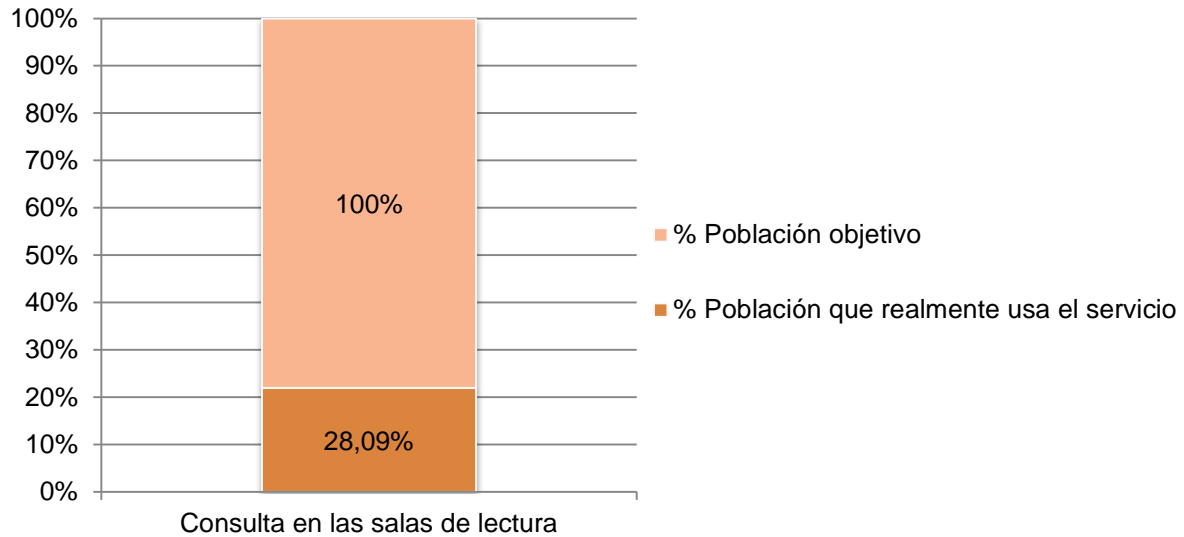
Para los servicios de orientación y asesoría académica, búsqueda de información en el catálogo público de acceso en línea –OPAC–, consulta de la 'cuenta de préstamo personal' por el OPAC y préstamo "libros en su casa" no se hizo análisis de penetración, dado que son servicios de uso masivo de los cuales no se disponen datos de identificación de los usuarios, tal es el caso de los tres primeros servicios mencionados. Con respecto al servicio de préstamo "libros en su casa", no se tienen datos confiables.

El servicio para invidentes y usuarios con limitaciones visuales, por su parte, atiende al 100% de las personas con esta discapacidad que conviven en la Universidad.

Sin embargo, estos servicios sí fueron incluidos en la encuesta que se aplicó a la comunidad universitaria, para indagar si los conocen, los utilizan y cuál de todos los recursos y servicios del Sistema de Bibliotecas prefiere el usuario.

Servicio de consulta en las salas de lectura: El nivel de penetración de este servicio no puede medirse según el número de usuarios ya que no es posible identificarlos; por tal motivo se decidió hacer esta medición a través del uso de las colecciones documentales, según el número de consultas que se hacen a los ejemplares de las colecciones abiertas del Sistema de Bibliotecas.

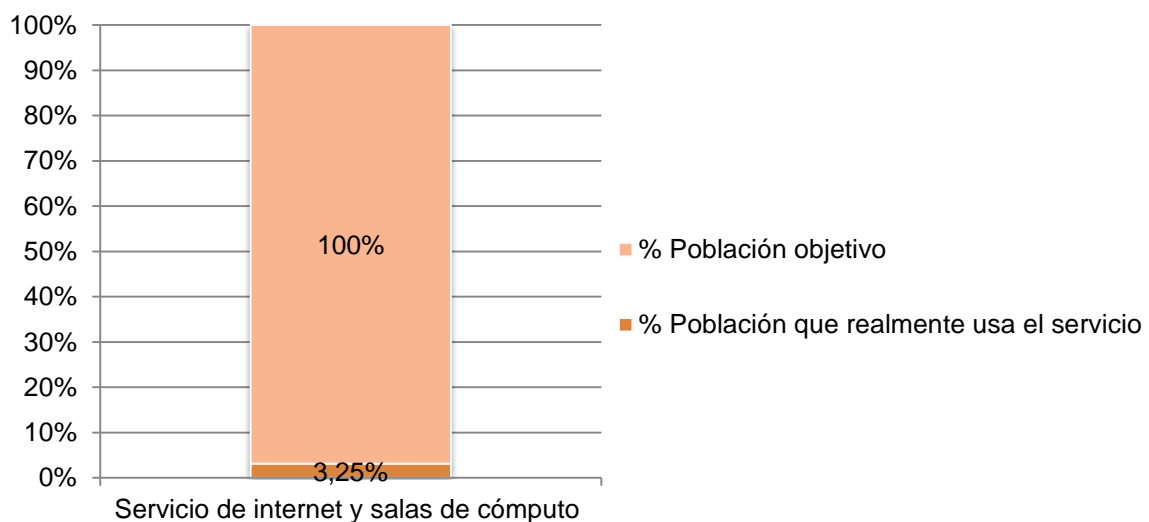
Ilustración 14. Servicio de consulta en las salas de lectura



De los 308.043 ejemplares que hay en las colecciones abiertas del Sistema de Bibliotecas se evidencia una penetración (o impacto en este caso) del 28%, lo que sugiere la necesidad de una mayor promoción de estas colecciones entre la comunidad universitaria, especialmente entre docentes y estudiantes de pregrado.

Servicio de Internet y salas de cómputo: Este servicio tiene una penetración del 3.25%. Para este servicio se sugieren algunas mejoras que apunten a potenciar la plaza, específicamente en lo que tiene que ver con la reserva de los equipos de cómputo de manera fácil para el usuario y controlada y confiable para el Sistema de Bibliotecas.

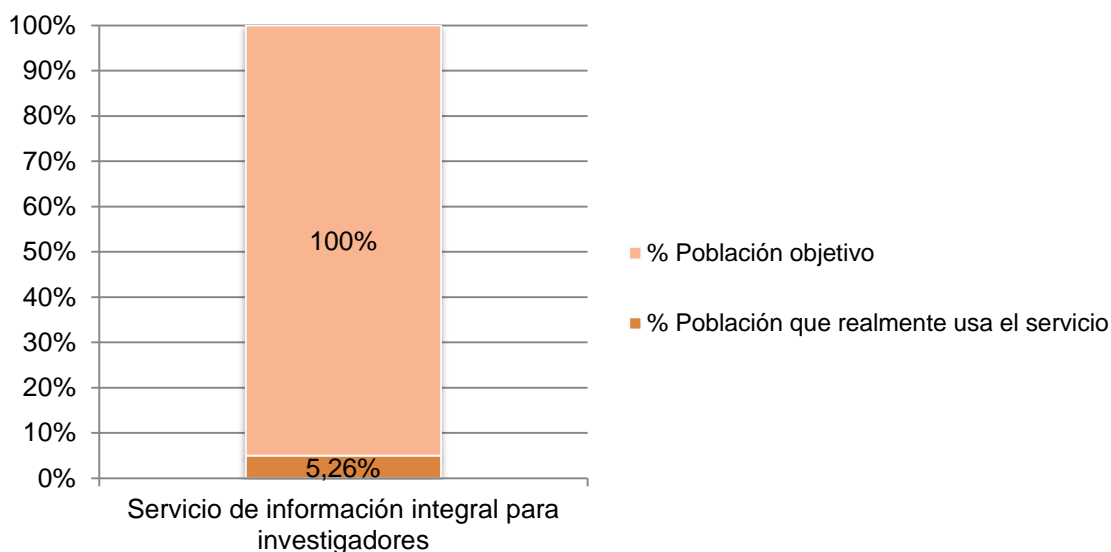
Ilustración 15. Servicio de Internet y salas de cómputo



También se debe fortalecer el producto con la actualización tecnológica y ampliación de la capacidad instalada, y enfocarlo a estudiantes de pregrado como un apoyo para el cumplimiento de sus responsabilidades académicas.

Servicio de información integral para investigadores: Este servicio está recientemente creado y fue producto de una investigación que indagó por las características particulares de las necesidades de información de los investigadores.

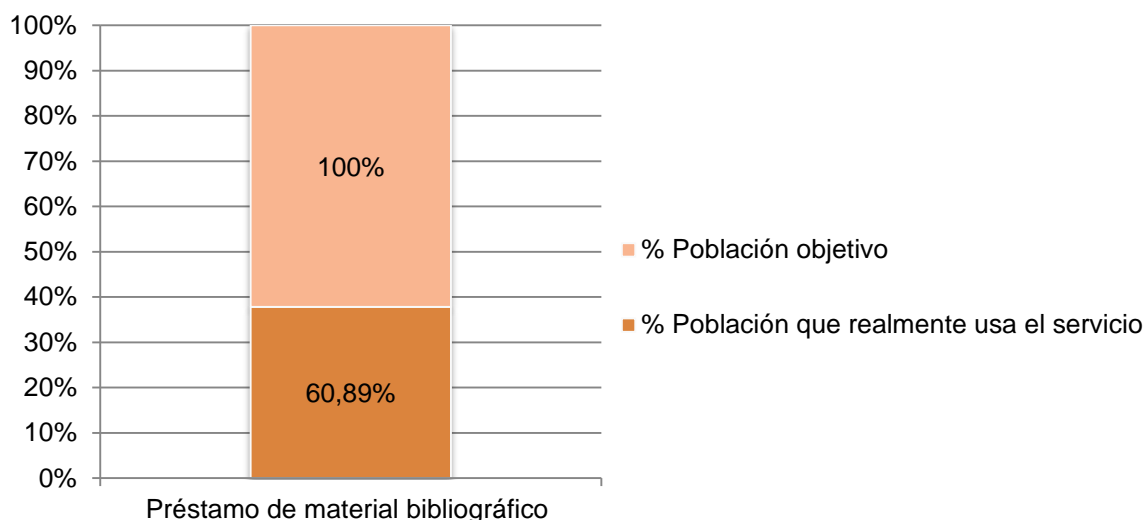
Ilustración 16. Servicio de información integral para investigadores



Por ahora el servicio tiene una penetración del 5.26% y para aumentar su impacto será necesario formar a las personas que prestan el servicio, mejorar su perfil de manera que responda a las expectativas de este segmento de usuarios y fortalecer la promoción hacia el público objetivo.

Préstamo de material bibliográfico: Este es el servicio de mayor penetración entre la comunidad académica de la Universidad, lo cual sugiere implementar estrategias de mejoramiento del proceso de prestación del servicio y el perfil de las personas que lo prestan, de tal manera que se busque la mayor satisfacción posible para el usuario y se logre un mayor impacto en el servicio y en la imagen institucional.

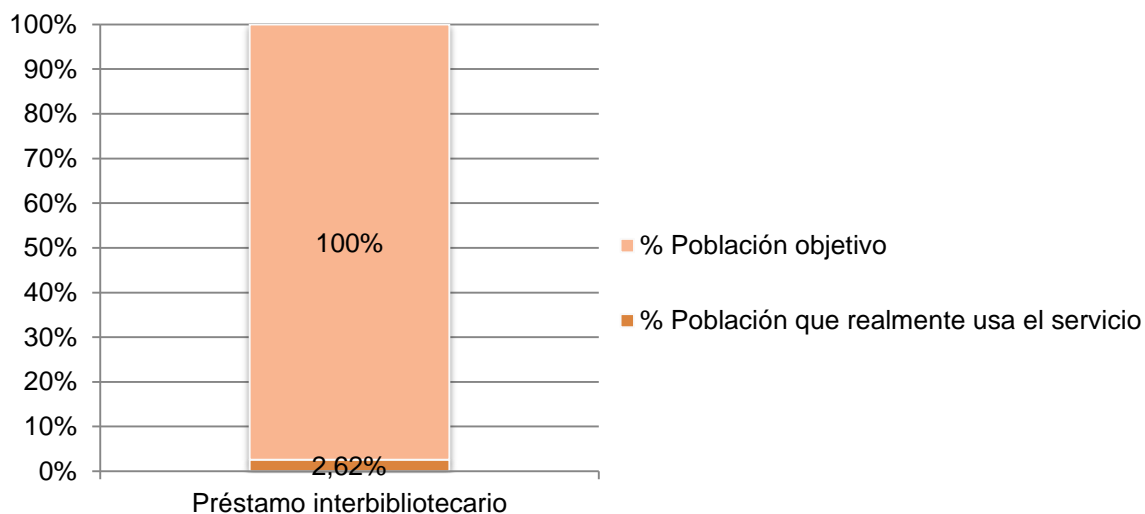
Ilustración 17. Préstamo de material bibliográfico



La adecuada promoción de las colecciones documentales del Sistema de Bibliotecas es una estrategia que puede impactar en el nivel de penetración del servicio de préstamo de material bibliográfico y, a su vez, en el de consulta en las salas de lectura.

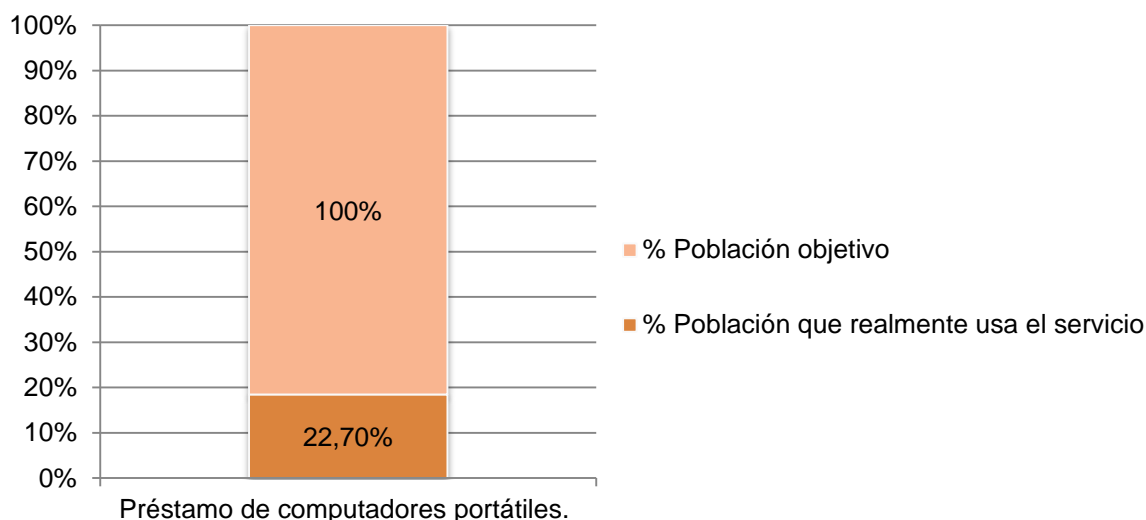
Préstamo interbibliotecario: Este servicio tiene una penetración del 2.62%. Su uso ha bajado considerablemente en los últimos años, en razón de las restricciones de ingreso que ha determinado la Universidad para la sociedad que no tiene vínculo con el Alma Máter, limitando el acceso de los estudiantes de otras instituciones a las colecciones y servicios de información de este Sistema de Bibliotecas.

Ilustración 18. Préstamo interbibliotecario



Préstamo de computadores portátiles: Este es otro servicio con muy buen nivel de penetración. En el segundo semestre del 2012 lo utilizaron 10.073 usuarios, la gran mayoría de ellos en repetidas ocasiones.

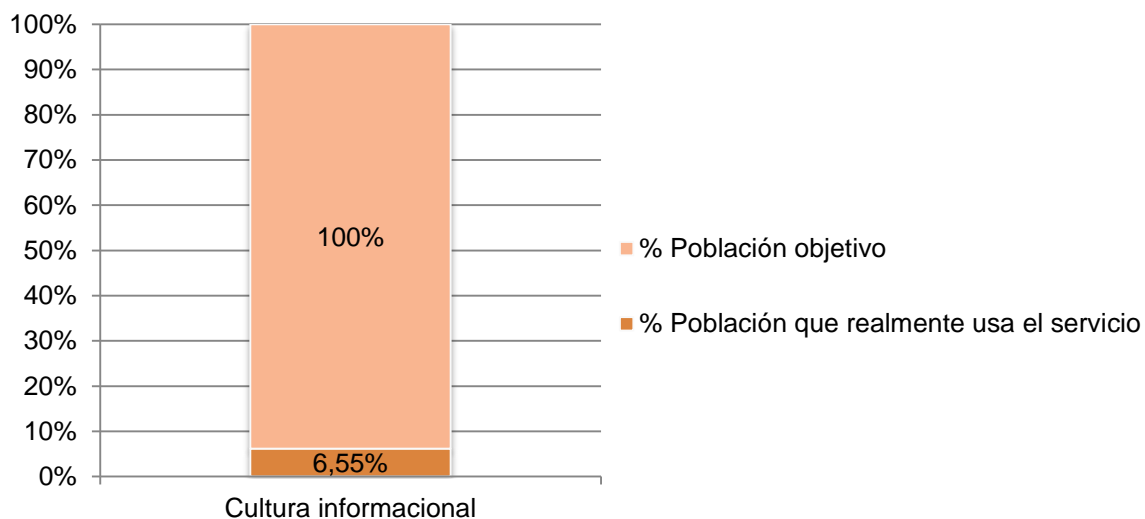
Ilustración 19. Préstamo de computadores portátiles



Según este comportamiento se hace necesario fortalecer el producto con la actualización tecnológica y ampliación de la capacidad instalada, de manera que se pueda ofrecer un mayor nivel de satisfacción a los usuarios del servicio.

