

# GESTIÓN DE BIBLIOTECAS

Arantza Romano Igartua

Iñigo Sanz de Ormazabal

## Introducción

El mundo bibliotecario, y en especial el concerniente a las bibliotecas judiciales, viene siendo la parcela más abandonada en la incorporación de técnicas de gestión, evaluación y promoción, pese a ser la base de la estructura en la que se sustentan tanto el proceso de modernización como aquellos otros procesos encaminados a facilitar la accesibilidad a la información, permitiendo de este modo, una mejora para la toma de decisiones informadas.

De ahí, la importancia que desempeñan las bibliotecas judiciales, en la provisión de información para su óptima utilización en la práctica jurídica, la docencia y la investigación, beneficiando de este modo al profesional de la Judicatura, al ciudadano implicado en el proceso y a la sociedad en su conjunto.

En la actualidad, y teniendo en cuenta la premisa anterior, la biblioteca debiera realizar un análisis en profundidad que incluyera los siguientes aspectos:

- 1.- la revisión de las condiciones y servicios existentes.
- 2.- la definición o redefinición del concepto de "la misión de la biblioteca" .
- 3.- la delimitación de los objetivos.
- 4.- la determinación y aplicación de un sistema de estrategias para alcanzar dichos objetivos.
- 5.- la evaluación