Cultura informacional: a través del cual se ofrecen diferentes niveles de formación en habilidades para la búsqueda, evaluación y eficaz utilización de la información, por medio de las tecnologías de acceso a la información y al conocimiento.

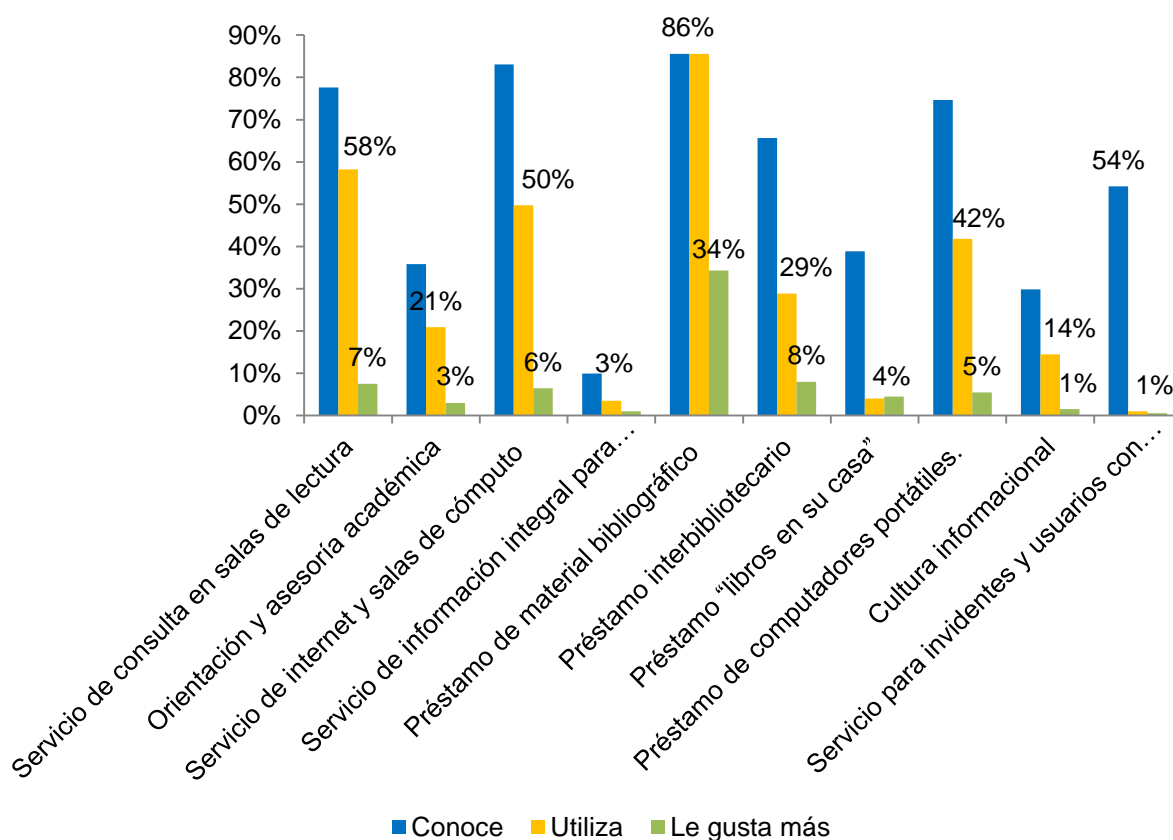
Ilustración 20. Cultura informacional



Este servicio tiene un 6,55% de penetración, lo que sugiere una mayor promoción entre los investigadores, docentes y estudiantes de pregrado y posgrado, así como la optimización del servicio en cuanto a su capacidad de respuesta a la demanda. Adicionalmente, es importante que para este servicio se tenga en cuenta el mejoramiento permanente de la evidencia física que, en ese caso, hace relación a las salas y tecnologías para la formación.

A continuación se muestra el resultado de la encuesta en relación al conocimiento, uso y preferencia de la comunidad universitaria encuestada con respecto a estos servicios de información:

Ilustración 21. Conocimiento, uso y preferencia con los servicios de información



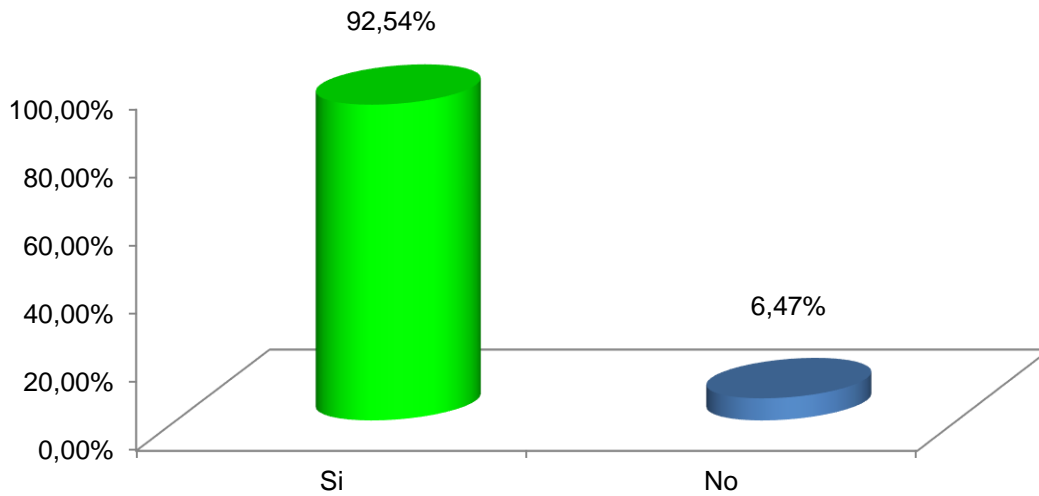
Estos resultados nos permiten identificar patrones de uso de los recursos y servicios de información ya identificados en las matrices de penetración del mercado.

Se resalta que el servicio de préstamo de material bibliográfico es conocido y utilizado por el 86% de los encuestados y su vez, es el servicio que más les gusta, con una preferencia del 34%.

Servicios como la consulta en las salas de lectura, el internet y las salas de cómputo, el préstamo interbibliotecario, el préstamo de computadores portátiles y el servicio para invidentes son conocidos en una buena proporción, pero no se conserva el equilibrio a la hora de preguntarles por su utilización. Ya que estos usuarios afirman conocer estos servicios, respuestas que se sometían a verificación, puede suponerse que si no los utilizan es simplemente porque no los han requerido.

Los siguientes son recursos y servicios de información de uso o acceso electrónico, por lo cual, antes de identificar su penetración en el mercado se hace necesario analizar los resultados encontrados a través de la pregunta sobre la disposición permanente de computador con acceso a internet en su domicilio, o computador portátil personal

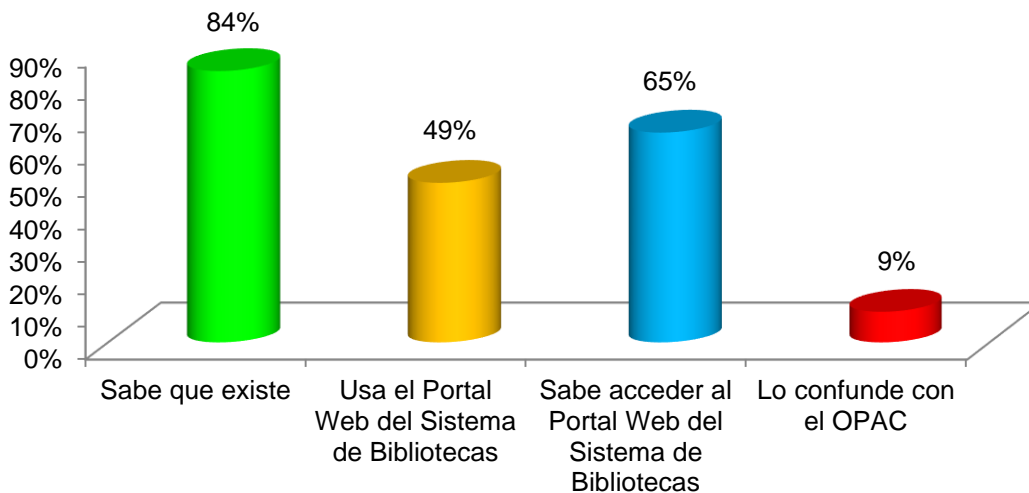
Ilustración 22. Computador con acceso a internet de uso personal



Estos datos permiten determinar que este 92,54% son usuarios que no requieren utilizar prioritariamente el servicio de internet y salas de cómputo del Sistema de Bibliotecas porque ya cuentan con este recurso. No obstante, ese dato es muy positivo en la medida en que los convierte en usuarios potenciales de los recursos y servicios de información de uso y acceso electrónico.

Otra consideración importante es que el 84% de los encuestados reconoce que el Sistema de Bibliotecas tiene un Portal Web por el cual el usuario se puede enterar de los recursos, servicios de información, actividades académico - culturales y novedades este sistema bibliotecario, aunque solo el 65% sabía ingresar a él y el 49% realmente lo utiliza.

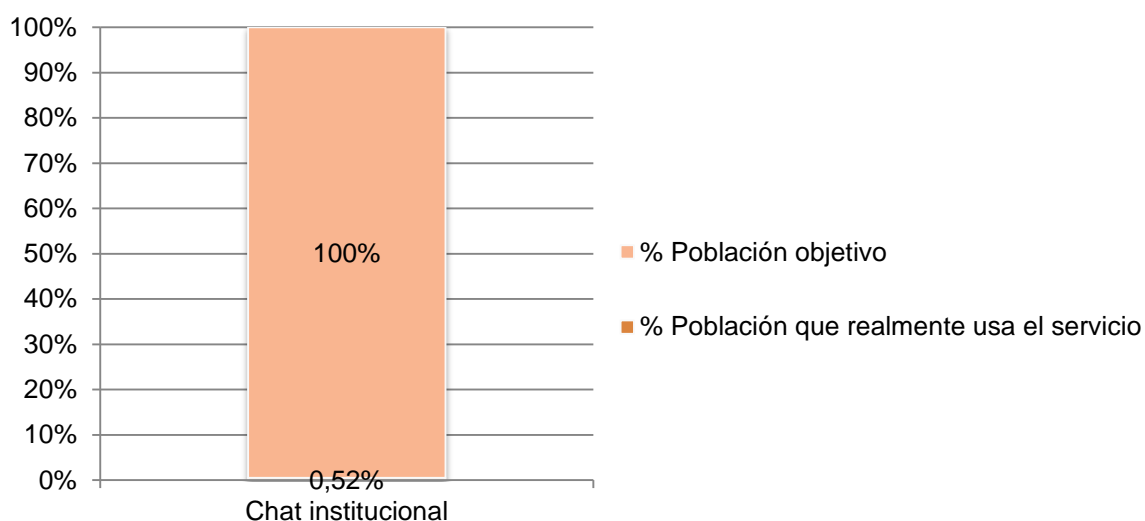
Ilustración 23. Conocimiento del portal web del Sistema de Bibliotecas



Otro dato que merece importancia es que el 9% de los encuestados confunde el Portal Web con el OPAC, lo que sugiere una mayor promoción del Portal Web, aclarando los alcances y diferencias, y el mejoramiento del catálogo público de acceso en línea –OPAC– como canal informativo y como plaza de acceso a los recursos y servicios de información del Sistema de Bibliotecas.

Chat institucional: Este es un servicio de mensajería instantánea que le permite al usuario ponerse en contacto con un bibliotecario que le ofrece atención a sus necesidades informacionales de orden institucional o referencial.

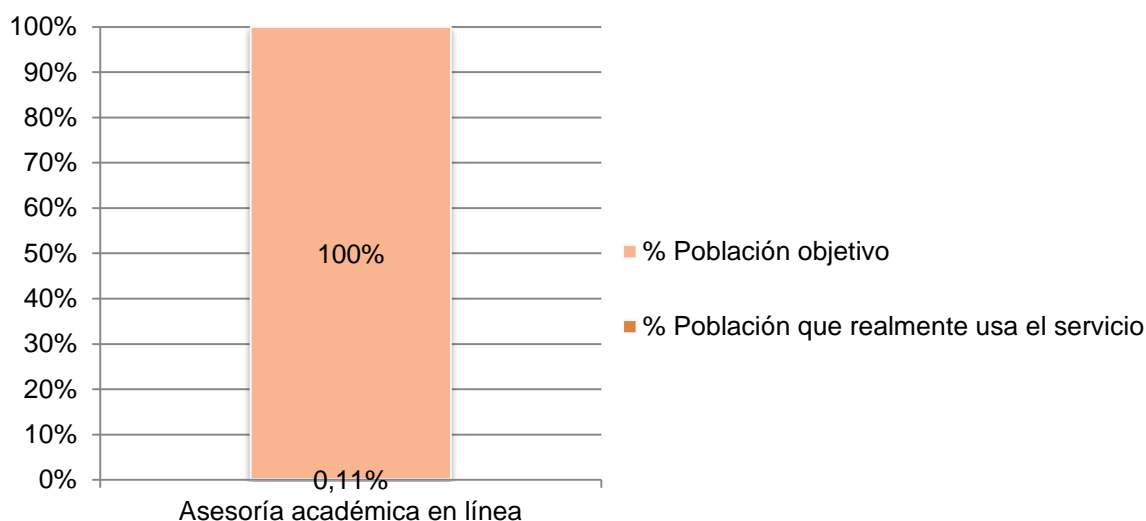
Ilustración 24. Chat Institucional



Con un 0,52% de penetración, este servicio sugiere una reorientación respecto al segmento de usuarios objetivo, y unas estrategias encaminadas a darlo a conocer y hacerlo llegar a la comunidad externa a la Institución.

Asesoría académica en línea: este servicio ofrece orientación electrónica al usuario, en la búsqueda de información académica y científica básica y especializada. Los usuarios pueden registrar sus consultas a través del Portal Web y los asesores académicos le enviarán, a través de correo electrónico, una guía de la bibliografía recomendada e incluso, los artículos que a bien tengan en dicho tema de consulta.

Ilustración 25. Asesoría académica en línea

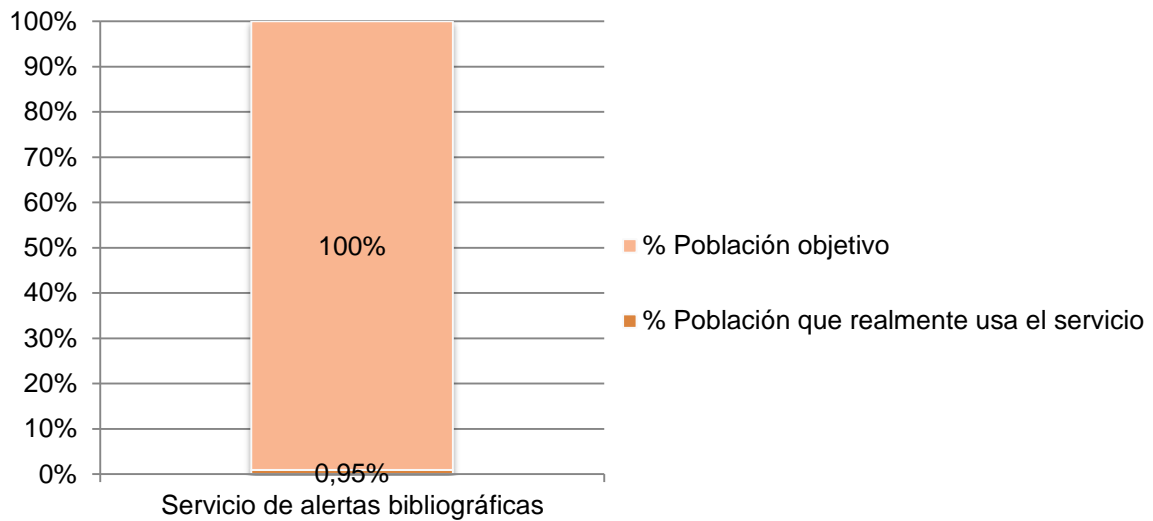


Con una penetración que no llega al 1% y luego de la evaluación respectiva, este servicio ha sido reorientado y se sugiere enfocar la promoción a los estudiantes de pregrado que estén cursando su 5° semestre y en adelante, a los estudiantes de posgrado y a los estudiantes de las sedes universitarias regionales.

A los primeros dos grupos de usuarios porque son los que requieren información especializada que requiere un mayor nivel de búsqueda para cumplir con sus compromisos académicos; por su parte, este es un servicio que puede serle de gran utilidad a los estudiantes de las sedes universitarias regionales, en razón de que las bibliotecas de estas sedes son de menor cobertura en cuanto al material bibliográfico impreso.

Alertas bibliográficas: Este es un servicio electrónico a través del cual los usuarios que se inscriben, reciben en su correo electrónico un informe del material bibliográfico recientemente adquirido para las bibliotecas en sus áreas de interés. Su penetración actual es del 0.95%, lo que sugiere reorientarlo hacia los públicos realmente estratégicos, mejorar el proceso de registro de manera que sea más fácil para los usuarios y enfocar su promoción entre los usuarios de interés.

Ilustración 26. Alertas bibliográficas



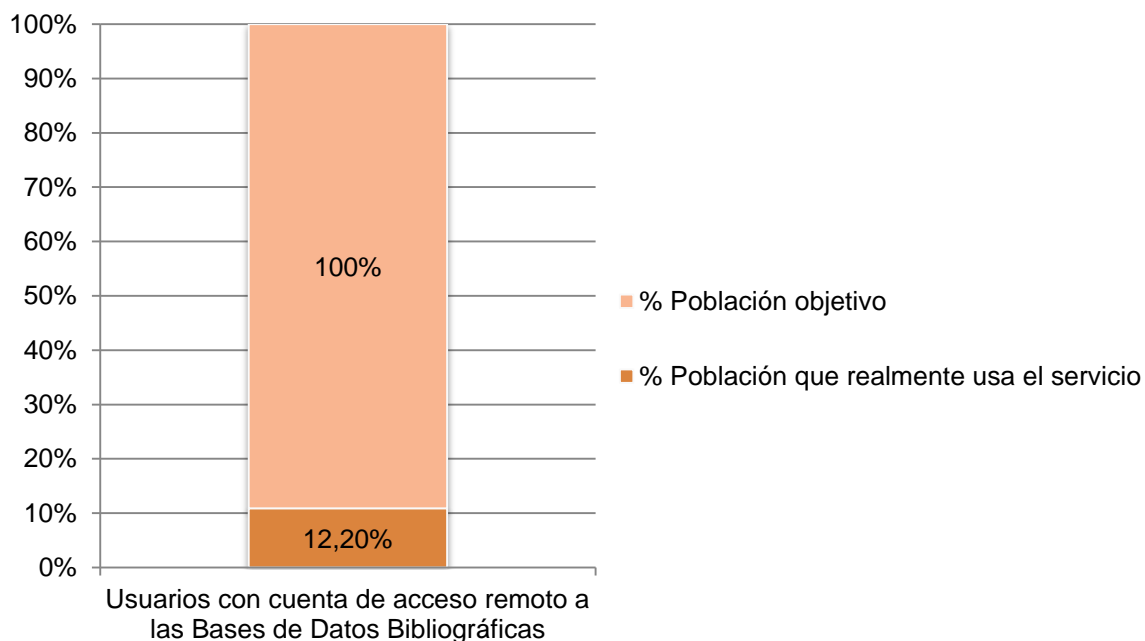
Consulta de Bases de Datos Bibliográficas y libros electrónicos. Las Bases de Datos Bibliográficas son documentos electrónicos de información académica y científica especializada, de acceso en línea y suscritos por el Sistema de Bibliotecas para apoyar las actividades de investigación de la comunidad académica.

Los libros electrónicos, por su parte, son libros de bibliografía básica en diversas áreas del conocimiento, en formato electrónico y también de acceso en línea.

Estos documentos electrónicos pueden accederse libremente desde cualquiera de las sedes institucionales de la Universidad; y fuera de ellas a través un computador con acceso a internet ubicado en cualquier lugar del mundo, a través de una cuenta de acceso remoto que se otorga solamente a los usuarios con vínculo vigente con la Universidad de Antioquia.

Como no es posible contabilizar ni identificar a los usuarios que consultan estas colecciones electrónicas desde las sedes universitarias, ya que el acceso es libre a través de la red de internet institucional, para el análisis de penetración de este servicio se utilizaron los datos del número de usuarios con cuenta de acceso remoto vigente, en el periodo estimado para este estudio. Según dicha base, este servicio cuenta con un 12,20% de penetración y como estrategia de marketing se sugiere direccionar la promoción a los docentes, investigadores, estudiantes de posgrado y estudiantes de pregrado en últimos semestres académicos (en trabajo de grado), pues son ellos quienes requieren información especializada para cumplir con sus actividades y compromisos de aprendizaje, docencia e investigación.

Ilustración 27. Consulta de Bases de Datos Bibliográficas y libros electrónicos

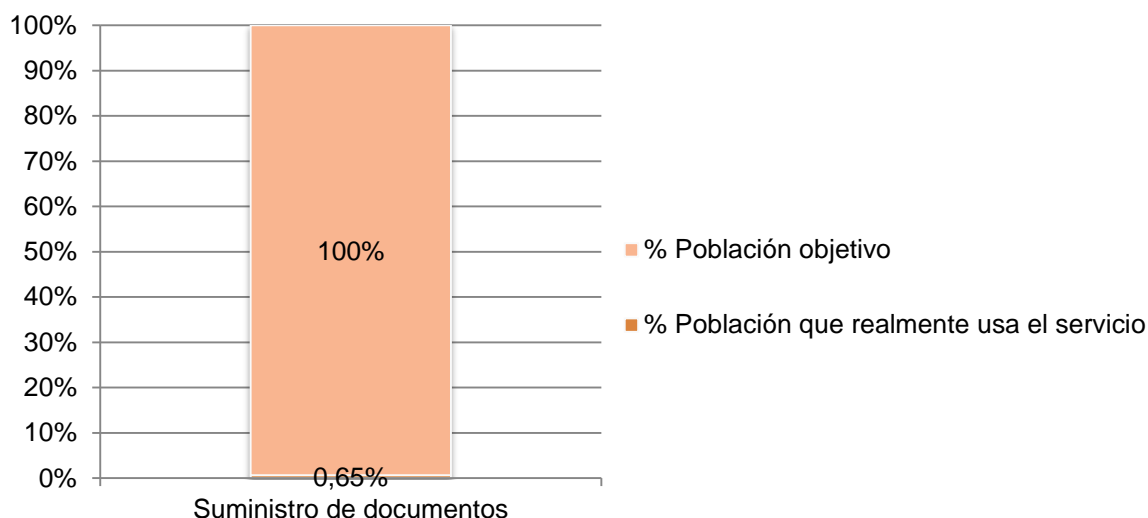


Por su parte, los libros electrónicos son un recurso de información que puede mejorarse en cuanto a la cobertura de áreas académicas, el número de ejemplares y el proceso de acceso a estos documentos, de manera que sea más fácil para el usuario. Finalmente, la promoción de este material bibliográfico debe orientarse principalmente a los docentes y estudiantes de los primeros semestres de pregrado.

En ambos casos, para las Bases de Datos Bibliográficas y los libros electrónicos, la promoción debe enfocarse en razón del área académica del grupo de usuarios objeto de la promoción.

Suministro de documentos: Este es un servicio a través del cual se obtienen para el usuario copias electrónicas de artículos de revista o capítulos de libros de otras instituciones del país o del exterior, según las necesidades y expectativas del usuario. Este servicio tiene un 0,65% de penetración. Para este servicio se sugieren algunas mejoras que apunten a potenciar la plaza, específicamente en lo que tiene que ver con la interfaz de solicitud del documento, de tal forma que sea más fácil para el usuario y controlada y confiable para el Sistema de Bibliotecas.

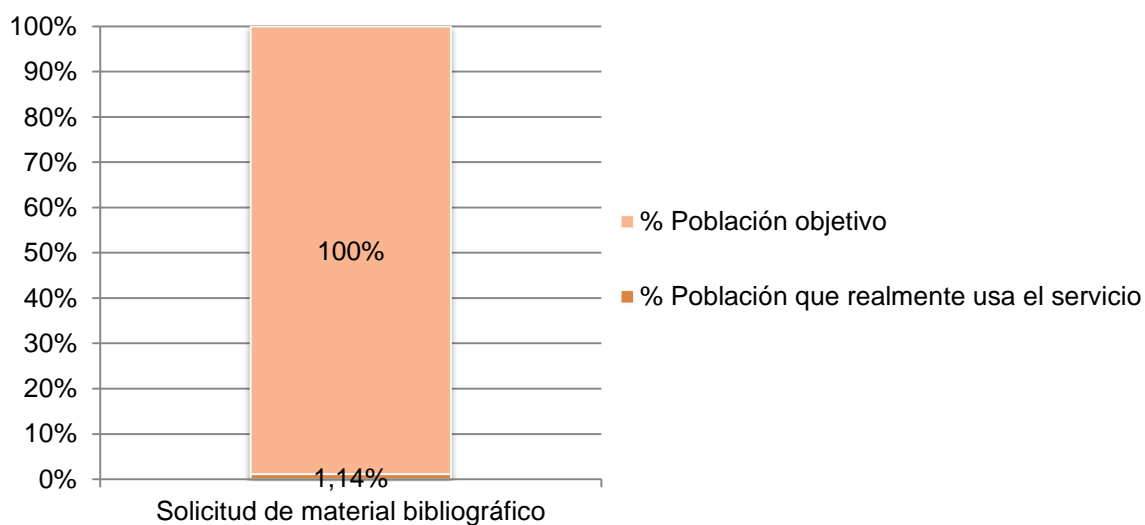
Ilustración 28. Suministro de documentos



Por su parte, la promoción de este servicio debe enfocarse a los investigadores y estudiantes de posgrado en razón de sus necesidades de información especializada para sus actividades de investigación. Así como a los estudiantes de las sedes universitarias regionales, como un apoyo a sus actividades académicas, ya que las bibliotecas de estas sedes son de menor cobertura en cuanto al material bibliográfico impreso.

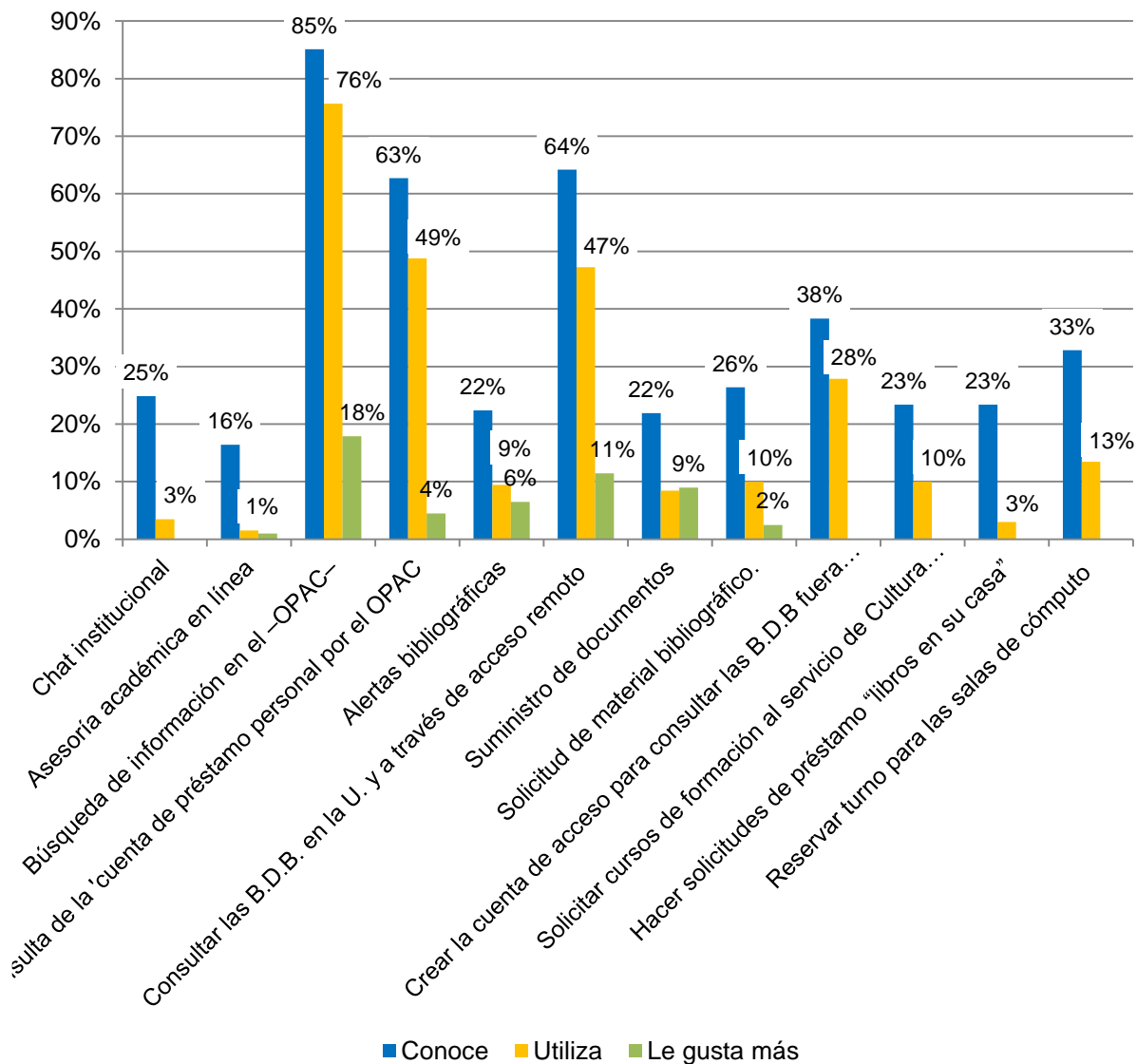
Solicitud de material bibliográfico: a través del cual el usuario puede sugerirle al Sistema de Bibliotecas la adquisición de documentos de interés para él y la actualización de las colecciones documentales.

Ilustración 29. Solicitud de material bibliográfico



Con una penetración del 1.14%, se sugiere mejorar el proceso de atención del servicio y orientarlo hacia los docentes y los investigadores, en atención a que su perfil puede garantizar una mayor pertinencia del material bibliográfico recomendado. En ese mismo sentido se deben enfocar los esfuerzos de promoción.

Ilustración 30. Conocimiento, uso y satisfacción con los servicios de información electrónicos

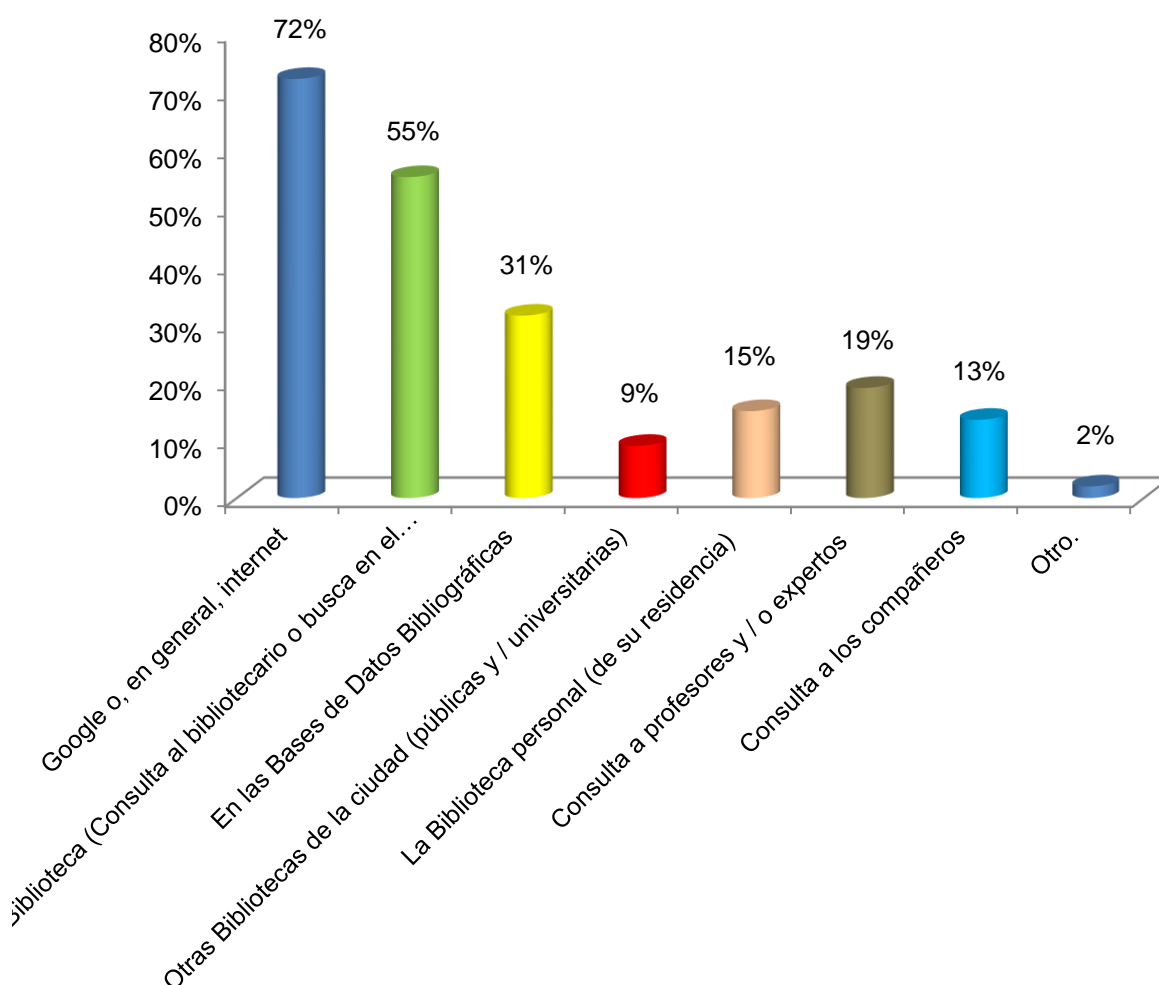


Directamente relacionado con el servicio de préstamo de material bibliográfico, puede verse que el servicio de búsqueda de información en el -OPAC- es el que los usuarios más conocen, utilizan y les gusta, entre toda la oferta de servicios en esta modalidad.

Servicios como el chat institucional y asesoría académica en línea son conocidos en un 25% y 16% respectivamente, pero prácticamente no son utilizados y tampoco recibieron mayores votos a favor de su preferencia o gusto por el servicio.

En la encuesta también se indagó por las preferencias de los usuarios a la hora de buscar la información requerida para estudiar, realizar trabajos académicos o preparar pruebas académicas. Internet, las bibliotecas y las bases de datos bibliográficas están entre las primeras opciones, siendo internet el recurso más utilizado, con un 72% de las preferencias.

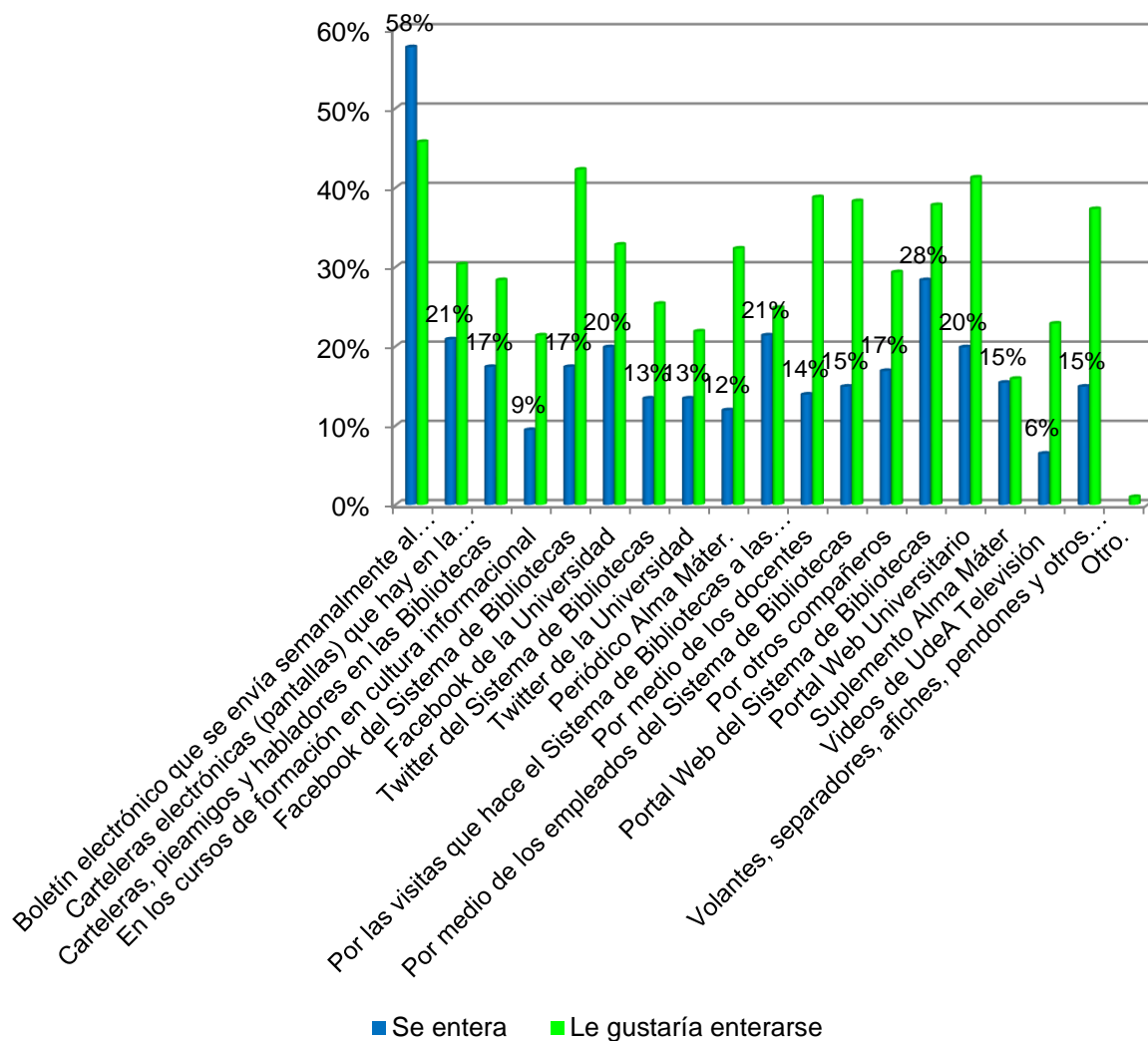
Ilustración 31. Fuente de consulta de la información académica, en primera instancia



Solo el 55% de los encuestados busca la información académica requerida, en primera instancia, en la biblioteca, lo cual sugiere una fuerte estrategia de promoción que posicione el Sistema de Bibliotecas como primera opción de búsqueda en la mente de la comunidad universitaria, resaltando las ventajas de la información y el servicio de asesoría académica que allí puede encontrar.

Con la encuesta también se buscaba indagar si la comunidad universitaria se entera actualmente de la información institucional, por qué medios y estrategias de información se entera y por cuales prefiere seguir informándose.

Ilustración 32. Uso y satisfacción con los medios de comunicación institucionales



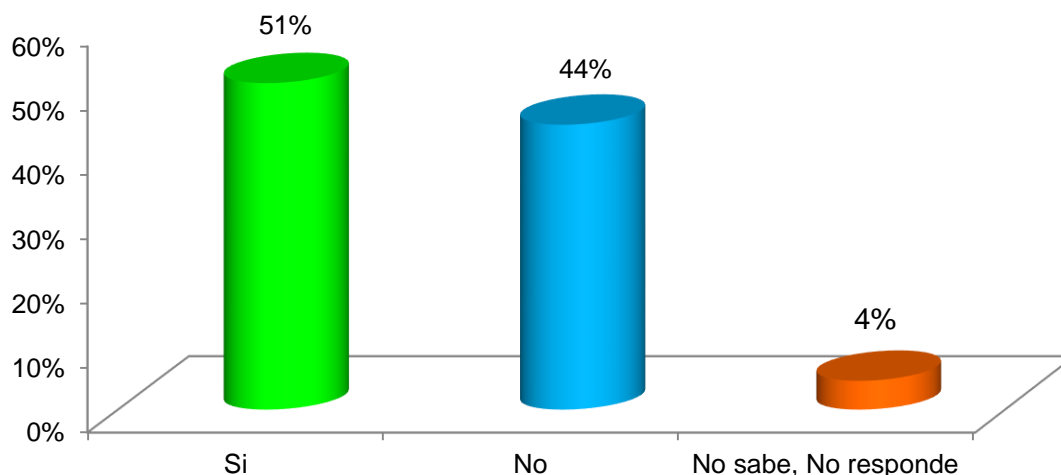
El 58% de los encuestados se entera actualmente de las novedades del Sistema de Bibliotecas a través del boletín electrónico que se envía semanalmente al correo electrónico de la comunidad académica. El segundo canal de información más importante es el Portal Web del Sistema de Bibliotecas. Las visitas promocionales que hace el Sistema de Bibliotecas a las Facultades, las carteleras electrónicas (pantallas) que hay en las Bibliotecas, el Portal Web Universitario y la página de facebook de la Universidad son los canales informativos que siguen en la lista.

En muchos casos los usuarios no conocían todos los medios y estrategias de comunicación y promoción del Sistema de Bibliotecas, en el proceso de aplicación de la encuesta se mostraban sorprendidos al escuchar que esta dependencia tiene su propia página en facebook, twitter, y canal en youtube.

Ya en la pregunta que buscaba indagar por los medios y estrategias de comunicación por los cuales los usuarios prefieren seguirse informando sobre las novedades bibliotecarias, se notan muy repartidas las preferencias, dándole especial importancia a los medios de comunicación electrónicos como el boletín electrónico, el facebook del Sistema de Bibliotecas y el Portal Web Universitario; y con un 39% de las respuestas, los docentes, lo que sugiere una estrategia de promoción y marketing relacional con los profesores de la universidad, de tal suerte que ellos conozcan y referencien todos los recursos y servicios de información que dispone el Sistema de Bibliotecas para su comunidad universitaria.

Finalmente, se preguntó a los usuarios si estarían dispuestos a pagar, en caso de que se agregara valor a algunos de los recursos y servicios de información que ya ofrece el Sistema de Bibliotecas de manera gratuita, o si se diseñaran algunos servicios de información especializados para resolver sus necesidades de información de altas especificaciones.

Ilustración 33. Pagaría por el acceso a recursos y servicios de información de valor agregado



Las respuestas a esta pregunta se muestran muy repartidas. Sin embargo, se resalta que el 51% de los encuestados no descarta la posibilidad de pagar algún valor por acceder a actuales o nuevos recursos y servicios de información especializados y con propuestas de valor agregado diferenciales, lo cual puede configurar un nuevo mercado en relación con los objetivos y elementos correspondientes al factor *Precio* del modelo de marketing mix.

El 44% de los encuestados respondió que no está dispuesto a pagar por el acceso a recursos y servicios de información de valor agregado, tal vez, como se encontró en la

investigación para el *Modelo de mercadeo estratégico de servicios para las bibliotecas universitarias de la ciudad de Bogotá* (Vallejo Sierra, 2003), “hay un rechazo hacia el cobro de servicios para los usuarios internos porque se cree que es un derecho obtenido con el pago de la matrícula”.

7.3.5 Satisfacción de los usuarios del Sistema de Bibliotecas

Siendo la satisfacción de los diferentes tipos de usuarios el pilar fundamental que propone el marketing mix de los servicios, se hace necesario conocer esta percepción y garantizar el seguimiento a este indicador para evaluar si efectivamente las estrategias de marketing utilizadas en la biblioteca generan modificaciones o resultados positivos en la percepción de satisfacción del usuario.

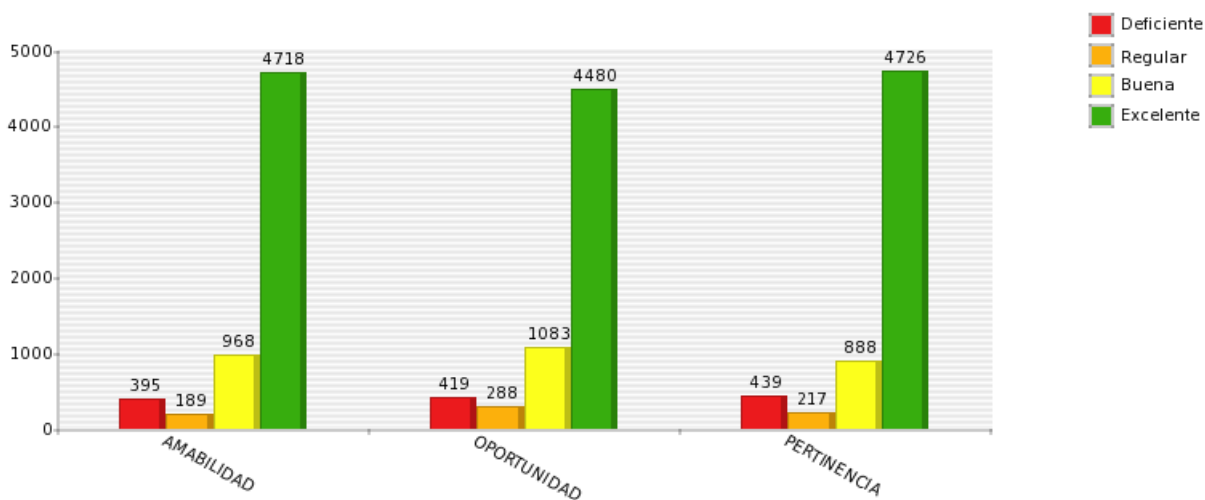
El Sistema de Bibliotecas cuenta en su haber con un mecanismo de seguimiento a la satisfacción de sus usuarios. Se trata del “calificador de servicios”, un software diseñado “*in house*”, con el cual se busca ofrecerle permanentemente a los usuarios una herramienta que les permite valorar los servicios de información y la manera como se les prestan, de tal forma que tanto las valoraciones como sus opiniones permiten encontrar oportunidades de mejoramiento en beneficio de su satisfacción y se constituyen en un insumo fundamental para la construcción de la propuesta de marketing mix de servicios para este sistema bibliotecario.

A través del calificador de servicios los usuarios le informan al Sistema de Bibliotecas su nivel de satisfacción respecto a la amabilidad en la prestación del servicio, la oportunidad y la pertinencia (que el producto o servicio entregado corresponda exactamente con el solicitado), requisitos definidos previamente en la política de calidad de este sistema bibliotecario.

Según el reporte que este aplicativo genera para el 2011, en este periodo se recibieron 6277 calificaciones a los servicios de información, con valoraciones predominantemente en “excelente” y “bueno”. Sin embargo, propio del enfoque en el usuario, el dato que mayor atención merece son las valoraciones en “regular” o “deficiente”, ya que visibilizan usuarios insatisfechos y permiten detectar oportunidades de mejoramiento.

Ilustración 34. Satisfacción de los usuarios del Sistema de Bibliotecas en el 2011

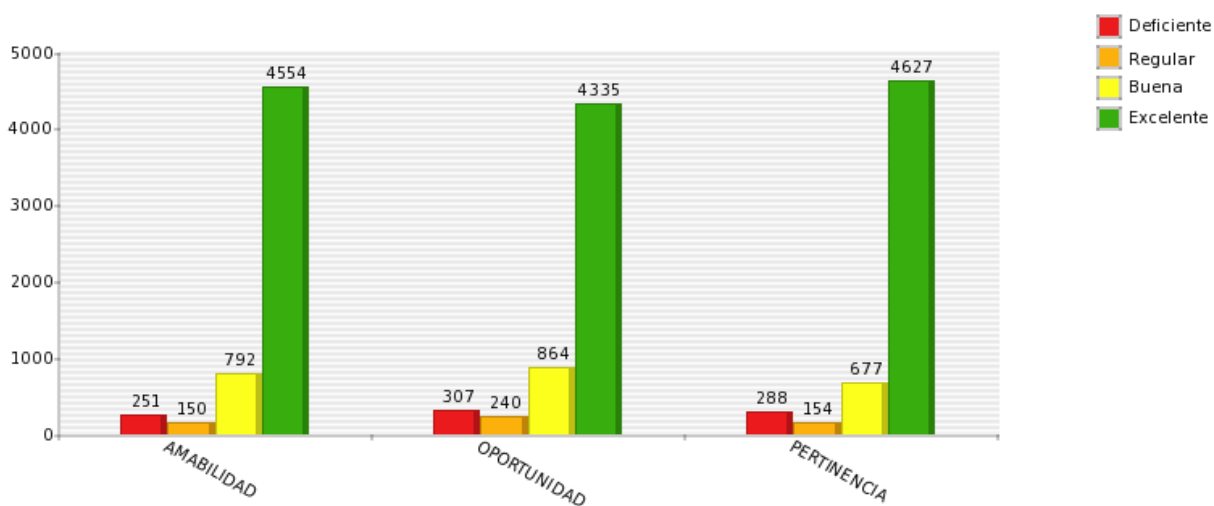
INCIDENCIAS EN EL CALIFICADOR DE SERVICIOS DISTRIBUIDAS POR CRITERIO DE EVALUACION
Año 2011 - INCIDENCIAS EN TOTAL: 6277



En este caso la oportunidad es el factor más crítico, seguido por la pertinencia y la amabilidad; todos ellos factores que determinan la calidad en la prestación del servicio y por lo tanto, la insatisfacción del usuario con el mismo. Cabe preguntarse si estos usuarios que en aquel momento quedaron insatisfechos, han regresado al Sistema de Bibliotecas o han vuelto a requerir el servicio que en su momento no los satisfizo.

Ilustración 35. Satisfacción de los usuarios del Sistema de Bibliotecas en el 2012

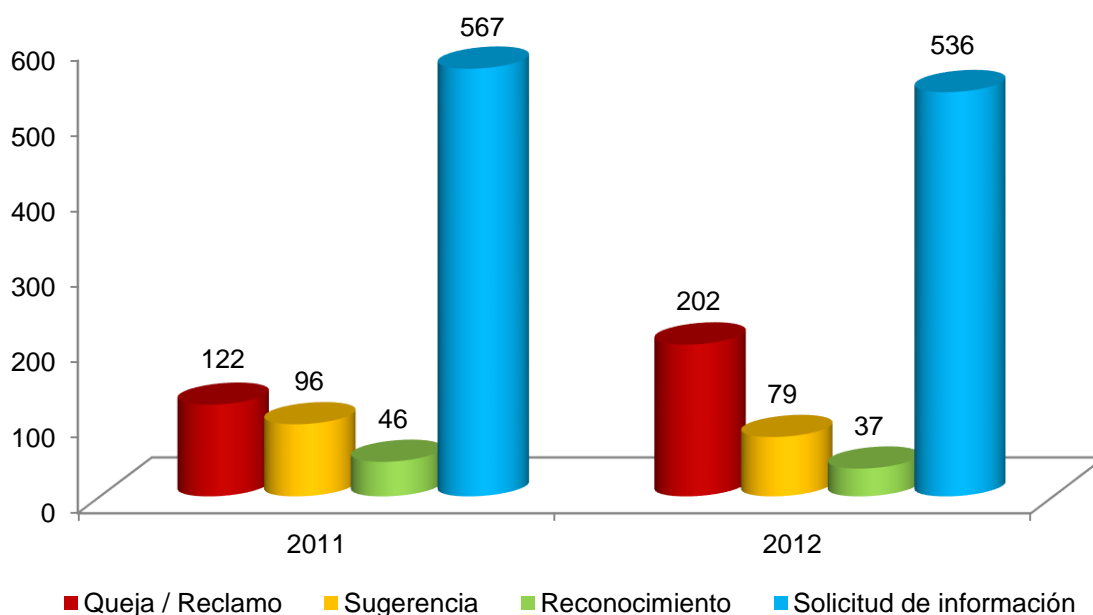
INCIDENCIAS EN EL CALIFICADOR DE SERVICIOS DISTRIBUIDAS POR CRITERIO DE EVALUACION
Año 2012 - INCIDENCIAS EN TOTAL: 5750



Para el 2012 se redujo el número de calificaciones recibidas por parte de los usuarios del Sistema de Bibliotecas; se acogieron 5750, un 9% menos que en el periodo anterior. Es notoria una reducción en las valoraciones “regulares” y “deficientes”, producto de la reducción misma en el total de las valoraciones. Lo que no varía mucho es la proporción, en la cual sigue predominando la percepción de insatisfacción de los usuarios en relación con la oportunidad en la atención de las solicitudes de información.

A esta herramienta de percepción de la satisfacción se suma la de “Comunicación con el usuario”, una aplicación tecnológica que permite gestionar las inquietudes, sugerencias, quejas, reclamos y reconocimientos formales de los diferentes usuarios del Sistema de Bibliotecas, y que está enlazada con el calificador de servicios, aunque no es de obligatorio diligenciamiento, son herramientas complementarias. Este instrumento, por su parte, permite garantizar la comunicación permanente y bidireccional con ellos y mejorar los procesos y servicios bibliotecarios en atención a las opiniones recibidas.

Ilustración 36. Comunicación con el usuario entre el 2011 y el 2012



Para el 2011 el Sistema de Bibliotecas recibió 831 opiniones de los usuarios, y 854 para el 2012. En este reporte se ve como, aunque aumentó el uso de la herramienta por parte de los usuarios, también aumentaron las quejas y reclamos y en cambio redujeron los reconocimientos; material de estudio para la propuesta de marketing mix de servicios del Sistema de Bibliotecas.

Es de anotar la pertinencia de estas herramientas institucionales que permiten hacer un seguimiento sistemático y en tiempo real de la satisfacción de los usuarios, demostrando así su protagonismo para el Sistema de Bibliotecas incluso con anterioridad a la integración de la filosofía del marketing a su quehacer institucional.

El Calificador de servicios y Comunicación con el usuario son, hasta el momento, un paso adelante como sistema de control y evaluación, que además permitirán evaluar el impacto y eficacia del plan estratégico de marketing mix de servicios del Sistema de Bibliotecas, cuando este sea implementado, tal y como lo proponen los autores del libro *Hacia un plan de mercadeo para unidades de información*. (Tellez Tolosa & Vallejo Sierra, 2012).

7.4 Plan estratégico de marketing mix de servicios para el Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia

Esta propuesta de Plan estratégico de marketing mix de servicios para el Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia resulta del análisis holístico y la construcción juiciosa, tras dos años de investigación. Es el producto síntesis de la literatura académica y científica encontrada; los hallazgos a través de la encuesta y la entrevista a las Bibliotecas Universitarias de Medellín y el área Metropolitana; el análisis exhaustivo al caso particular del Sistema de Bibliotecas, su modelo de gestión, su oferta de recursos y servicios de información y el comportamiento en el uso e impacto de los mismos; la referenciación de otros planes de marketing de bibliotecas universitarias especialmente de España; y la guía metodológica de los Bibliotecólogos Luis Roberto Téllez Tolosa y Ruth Helena Vallejo Sierra.

Para la construcción de este Plan estratégico de marketing mix de servicios para el Sistema de Bibliotecas también se tomó como base la definición que en 1985 ofreció la Asociación Americana de Marketing: él es “el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, promoción y distribución de servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de individuos y organizaciones”; conceptualización que complementó esta misma organización cuando en el 2004 propuso una nueva definición con aportes sustanciales que trascienden las “cuatro p”, y sugirió que “el marketing debe crear, comunicar y entregar valor”, postulado que fundamenta las tres variables adicionales que propone el marketing mix de servicios: Personas, Evidencia física (Physical evidence) y Proceso, las cuales desarrollan ampliamente Valerie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne D. Gremler (Zeithaml et al., 2009).

Para este caso también se trae a colación la afirmación de Vallejo Sierra & Téllez, (2008), que sugiere que “el mercadeo es, más que una herramienta, una metodología o una práctica administrativa; una filosofía de vida que nos permite el conocimiento profundo de las

necesidades de nuestros clientes para poder satisfacerlos y garantizar la permanencia de una organización”.

Reconociendo estas realidades, se propone la aplicación de la filosofía, los objetivos y las variables del marketing mix de los servicios a la gestión de la biblioteca universitaria, para crear estrategias de valor y prácticas de gestión que garanticen, ante todo, la prestación de recursos y servicios que respondan realmente a las necesidades de información cada vez más especializadas de usuarios con altas expectativas, logrando su satisfacción y buscando así gestionar relaciones rentables (duraderas) en el tiempo.

A propósito de los hallazgos en la literatura y la referenciación académica y científica, es claro que el objetivo no era copiar los modelos, sino hacer una adaptación de los elementos aportantes al caso particular y poder diseñar un modelo propio, sencillo y útil para las Bibliotecas Universitarias de Medellín y su área metropolitana, que apenas se acercan al tema.

El Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia se constituye en una unidad de análisis que fue posible examinar detalladamente en su contexto, su entorno y su cultura organizacional, en atención a la cercanía y conocimiento profundo de la dinámica institucional por parte de la investigadora. Es así como esta propuesta obedece también a algunas necesidades sentidas propias de la filosofía de mejoramiento continuo y el modelo de gestión organizacional; este plan de mercadeo debía superar sus alcances, y responder a lo que debe ser un Plan estratégico de marketing mix de servicios que aporte y apalanque verdaderamente las iniciativas estratégicas definidas en el Plan de Acción Institucional de este sistema bibliotecario, alineado al Plan de Acción Institucional de la Universidad de Antioquia.

Sin embargo, el deseo es que este Plan estratégico de marketing mix de servicios también se constituya en la clara demostración de que es posible apuntalar la gestión bibliotecaria en la filosofía del marketing, y funja como un prototipo a manera de ilustración para otras bibliotecas universitarias del área metropolitana, pues esta propuesta también responde a las características comunes de estas unidades de información, a las clamores de sus directivos y al análisis exhaustivo de un Sistema de Bibliotecas que, como todas las bibliotecas universitarias, debe propender por mejorar su gestión sin dejar de lado las consideraciones institucionales.

Tabla 9. Plan estratégico de marketing mix de servicios para el Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia

OBJETIVO DE MARKETING		
<p>Incrementar el posicionamiento de los recursos y servicios de información del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia entre sus diferentes segmentos de usuarios, en forma costo-eficiente, aportando a la dinamización del conocimiento científico - técnico y mejorando el nivel de satisfacción de dichos usuarios, para que hacia el 2016 este sistema bibliotecario sea reconocido como innovador y modelo para el desarrollo de las bibliotecas en el país.</p>		
<p>Público objetivo: Servidores públicos de las 16 Bibliotecas del Sistema - Estudiantes de pregrado y posgrado, docentes y egresados de la Universidad de Antioquia - Centros de documentación e instituciones prestadoras de recursos y servicios de información técnica, bibliotecas universitarias, investigadores, grupos de investigación y centros de ciencia, innovación y tecnología de orden público y privado.</p>		
7.4.1 Objetivo estratégico de producto (servicio)		
OBJETIVO ESTRATÉGICO DE PRODUCTO (SERVICIO)	<p>Satisfacer las necesidades de información de todos los usuarios del Sistema de Bibliotecas a través del mejoramiento y diversificación de la oferta de recursos y servicios de información en atención a las necesidades y expectativas de los usuarios tanto de la comunidad universitaria como de otros externos reales y potenciales, para incrementar el uso de esos recursos y servicios, contribuyendo a la dinamización y creación de nuevo conocimiento científico - técnico.</p>	
ESTRATEGIA 1	<p>Identificar y segmentar los usuarios reales y potenciales del Sistema de Bibliotecas, caracterizando sus necesidades de información y expectativas del servicio para satisfacerlas con recursos y servicios de información de alto valor agregado en atención a sus expectativas.</p>	
Actividades	<p>Identificar y segmentar los usuarios reales del Sistema de Bibliotecas, caracterizando sus necesidades de información e identificando los actuales recursos y servicios que pueden resolver asertivamente sus necesidades y expectativas.</p>	<p>Desarrollar portafolios integrales de recursos y servicios de información para cada segmento de usuarios, que integren recursos y servicios complementarios con alta y poca penetración que realmente satisfagan sus necesidades de información y expectativas de servicio y que puedan ofertarse como un paquete para cada tipo de usuario.</p>
		<p>Desarrollar y fortalecer mecanismos rigurosos, confiables y sistemáticos para detectar las reales necesidades de información de los usuarios actuales y potenciales, y su grado de satisfacción con la oferta de recursos y servicios de información y con la prestación del servicio al público, de manera que pueda garantizarse una oferta de recursos y</p>

			servicios en atención a sus expectativas.
Líder	Procesos de Planificación, Gestión de servicios y Comunicación organizacional	Procesos de Planificación, Gestión de servicios y Comunicación organizacional	Procesos de Planificación, Gestión de servicios, Gestión tecnológica y Comunicación organizacional
Plazo	Junio de 2014	Noviembre de 2014	Diciembre de 2015
Indicador - Meta	Matriz de portafolio de recursos y servicios de información desarrollada al 100%	Portafolio integral de recursos y servicios de información por segmento de usuarios actuales, desarrollado al 100%.	Informe de las necesidades de información de los usuarios actuales y potenciales, y su grado de satisfacción con la oferta de recursos y servicios de información y con la prestación del servicio al público, desarrollada al 80%
ESTRATEGIA 2	Capitalizar el conocimiento del recurso humano, las relaciones de trabajo colaborativo y la infraestructura tecnológica para diversificar y mejorar la oferta de recursos y servicios de información de alto valor agregado y soportados en tecnologías de acceso a la información y al conocimiento, de manera que se puedan mejorar o reorientar los recursos y servicios que ahora no tienen buena penetración y crear nuevas ofertas buscando captar más usuarios y convertir los potenciales en usuarios reales.		
Actividades	Conformar un equipo de trabajo que estudie las matrices de penetración y los resultados de la encuesta que se aplicó entre octubre y noviembre del 2013 a la comunidad universitaria para identificar el nivel de conocimiento de los recursos y servicios de información del Sistema de Bibliotecas, para identificar y proponer un plan de mejoramiento y reorientación de los recursos y servicios de información personales y	Definir un plan de implementación sistemático de las mejoras y creación de nuevos recursos y servicios de información resultantes del proceso de benchmarking que se desarrolla mediante el programa "Observatorio de vigilancia estratégica para la creación y rediseño de recursos y servicios" integrado, si se quiere, al trabajo de mejoramiento de los recursos y servicios de información personales y electrónicos con menor	Aprovechar las relaciones interinstitucionales, las políticas de trabajo colaborativo y las tecnologías de información y telecomunicación para diseñar e implementar, conjuntamente con otras instituciones del sector, nuevos recursos y servicios de información que diversifiquen y aumenten la oferta para los usuarios, los canales de acceso a la información académica, científica y técnica y amplíe el mercado, mejorando así el

	electrónicos que son menos conocidos, menos utilizados y no le generan satisfacción a los usuarios.	nivel de penetración y satisfacción.	nivel de penetración de los recursos y servicios de este sistema bibliotecario y otras instituciones.
Líder	Procesos de Planificación, Gestión de servicios, Gestión tecnológica y Comunicación organizacional.	Procesos de Planificación, Gestión de servicios, Gestión tecnológica y Comunicación organizacional.	Procesos de Planificación, Gestión de servicios, Gestión tecnológica y Comunicación organizacional.
Plazo	Diciembre de 2014	Diciembre de 2014	Diciembre de 2014
Indicador - Meta	Propuesta de mejoramiento de los recursos y servicios de información personales y electrónicos con menor nivel de penetración, planteada al 100%	Propuesta de mejoramiento y creación de nuevos recursos y servicios de información planteada al 100%	Implementación de por lo menos un nuevo recurso o servicio de información producto de las relaciones interinstitucionales.

7.4.2 Objetivo estratégico de plaza

OBJETIVO ESTRATÉGICO DE PLAZA	Consolidar el Sistema de Bibliotecas y sus recursos y servicios de información como principal fuente de consulta de la información académica, técnica y científica de fácil acceso, confiabilidad, alta calidad y valor agregado para soportar las actividades de docencia, investigación y aprendizaje, especialmente entre la comunidad académica de la Universidad de Antioquia.		
ESTRATEGIA 1	Fortalecer y diversificar los canales de acceso a los recursos y servicios de información del Sistema de Bibliotecas, acercándolos a cada uno de los diversos segmentos de usuarios reales y potenciales.		
Actividades	Capitalizar el plan de desarrollo físico y mantenimiento de las Bibliotecas del Sistema y fortalecer la comunicación de los mejoramientos, resaltando los beneficios y ventajas de los mismos en favor de la comodidad de los diferentes segmentos de usuarios y aumentando su percepción de valor y satisfacción.	Afianzar el programa “El Sistema de Bibliotecas de visita en tu Facultad” de manera que se lleven los recursos y servicios de información hasta las Facultades, Escuelas e Institutos, la Sede Universitaria de Posgrados y los eventos académicos de extensión de la Universidad, por lo menos una vez al mes, ampliando así los canales de acceso y visibilizando el Sistema de Bibliotecas “in situ” para generar recordación y fortalecer la imagen institucional.	Diseñar un programa de préstamo de material bibliográfico rápido y descentralizado que permita mejorar el nivel de consulta de los libros y revistas recientemente adquiridos en las diversas disciplinas académicas y aumentar el nivel de penetración del servicio de préstamo, llevando el Sistema de Bibliotecas hasta las Facultades, Escuelas e Institutos en época de exámenes finales y terminación de semestre y complementando las actividades académico - culturales con la exhibición y préstamo del material bibliográfico relacionado con el tema o el autor.
Líder	Proceso de Planificación, Gestión de recursos y Comunicación organizacional.	Procesos de Comunicación organizacional, Búsqueda de información y Selección y evaluación de colecciones	Procesos de Obtención de información y Comunicación organizacional.
Plazo	Junio de 2016	Agosto de 2014	Agosto de 2014
Indicador - Meta	Plan de desarrollo físico y mantenimiento de las Bibliotecas del Sistema desarrollado al 100%	Programa “El Sistema de Bibliotecas de visita en tu Facultad” formulado al 100%	Programa “Presta ya” formulado al 100%

ESTRATEGIA 2

Fortalecer y diversificar los canales de acceso a los recursos y servicios de información electrónicos del Sistema de Bibliotecas y promocionarlos como fuente de consulta de información académica, técnica y científica de fácil acceso, confiabilidad, alta calidad y valor agregado, facilitando el acceso y mejorando la experiencia de uso del servicio.

Actividades	<p>Definir un plan de mejoramiento y reorientación de los recursos y servicios de información electrónicos que ofrece el Sistema de Bibliotecas a través del Portal Web y del OPAC para que, con base en el observatorio de vigilancia estratégica, en el marco del programa de modernización e integración de TICs a los procesos, recursos y servicios y en atención a las preferencias de los usuarios, se les agregue valor, se mejoren las plataformas tecnológicas y se facilite el acceso incluso a través de las redes sociales.</p>	<p>Dinamizar las páginas y cuentas institucionales en redes sociales como plazas para el acceso a los recursos y servicios de información electrónicos del Sistema de Bibliotecas y la prestación del servicio de asesoría académica.</p>	<p>Impulsar el canal de streaming, la plataforma de educación virtual (moodle) y el proyecto de configuración de una red audiovisual para el apoyo a la docencia, la investigación, la extensión cultural y la formación integral como nuevas plazas de acceso electrónico a los recursos y servicios de información del Sistema de Bibliotecas e integrarlos con el Portal Web, el OPAC, la Biblioteca Digital, los blog y las páginas de Facebook, Twitter y Youtube como un sistema de canales para acceder a la información académica, técnica, científica y cultural bajo un mismo patrón de identidad institucional.</p>
Líder	<p>Procesos de Gestión de servicios, Comunicación organizacional y Gestión tecnológica</p>	<p>Procesos de Gestión de servicios, Gestión tecnológica, Cultura informacional y Comunicación organizacional.</p>	<p>Procesos de Gestión tecnológica, Cultura informacional y Comunicación organizacional.</p>
Plazo	<p>Diciembre de 2014</p>	<p>Diciembre de 2014</p>	<p>Junio de 2015</p>
Indicador - Meta	<p>Plan de mejoramiento del acceso a los recursos y servicios de información electrónicos del Sistema de Bibliotecas formulado al 100%</p>	<p>Portafolio de servicios de información a través de las páginas y cuentas institucionales en redes sociales desarrollado al 100%</p>	<p>Informe de integración del sistema de canales para el acceso a la información académica, técnica, científica y cultural del Sistema de Bibliotecas desarrollado al 100%</p>

7.4.3 Objetivo estratégico de promoción

OBJETIVO ESTRATÉGICO DE PROMOCIÓN	Lograr, hacia el 2016, el reconocimiento del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia como un sistema bibliotecario líder en la gestión de recursos y servicios de información, innovador y modelo para el desarrollo de las bibliotecas en el país.		
ESTRATEGIA 1	Incrementar el nivel de penetración de los recursos y servicios de información así como la participación en las actividades académico - culturales del Sistema de Bibliotecas en beneficio del mejoramiento del nivel académico, la formación integral y la dinamización de procesos de innovación y producción de nuevo conocimiento académico, técnico y científico.		
Actividades	Afianzar el programa “Cultura Biblioteca” de manera que se lleve hasta las Facultades, Escuelas e Institutos en las diferentes sedes universitarias, la información de los recursos y servicios de información, las actividades académico - culturales y el reglamento interno para la utilización de los recursos y servicios bibliotecarios, visibilizando el Sistema de Bibliotecas “in situ” y fortaleciendo la promoción y la imagen institucional.	Definir un plan de promoción prioritaria de los recursos y servicios de información menos conocidos y menos utilizados según el estudio de penetración y los resultados de la encuesta que se aplicó entre octubre y noviembre del 2013 a la comunidad universitaria para identificar el nivel de conocimiento de los recursos y servicios de información del Sistema de Bibliotecas. Este plan promocional puede apuntalarse en los programas “El Sistema de Bibliotecas de visita en tu Facultad” y “Cultura Biblioteca”.	Intensificar y afinar permanentemente la actividad promocional del Sistema de Bibliotecas en las redes sociales, de manera estratégica y logrando mayor replicación de las actividades de comunicación organizacional a través de las páginas en Facebook, YouTube, cuentas de Twitter y otras redes sociales asociadas a las diferentes dependencias, grupos y personas estratégicas de la Institución.
Líder	Procesos de Planificación, Gestión de recursos, Gestión de servicios y Comunicación organizacional	Procesos de Gestión de servicios y Comunicación organizacional	Proceso de Comunicación organizacional.
Plazo	Octubre de 2014	Agosto de 2014	Octubre de 2014
Indicador - Meta	Programa “Cultura Biblioteca” formulado al 100% y ejecutado al 20%	Plan de promoción prioritaria de los recursos y servicios de información	· Base de datos de las páginas en Facebook, YouTube, cuentas de Twitter y otras redes

con menor penetración formulado al 100%	<p>sociales asociadas a las dependencias, grupos y personas estratégicas de la Institución, desarrollada al 100%</p> <ul style="list-style-type: none"> · Plan de promoción en redes sociales de las actividades académico - culturales y recursos y servicios de información del Sistema de Bibliotecas formulado al 100%
---	---

ESTRATEGIA 2	Mejorar la comunicación institucional en atención a un proceso de posicionando del Sistema de Bibliotecas como marca de valor entre los diferentes grupos de usuarios, con especial énfasis entre el sector de las bibliotecas universitarias.		
	Actividades	<p>Diseñar un modelo de comunicación organizacional que integre políticas de comunicación, promoción y marketing relacional, así como un manual de estilo para la difusión de las actividades académico - culturales y los recursos y servicios de información del Sistema de Bibliotecas, según los medios de comunicación a utilizarse y el segmento de usuarios al que va dirigida la información y la estrategia comunicacional.</p>	<p>Diseñar una carta de recursos y servicios de información para cada segmento de usuarios del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia, detallando el alcance, las ventajas de los mismos y la promesa de servicio</p>
Líder	Proceso de Comunicación organizacional	Proceso de Comunicación organizacional	Proceso de Comunicación organizacional

Plazo	Diciembre de 2014	Septiembre de 2014	Julio de 2014
Indicador - Meta	Matriz de comunicación y promoción de los recursos y servicios de información y las actividades académico - culturales del Sistema de Bibliotecas, por segmentos de usuarios desarrollada al 100%	Carta de recursos y servicios de información por cada segmento de usuarios del Sistema de Bibliotecas.	Base de datos de los medios de comunicación formales e informales y la red de comunicadores de la Universidad, desarrollada al 100%

7.4.4 Objetivo estratégico de proceso

OBJETIVO ESTRATÉGICO DE PROCESO	Mejorar la gestión bibliotecaria orientando la planeación estratégica, la gestión de servicios y el proceso de promoción y comunicación organizacional hacia la filosofía del marketing de servicios, de tal manera que se consolide una cultura de marketing como factor clave de éxito en la gestión del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia.	
ESTRATEGIA 1	Incorporar la filosofía y el análisis de las variables que propone el marketing mix de los servicios a las actividades propias de gestión, planeación, promoción y prestación del servicio al público, buscando mejorar y agregar valor a la gestión bibliotecaria, establecer relaciones más cercanas con cada usuario y mejorar el desempeño del indicador de satisfacción del macroproceso Gestión de servicios del Sistema de Bibliotecas	
Actividades	Desarrollar una estrategia de marketing interno de manera que en la gestión bibliotecaria, en el discurso institucional y en general, en la cultura organizacional del Sistema de Bibliotecas se integre la filosofía del marketing mix de los servicios a la filosofía del mejoramiento continuo, fortaleciendo la satisfacción total de los diferentes tipos de usuarios como pilar fundamental del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia.	Implementar un entorno de aprendizaje colaborativo que permita dinamizar la comunicación interna y compartir y difundir el conocimiento tácito y experiencial respecto al portafolio de recursos y servicios de información, y a situaciones propias de la prestación del servicio al público.
Líder	Procesos de Planificación, Gestión de recursos, Gestión de servicios, Cultura informacional y comunicación organizacional.	Equipo de trabajo del Programa Gestión del conocimiento y Procesos de Gestión tecnológica y Comunicación organizacional.
Plazo	Diciembre de 2014	Diciembre de 2014
Indicador - Meta	El marketing como parte del lenguaje, la filosofía de trabajo y la gestión bibliotecaria del Sistema de Bibliotecas.	Intranet - Entorno de aprendizaje colaborativo implementada al 50%
ESTRATEGIA 2	Adoptar la iniciativa del benchmarking que se desarrolla para evaluar las tendencias en recursos y servicios de información, también como un proceso continuo y sistemático de vigilancia estratégica de la gestión y los modelos de trabajo en bibliotecas universitarias del mundo, para fortalecer la cultura de la referenciación y la innovación permanente, en la búsqueda de convertirse, hacia el 2016, en un sistema bibliotecario reconocido como innovador y modelo para el desarrollo de las bibliotecas en el país.	
Actividad	Reorientar y dinamizar el programa de desarrollo de la investigación bibliotecaria como parte de la estrategia de marketing interno, de tal manera que desde los procesos de Planificación y Seguimiento y control se estimule la incorporación de actividades	

sistemáticas de vigilancia estratégica de la gestión bibliotecaria que posibiliten la innovación permanente de todos los procesos de gestión del Sistema de Bibliotecas.

Indicador - Meta Procesos de Planificación, Seguimiento y control, Líderes del programa de desarrollo de la investigación bibliotecaria y Líderes de todos los procesos de gestión del Sistema de Bibliotecas.

Plazo Diciembre de 2014

Indicador Por lo menos dos procesos de gestión del Sistema de Bibliotecas con innovaciones y mejoramientos implementados.

7.4.5 Objetivo estratégico de personas

OBJETIVO ESTRATÉGICO DE PERSONAS (Prestadoras del servicio)	Hacer del talento humano del Sistema de Bibliotecas un factor clave de éxito en la experiencia de servicio y la satisfacción de los diversos segmentos de usuarios, y en el compromiso institucional de fortalecer la cultura informacional y dinamizar los procesos de conocimiento e innovación en la Universidad y en la comunidad regional y nacional.	
ESTRATEGIA	Optimizar el perfil del talento humano del Sistema de Bibliotecas fortaleciendo sus competencias para la gestión de los recursos y servicios de información y la prestación del servicio al público en el marco de los principios del marketing, la filosofía del mejoramiento continuo y la satisfacción de los usuarios, como factor clave de éxito del Sistema de Bibliotecas.	
Actividades	Diseñar un programa de fortalecimiento de las competencias del personal del Sistema de Bibliotecas, como parte de la estrategia de marketing interno, para homogenizar la base de conocimiento de toda la oferta de recursos y servicios de información y la prestación y promoción de los mismos, buscando satisfacer las diferentes necesidades de información de los diversos tipos de usuarios y convertir los usuarios potenciales en usuarios reales del mayor número de recursos y servicios de información del Sistema de Bibliotecas.	Ampliar el alcance del programa de alfabetización digital e informacional para empleados, integrando en él toda la oferta de formación que se lidera desde los diferentes procesos de gestión del Sistema de Bibliotecas y orientándolo estratégicamente hacia la optimización del perfil del talento humano como gestores de la cultura informacional y la dinamización de la innovación y el conocimiento científico - técnico, en el marco del mejoramiento continuo en la prestación del servicio al público y la búsqueda de la satisfacción de los usuarios.
Líder	Procesos de Búsqueda de información, Obtención de información y Comunicación organizacional	Procesos de Planificación, Gestión de recursos, Gestión de servicios, Cultura informacional y líderes del proyecto de desarrollo de competencias y el plan de capacitación institucional
Plazo	Agosto de 2014	Agosto de 2014
Indicador - Meta	Programa de fortalecimiento de las competencias del personal del Sistema de Bibliotecas para la prestación y promoción de los recursos y servicios de información, formulado al 50%	Programa de formación estratégica para los empleados del Sistema de Bibliotecas, formulado al 50%

7.4.6 Objetivo estratégico de evidencia física (Physical evidence)

OBJETIVO ESTRATÉGICO DE EVIDENCIA FÍSICA (Physical evidence)	Incrementar la percepción de valor de los recursos y servicios de información y la imagen institucional del Sistema de Bibliotecas, especialmente en el desarrollo de las estrategias de promoción, fortalecimiento y diversificación de los canales de acceso a los recursos y servicios de información.		
ESTRATEGIA	Reforzar y optimizar los elementos tangibles que comunican y significan la percepción de valor de los recursos y servicios de información y la imagen institucional del Sistema de Bibliotecas, especialmente en el desarrollo de las estrategias de promoción, fortalecimiento y diversificación de los canales de acceso a los recursos y servicios de información.		
Actividades	Complementar el portafolio de elementos promocionales y publicitarios de los recursos y servicios de información, de manera que cada uno de ellos, todos abstractos e incorpóreos, puedan soportarse en un elemento tangible que facilite la comunicación y comprensión de la propuesta de valor del recurso o servicio de información que se le ofrece.	Adquirir un stand institucional para desarrollar las estrategias de promoción y diversificación de los canales de acceso a los recursos y servicios de información, lucíendolo como un elemento tangible que refuerza y extiende acertadamente la identidad institucional y la comunicación de valor del Sistema de Bibliotecas.	Llevar a cabo el proyecto de señalización bajo un mismo patrón de identidad institucional para todas las Unidades de Información, en el marco del plan de desarrollo físico y mantenimiento del Sistema de Bibliotecas, de tal forma que se adecúe el ambiente en el que se entregan los recursos y servicios de información, fortaleciendo así la comunicación del servicio y la identidad institucional.
Líder	Procesos de Gestión de recursos y Comunicación organizacional.	Procesos de Gestión de recursos y Comunicación organizacional.	Procesos de Planificación, Gestión de recursos, Gestión de servicios y Comunicación organizacional.
Plazo	Diciembre de 2014	Septiembre de 2014	Diciembre de 2015
Indicador - Meta	Portafolio de elementos promocionales y publicitarios de todos los recursos y servicios de información	Adquisición del stand institucional	Sistema de señalética del Bibliotecas del Sistema implementado al 80%

7.4.7 Objetivo estratégico de precio

OBJETIVO ESTRATÉGICO DE PRECIO	Diversificar los mercados y las fuentes de ingresos financieros del Sistema de Bibliotecas, de manera que se generen nuevos recursos económicos que puedan ser reinvertidos en el mejoramiento de la gestión bibliotecaria y la oferta de recursos y servicios de información, según el ciclo de mejoramiento continuo que propone el marketing.	
ESTRATEGIA 1	Fructificar la marca institucional de la Universidad de Antioquia y las fortalezas y factores clave de éxito del Sistema de Bibliotecas en el desarrollo de nuevos mercados que se constituyan en fuentes de ingresos financieros que puedan ser reinvertidos en el mejoramiento de la gestión bibliotecaria y de los mismos servicios de información de extensión.	
Actividades	Desarrollar una serie de entrevistas que permitan ponerse en contacto, identificar y segmentar los usuarios potenciales de los nuevos servicios de información especializados que tiene proyectados el Sistema de Bibliotecas, buscando caracterizar sus necesidades de información y reconocer sus expectativas con relación a los alcances y costos de los servicios y hacer los ajustes pertinentes en atención a los hallazgos.	Definir un plan de marketing relacional para cada uno de estos nuevos producto - servicios, que permita fortalecer las correlaciones con los públicos objetivo y gestionar la demanda a partir de la elaboración de una carta de presentación institucional dirigida personalmente a los directivos de estos grupos de interés, detallando el alcance del servicio, las ventajas del mismo y la promesa de servicio
Líder	Proceso de Planificación, gestión de servicios, Cultura informacional y Comunicación organizacional	Proceso de Comunicación organizacional
Plazo	Diciembre de 2014	Diciembre de 2014
Indicador - Meta	Aplicación de las entrevistas e informe consolidado de los hallazgos.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de marketing relacional para fortalecer la correlación del Sistema de Bibliotecas con estos públicos objetivo, formulado al 100%. • Modelo de carta de presentación institucional y oferta de los servicios de información especializados.
ESTRATEGIA 2	Aprovechar las fortalezas y factores clave de éxito de la institución para desarrollar nuevos servicios de información, de tal forma que en el marco de la función misional de extensión de la Universidad se puedan generar ingresos financieros adicionales a través de la prestación extendida de servicios de información especializados con propuestas de valor diferenciales dirigidos a otros sectores y organizaciones sociales del ámbito local, regional y nacional, aportando, a su vez, a la difusión y dinamización del conocimiento técnico - científico más allá de la Universidad de Antioquia.	
Actividades	Crear y desarrollar un servicio de vigilancia estratégica de la información	Diseñar un portafolio de consultorías, asesorías y seminarios para bibliotecas

	<p>científico - técnica, de alto valor agregado y soportado en tecnologías de acceso a la información y al conocimiento como un producto extendido del servicio integral para investigadores, esta vez con valor económico en atención al Know how y a los recursos de información de alta calidad del Sistema de Bibliotecas dirigido a usuarios con necesidades de información particulares y especializadas como estudiantes de posgrado, centros y grupos de investigación y centros de ciencia, innovación y tecnología de orden público y privado.</p>	<p>universitarias, como un producto - servicio de valor económico en atención al Know how del Sistema de Bibliotecas y como valor agregado a las contribuciones hechas a través de la participación activa en las iniciativas de trabajo colaborativo en este mismo sector de mercado.</p>
Líder	<p>Procesos de Planificación, Gestión de servicios, Cultura informacional y Gestión tecnológica</p>	<p>Procesos de Planificación, Gestión de servicios y Comunicación organizacional</p>
Plazo	<p>Diciembre de 2015</p>	<p>Octubre de 2014</p>
Indicador - Meta	<p>Alcanzar el 30% de penetración del servicio de vigilancia estratégica de la información científico - técnica con relación al público objetivo.</p>	<p>Portafolio de consultorías, asesorías y seminarios para bibliotecas universitarias formulado al 100%</p>

7.4.8 Objetivo estratégico de impacto

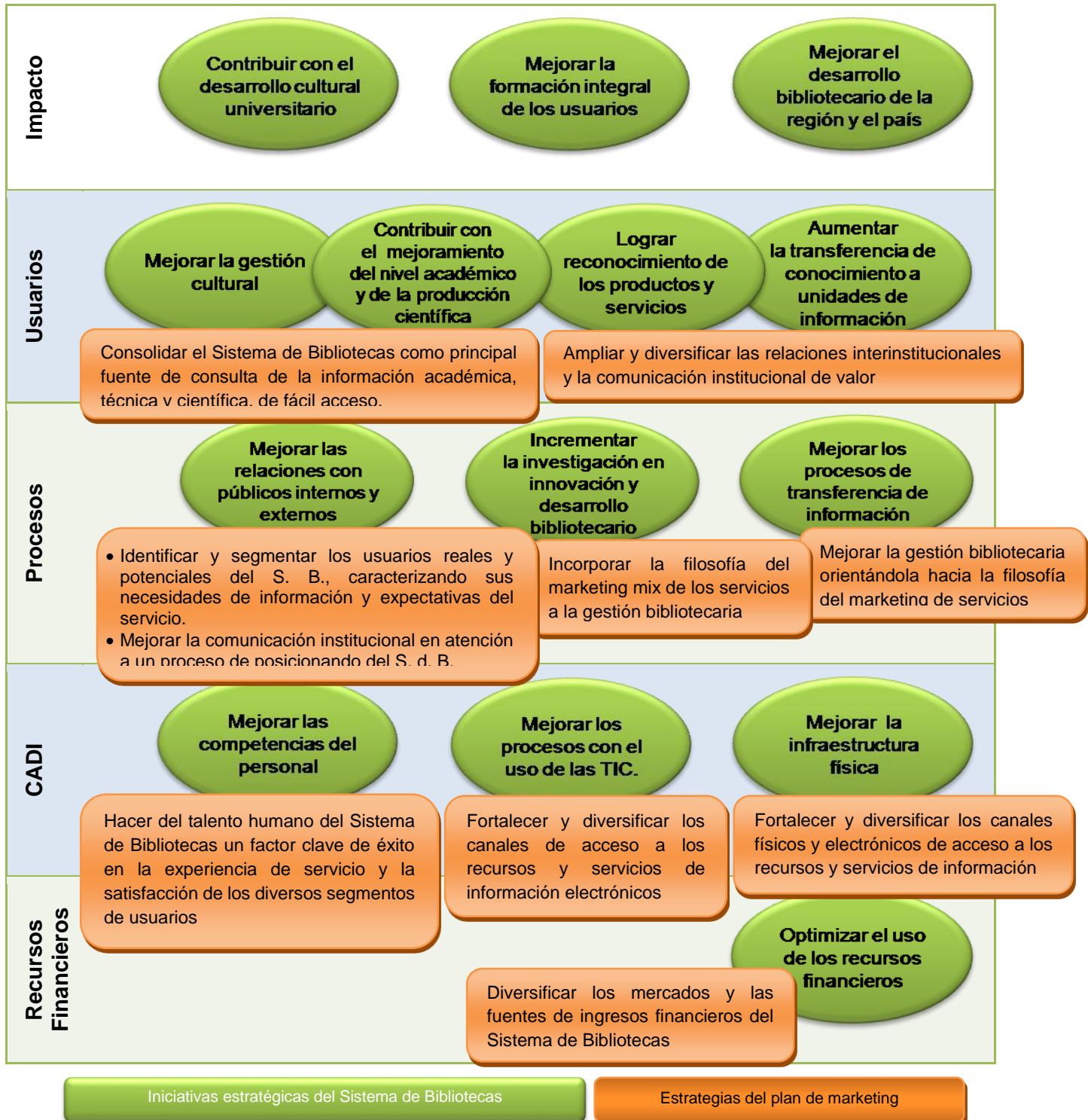
OBJETIVO ESTRATÉGICO DE IMPACTO Y POSICIONAMIENTO	Posicionar el Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia como marca de valor en el sector de los servicios de información académica, científica y técnica.	
ESTRATEGIA	Aprovechar la marca institucional de la Universidad de Antioquia, así como los factores clave de éxito de la institución para ampliar y diversificar las relaciones interinstitucionales y la comunicación institucional de valor que afiance la percepción de este como un sistema bibliotecario modelo para el desarrollo de las bibliotecas, a nivel nacional.	
Actividades	Dinamizar y participar protagónicamente de las iniciativas de trabajo colaborativo con otras bibliotecas universitarias de la región y el país, propiciando espacios de interacción académica y profesional, y potenciando el conocimiento tácito y explícito del talento humano del Sistema de Bibliotecas, contribuyendo activamente a la circulación del conocimiento bibliotecario y al mejoramiento de los procesos de transferencia de información en este ámbito disciplinar.	Implementar modelos de marketing relacional y comunicación pública y comercial para fortalecer los procesos y actividades de comunicación organizacional que se tienen desarrollados hasta ahora, de manera que se mejore la comunicación institucional en el sentido de afianzar la percepción de este como un sistema bibliotecario líder y modelo para el desarrollo de las bibliotecas, a nivel nacional.
Líder	Procesos de Planificación, Gestión de servicios y Comunicación organizacional	Proceso de Comunicación organizacional.
Plazo	Diciembre de 2014	Junio de 2015
Indicador - Meta	<ul style="list-style-type: none"> • Programa "Mejores prácticas bibliotecarias 2014" desarrollado al 100% • Participación en las iniciativas de trabajo colaborativo no solo del G8 Bibliotecas sino también de otras instituciones y actores bibliotecarios de la región y el país 	Modelo de comunicación organizacional y marketing relacional público y comercial, según los diferentes stakeholders del Sistema de Bibliotecas, formulado al 100%

7.4.9 Presupuesto

Este plan de marketing que dentro de su fase operativa integra varias de las iniciativas que en este momento hacen parte de la estrategia misional del Sistema de Bibliotecas y de los programas de promoción y comunicación organizacional, tiene presupuestos asignados en atención a estos proyectos y son administrados desde los Procesos de Planificación y Gestión de recursos, los cuales pueden hacer los ajustes y reasignaciones presupuestarias del caso, luego de la evaluación y aprobación de esta propuesta de Plan estratégico de marketing mix de servicios.

7.4.10 Alineación de los objetivos estratégicos del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia y los objetivos estratégicos de marketing

Ilustración 37. Alineación de los objetivos estratégicos y los objetivos de marketing



8. CONCLUSIONES

8.1 Desde el punto de vista de la biblioteca universitaria

El sector de las bibliotecas universitarias como todos los sectores de la sociedad coexisten en un entorno que cambia y se reinventa cada vez más rápido; por lo tanto, es necesario acoger los fundamentos de las nuevas tendencias en administración y gestión que permitan innovarse permanentemente para poder responder a las actuales y futuras dinámicas de la información, menguando las amenazas del entorno, adelantándose a las tendencias del sector y potenciando el impacto de su actividad en los procesos de enseñanza, aprendizaje y dinamización de la investigación y el conocimiento.

8.2 Desde el punto de vista del Marketing mix de servicios

Como se logró demostrar en este ejercicio de investigación, es factible integrar la filosofía y la implementación de un plan estratégico de marketing en el sector de las bibliotecas universitarias como herramienta para el mejoramiento de la gestión y la orientación de los recursos y servicios de información hacia la satisfacción de los diferentes tipos de usuarios, como pilar fundamental de la misión institucional e instrumento para el reconocimiento de la biblioteca entre sus públicos.

8.3 Desde el punto de vista de los resultados de la investigación

El concepto de marketing aplicado a la gestión bibliotecaria es conocido en el 92% de estas bibliotecas en Medellín y sus municipios cercanos, no obstante que solo se aplican algunos de sus elementos en el 58% de ellas. De esta población, se sabe que solo en el 53% de estas ellas se asigna presupuesto periódicamente para las actividades de marketing de recursos y servicios de información, y únicamente el 26% de estas bibliotecas enmarcan sus estrategias de marketing en un plan de comunicación o promoción, más no en un plan de marketing.

En las bibliotecas universitarias de Medellín hay una evidente preocupación por aprovechar las herramientas del marketing en sus actividades bibliotecarias, pero este interés se enfoca más a la promoción de los recursos y servicios de información, (que es tan solo uno de los elementos que propone el marketing mix), que a aspectos propios de la gestión estratégica de la biblioteca; sin embargo, aunque es un buen ejercicio en el sentido de que se está introyectando una nueva disciplina al quehacer bibliotecario, no se puede pensar que se hace marketing solo porque hay estrategias de divulgación y promoción.

En las bibliotecas universitarias de Medellín todavía no se entiende el marketing como un círculo virtuoso que parte del conocimiento profundo de sus usuarios y la detección de sus gustos y necesidades de información para diseñar recursos y servicios que respondan a esas particularidades; adaptar y mejorar los canales por los cuales el usuario pueda acceder a la información de acuerdo a sus preferencias; atraer nuevos usuarios en atención a recursos y servicios diferenciados para convertir en reales los usuarios potenciales; y mejorar los recursos y servicios, las competencias del personal de la biblioteca y la prestación del servicio de manera costo eficiente, buscando siempre la satisfacción de las necesidades de información del usuario y el mejoramiento en la gestión bibliotecaria como factor clave de éxito para la institución.

En cuanto al Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia, resulta evidente un comportamiento tipo Pareto (regla del 80-20) que señala la penetración significativa de algunos pocos servicios de información, hallazgo que debe movilizar la gestión y promoción de estos recursos y servicios hacia la segmentación y caracterización de los usuarios, y la reorientación e integración de propuestas de valor diferenciales para cada recurso y servicio de información, según su público objetivo y buscando su satisfacción.

9. RECOMENDACIONES

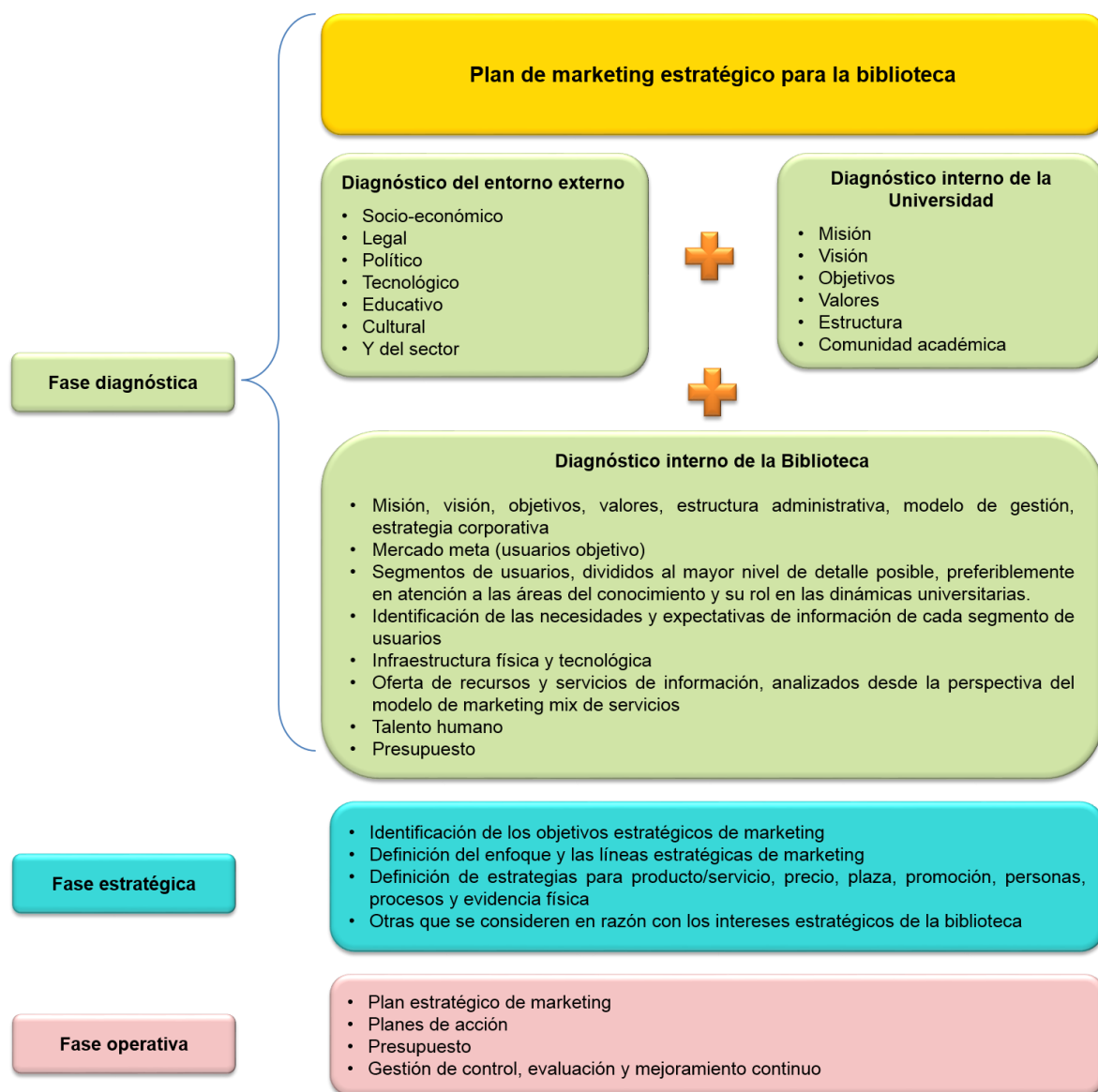
Más que un modelo administrativo, el marketing es una filosofía de gestión que busca la satisfacción del usuario como principal objetivo de impacto, propósito que también se comparte en el sector de las bibliotecas universitarias. En tal sentido, es pertinente integrar algunos elementos del modelo de marketing a la gestión estratégica de las bibliotecas académicas, y ya que su misión institucional es la prestación de recursos y servicios de información, se puede ampliar el alcance hacia el marketing mix de servicios que propone aplicaciones de marketing más permitentes para la biblioteca universitaria.

La principal recomendación es que no nos alejemos de la estrategia misional de la biblioteca. El plan de marketing debe ser estratégico, es decir, convertirse en una herramienta adicional que apoya y genera aportes al camino trazado para lograr a satisfacción el plan estratégico institucional, la misión y los objetivos organizacionales.

Un plan estratégico de marketing no tiene que buscar el protagonismo y reconocimiento de la biblioteca. Debe enfocarse en lo que los recursos y servicios de información hacen por sus usuarios; es decir, ubicar al usuario en el centro de la estrategia de marketing. Al cabo del tiempo y las relaciones continuas y satisfactorias con sus diferentes usuarios, la biblioteca verá cumplido su objetivo de posicionamiento.

Un plan de marketing debe obedecer al entorno y propender por la vigilancia estratégica del mismo, de manera que pueda anticiparse proactivamente a las necesidades y expectativas de las nuevas generaciones de usuarios. En ese sentido, se propone considerar la siguiente guía:

Ilustración 38. Guía para la elaboración de un plan estratégico de marketing para bibliotecas universitarias



BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Medellín. (2011). Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín, 2011 - 2021. Medellín.
- Alcaraz Varó, E., Hughes, B., & Campos, M. Á. (1999). *Diccionario de términos de marketing, publicidad y medios de comunicación*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Beumala, A., Dolors Mas, M., Ramón, M., & Tornés, M. (1997). Los servicios de información y referencia en el contexto de la biblioteca universitaria actual. *Revista Española de Documentación Científica*, 20(1), 14. Retrieved from <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/viewArticle/598>
- Borko, H. (1968). Information science: what is it? *American Documentation*, 19(1), 3–5.
- Cabral Vargas, B. (2012). Mercadotecnia y ética: ¿valores encontrados en las bibliotecas universitarias? *Biblioteca Universitaria*, 15(2), 163–167.
- Cagnoli, R. (2006). Marketing Bibliotecario: ¿Usuarios o Clientes? In *Seminario Dilemas de la Biblioteca Actual* (pp. 7–21).
- Carasila Coca, M. A. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(2), 391–412. Retrieved from <http://revistas.luz.edu.ve/index.php/rccs/article/viewFile/1575/1529>
- Deliberali Maimone, G. (2011). La ciencia de la información en el contexto de la postmodernidad. *Anales de Documentación*, 14(1), 1–14. Retrieved from <http://revistas.um.es/analesdoc/article/view/120121/114101>
- Fernández Marcial, V. (2004). Promoción de los servicios de la biblioteca: un enfoque desde el marketing no convencional. *Biblios: Revista Electronica de Bibliotecologia, Archivologia Y Museologia*, 5(20), 3–13. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1063947&info=resumen>
- Fernández Marcial, V. (2006). Las bibliotecas , espacios culturales en desuso: análisis crítico de las estrategias de promoción. *Biblios: Revista Electronica de Bibliotecologia, Archivologia Y Museologia*, 7(25-26), 1–9.
- Filemon, A., & Uriarte, J. (2008). *Introduction to Knowledge Management*. Jakarta, Indonesia.: ASEAN Foundation.

- Gallardo de Parada, Y., & Moreno Garzón, A. (1999). *Aprender a investigar. Módulo 3: Recolección de la información* (3ª ed., p. 152). Santa Fe de Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES.
- García Reche, G. (2004). La calidad en las Bibliotecas Universitarias. *XIII Jornadas Bibliotecarias de Andalucía (2004. Alcalá La Real, Jaén). Alcalá La Real: Asociación Andaluza de Bibliotecarios, 2005, 3(2002), 195–243.* Retrieved from <http://hdl.handle.net/10630/2739#sthash.EfyUavsf.dpuf>
- García Rondón, I. (2010). Origen y evolución del marketing como disciplina científica. *Contribuciones a La Economía.* Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=es&q=%E2%80%9COrigen+y+evoluci%C3%B3n+del+marketing+como+disciplina+cient%C3%ADfica%E2%80%9D&btnG=&lr=>
- Gimeno Perelló, J. (2001). Información científica, biblioteca y conocimiento. *Revista General de Información Y Documentación, 11(2), 11–31.* Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=210987>
- González Guitián, M. V., & Molina Piñero, M. (2008). Las bibliotecas universitarias: breve aproximación a sus nuevos escenarios y retos. *Acimed: Revista Cubana de Los Profesionales de La Información Y La Comunicación En Salud, 18(2).*
- González-Fernández-Villavicencio, N. (2009). Bibliotecas y marketing en red. *B I D. Textos Universitarios de Biblioteconomía I Documentacio, (23).* Retrieved from <http://bid.ub.edu/23/gonzalez2.htm>
- Jaramillo, O., & Villegas, L. E. (1998). La biblioteca universitaria: autoevaluación y acreditación. *Revista Interamericana de Bibliotecología, 21(2), 49–60.* Retrieved from <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/RIB/article/view/10189>
- Jobber, D., & Fahy, J. (2007). *Fundamentos de Marketing* (2nd ed.). Madrid: McGraw Hill.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara Ibáñez, D., & Cruz Roche, I. (2004). *Marketing.* Madrid (España): Pearson Educación S. A.
- Ley 1286 de 2009 (2009). Por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia, 23 de enero de 2009.
- López Schwerter, A. M. (1999). *Metodología de la Investigación* (p. 298). Valparaíso, Chile: Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación.

- Mañas Moreno, J. E. (1999). Marketing y difusión de servicios en una biblioteca universitaria del próximo milenio. In *Congreso: Jornades catalanes de documentació. VII. Barcelona. 1999* (p. 10). Barcelona: DOIS - Documents in Information Science. Retrieved from <http://www.cobdc.org/jornades/7JCD/63.pdf>
- Medina del Sol, M. L. ., Home Martínez, A. A. ., Solsona Medina, A. M. ., Collado Almeida, D., & Solsona Medina, E. J. (2009). La biblioteca universitaria ante los nuevos retos del siglo XXI. *Revista Electrónica de Las Ciencias Médicas En Cienfuegos*, 7(2), 35–42. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2009000200005&script=sci_arttext
- Miyagi, F. (2001). Marketing en unidades de información y afines: ¿Sólo una moda? *Biblios: Revista Electrónica de Bibliotecología, Archivología Y Museología*, (10), 1–6. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=283160>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University press.
- Orera-Orera, L. (2007). La biblioteca universitaria ante el nuevo modelo social y educativo. *El Profesional de La Informacion*, 16(4), 329–337. doi:10.3145/epi.2007.jul.07
- Orera-Orera, L. (2008). Reflexiones sobre el concepto de Biblioteca. *Saberes Compartidos*, 1(2), 20–31. Retrieved from <http://servicio.bc.uc.edu.ve/cdch/saberes/a1n2/art3.pdf>
- Quintanilla, M. Á. (1998). Técnica y cultura. *Teorema*, XVII(3), 49–69.
- REBIUN. (2002). Red de Bibliotecas Universitarias y Científicas Españolas. Retrieved from <http://www.rebiun.org/queesrebiun/Paginas/default.aspx>
- Sánchez Vignau, B. S. (2004). La universalización de la educación superior en Cuba: una oportunidad para reflexionar sobre los modelos de gestión en las bibliotecas universitarias. *Acimed: Revista Cubana de Los Profesionales de La Información Y La Comunicación En Salud*, 12(2), 1–11. Retrieved from <http://eprints.rclis.org/5011/>
- Sánchez Vignau, B. S. (2007). Ciencia , investigación y cultura en la biblioteca universitaria actual. *Acimed*, 15(1). Retrieved from http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_1_07/aci16107.htm
- Santo Domingo, M. T. (2005). La función social de las bibliotecas universitarias. *Boletín de La Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, (80), 43–70.
- Serna Gómez, H. (2005). *Índices de gestión. Como diseñar un sistema integral de medición de gestión* (2nd ed., p. 256). Bogotá: 3 R Editores.

- Tellez Tolosa, L. R., & Vallejo Sierra, R. H. (2012). *Hacia un plan de mercadeo para unidades de información. Guía metodológica*. (p. 116). Bogotá: Universidad de La Salle.
- Trullén, J., Lladós, J., & Boix, R. (2002). Economía del conocimiento , ciudad y competitividad *. *Investigaciones Regionales*, 1, 139–161.
- Unesco. Directrices para la enseñanza de la comercialización en la formación de bibliotecarios, documentalistas y archiveros (1988). París: Programa General de Información y UNISIST. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0007/000798/079824so.pdf>
- Valencia Grajales, S. M. (2010). *Necesidades bibliográficas de las grandes empresas y centros de investigación, para la construcción de un plan de marketing para Bibliotecas Académicas. Caso: Biblioteca Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales*. Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales.
- Vallejo Sierra, R. H. (2003). *Modelo de mercadeo estratégico de servicios para bibliotecas universitarias de la ciudad de Bogotá*. Universidad Nacional de Colombia.
- Vallejo Sierra, R. H., & Téllez, L. R. (2008). El mercadeo de servicios en las bibliotecas públicas: ¿una herramienta que se usa? *Investigación Bibliotecológica*, 22(45), 153-169. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3216400&info=resumen>
- Yin, R. K. (2003). *Investigación sobre estudio de casos. Diseño y Métodos*. (2 ed.). London. New Delhi: SAGE Publications.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Marketing de servicios* (5th ed., p. 709). México: McGraw Hill / Interamericana Editores S.A.

ANEXOS

Anexo I. Encuesta para Bibliotecas Universitarias

Esta encuesta es el primer instrumento de recolección de datos en la investigación **“Marketing de servicios de información científico - técnica para bibliotecas universitarias de Medellín”**, que se desarrolla actualmente como requisito de grado para la Maestría en Ciencia de la Información de la Universidad de Antioquia.

De antemano agradezco mucho los aportes que hará a la investigación a través del diligenciamiento de esta encuesta, dirigida a directores y / o jefes de servicio al público de las Bibliotecas Universitarias de Medellín.

¿De qué Universidad hace parte su Biblioteca?

1. ¿Ha escuchado hablar de marketing bibliotecario?
No
Si

2. ¿Usted considera que en su Biblioteca se aplican técnicas de marketing?
No
Si

¿A qué aspectos de la gestión de su biblioteca se aplica el marketing bibliotecario?

Si su respuesta es negativa, se considerará como finalizada esta encuesta, agradeciéndole su información. En caso de que su respuesta sea afirmativa, por favor responda:

3. ¿En su Biblioteca, a qué servicios bibliotecarios le aplican estrategias de marketing, y con qué objetivo?

4. ¿Las actividades de marketing que se desarrollan en la Biblioteca, hacen parte de un plan o programa sistemático institucional?
No
Si

¿Cuál es este plan o programa?

5. ¿Qué actividades de marketing de servicios de información concretamente realiza su Biblioteca?

6. ¿Por qué medios se realizan estas actividades de marketing de servicios de información?

7. ¿Desde la Dirección de la Biblioteca, se asigna presupuesto periódicamente para las actividades de marketing de servicios de información?
No
Si

8. ¿Cree que estas actividades de marketing de servicios de información, le reportan beneficios a los usuarios de su biblioteca?
No
Si
¿Cuáles?
9. ¿Cree que estas actividades de marketing de servicios de información, le reportan beneficios a la Biblioteca?
No
Si
¿Cuáles?
10. ¿Quién ejecuta las actividades de marketing de servicios de información en su Biblioteca?
11. ¿Cuál es la profesión de quien ejecuta las actividades de marketing de servicios de información en su Biblioteca?
12. ¿La Biblioteca tiene indicadores que evidencien el resultado de las actividades de marketing de servicios de información?
No
Si
¿Cuáles?

Anexo II. Entrevista aplicada en las Bibliotecas Universitarias de Medellín.

1. ¿La Biblioteca tiene formalizadas maneras de detectar la satisfacción de sus usuarios y las expectativas que ellos tiene de la Unidad de Información?

¿Cuáles?
2. ¿La Biblioteca tiene un plan de marketing, de promoción o de comunicación para promocionar los recursos y servicios de información?
3. ¿Ese plan está diseñado por servicios o por públicos?
 - a. ¿Ese plan está diseñado por tipos de público?
4. ¿Cuáles son las tecnologías que ha incorporado la Biblioteca en los últimos 5 años, para mejorar su oferta de servicios?
5. ¿Cuáles son las estrategias o acciones concretas que desarrolla la Biblioteca para captar nuevos usuarios?
6. ¿Cuál considera usted que en la actualidad es el servicio de mayor valor agregado que su Biblioteca ofrece a sus usuarios?
7. ¿La Biblioteca ofrece un portafolio de servicios integrados y empaquetados, según sus tipos de públicos?
8. ¿Cómo se promocionan las actividades de marketing de servicios de información de su Biblioteca?
9. ¿Cuáles son las mayores restricciones que se presentan en su Biblioteca para la aplicación del marketing de servicios bibliotecarios?
10. ¿Cuáles son las mayores fortalezas que tiene su Biblioteca para la aplicación del marketing bibliotecario?
11. ¿Cuáles son las mayores oportunidades que aprovecha o aprovecharía su Biblioteca al aplicar el marketing bibliotecario?
12. ¿Qué beneficios cree usted que estas actividades de marketing de servicios de información, le reportan a
13. ¿Considera que el proceso (o programa) de marketing de servicios de información en su Biblioteca, contribuye al desarrollo de la Gestión del Conocimiento?
14. ¿Cuáles son las estrategias diferenciadoras de marketing de servicios de información de su Biblioteca?

15. ¿Le gustaría tener un plan de marketing para tu Biblioteca, diseñado con todo el rigor del caso?
16. En caso de que sí, qué le gustaría encontrar en ese plan de marketing?

Anexo III. Encuesta aplicada a usuarios del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia

Encuesta: Conocimiento de los servicios de información especializados. Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Antioquia			
El Sistema de Bibliotecas le saluda y le agradece nos regale unos minutos, para que rápidamente nos cuente qué servicios de información conoce y cómo le gustaría informarse detalladamente sobre ellos			
1. ¿Cuál es su vínculo con la Universidad?			
Estudiante de pregrado	Docente	Investigador	Empleado
Estudiante de posgrado	Egresado	Otro. ¿Cuál?	
2. ¿Cuál de los siguientes servicios del Sistema de Bibliotecas conoce y utiliza? (R.E.)			
	Lo conoce	Lo utiliza	¿Cuál de estos servicios le gusta más?
El servicio de consulta en las salas de lectura			
La orientación y asesoría académica			
La asesoría académica en línea			
El servicio de internet y / o las salas de cómputo			
La búsqueda de información en el catálogo público de acceso en línea –OPAC–			
La consulta de la 'cuenta de préstamo personal' por el OPAC			
El servicio de alertas bibliográficas			
El servicio de información integral para investigadores			
El préstamo de material bibliográfico			
El préstamo interbibliotecario			
El préstamo "libros en su casa" (a domicilio)			
El préstamo de computadores portátiles.			
La consulta de Bases de Datos Bibliográficas dentro de la Universidad y fuera de ella a través de una cuenta de acceso remoto			
El servicio de suministro de documentos			
El servicio de Cultura informacional			
El servicio para invidentes y usuarios con limitaciones visuales			
La solicitud de material bibliográfico.			
El Chat institucional			
3. ¿Usted dispone de computador con acceso a internet en su domicilio o computador portátil personal?			
		Si	No
4. ¿Usted sabe que el Sistema de Bibliotecas tiene su Portal Web donde está la información de todos los recursos y servicios? ¿lo usa y conoce cómo ingresar a él?			
Sabe que existe	Usa el Portal Web del S. de B.	Sabe acceder al Portal Web	Lo confunde con el OPAC
5. ¿Sabía que a través del Portal Web del Sistema de Bibliotecas puede acceder a algunos de los recursos y servicios electrónicos de información? ¿Cuáles conoce y / o utiliza?			
	Lo conoce	Lo utiliza	
Entrevistarse con un bibliotecario por el Chat institucional			
Solicitar una asesoría académica en línea			
Buscar información en el catálogo público de acceso en línea –OPAC–			
Consultar la 'cuenta de préstamo personal' por el OPAC			
Inscribirse a las alertas bibliográficas			
Hacer solicitudes de préstamo "libros en su casa" (a domicilio)			
Consultar las Bases de Datos Bibliográficas			
Crear la cuenta de acceso para consultar las Bases de Datos Bibliográficas fuera de la Universidad			
Solicitar cursos de formación al servicio de Cultura Informacional			
Hacer una solicitud de suministro de documentos			
Solicitar la compra de un material bibliográfico.			
Reservar turno para las salas de cómputo			
6. Cuando requiere información para estudiar, realizar trabajos académicos o preparar pruebas académicas ¿cuál es el primer medio que se le ocurre consultar? (R.E.)			
Google o, en general, internet	La Biblioteca (Consulta al personal de la Biblioteca o busca en el OPAC)		
En las Bases de Datos Bibliográficas del Sistema de Bibliotecas de la U. de A.	Otras Bibliotecas de la ciudad (públicas y / o universitarias)		
La Biblioteca personal (de su residencia)	Consulta a profesores y / o expertos		
Consulta a los compañeros	Otro. ¿Cuál?		
7. ¿Por qué medios se entera y / o le gustaría enterarse de las novedades del Sistema de Bibliotecas?			
	Actualmente se entera (R.E.)	Le gustaría enterarse por ese medio (R.S.)	
Boletín electrónico que se envía semanalmente al correo electrónico de la comunidad académica.			
Cartelera electrónica (pantallas) que hay en la Biblioteca			
Cartelera, pieamigos y habladores que hay en las Bibliotecas			
En los cursos de formación en cultura informacional			
Facebook del Sistema de Bibliotecas			
Facebook de la Universidad			
Twitter del Sistema de Bibliotecas			
Twitter de la Universidad			
Periódico Alma Máter.			
Por las visitas que hace el Sistema de Bibliotecas a las Facultades			
Por medio de los docentes			
Por medio de los mismo empleados del Sistema de Bibliotecas que le informan de los servicios y novedades			
Por otros compañeros			
Portal Web del Sistema de Bibliotecas			
Portal Web Universitario			
Suplemento Alma Máter			
Videos de UdeA Televisión			
Volantes, separadores, afiches, pendones y otros medios impresos que entrega el Sistema de Bibliotecas			
Otro. ¿Cuál? _____			
8. Si el Sistema de Bibliotecas agregara valor a algunos de los servicios de información que ya ofrece de manera gratuita o diseñara algunos servicios de información especializados, ¿Usted estaría dispuesto a pagar por ellos en caso de que realmente fueran pertinentes para sus necesidades de información de altas especificaciones?			
	Si	No	
¿Por qué motivos se acerca usted a las Bibliotecas de la Universidad? (R.E.)			
Cuando necesita buscar información académica y científica	Para acceder a los servicios de información que ofrecen		
Porque es el único lugar de la Universidad donde puede reunirse con sus compañeros para hacer tareas y talleres académicos	Para leer		
Otro. ¿Cuál?	Para descansar		
A usted se le ocurre algún servicio que quisiera sugerirle implementar al Sistema de Bibliotecas?			

Observaciones adicionales: _____			

Respues espontánea (R.E.) - Respuesta Sugerida (R.S.)			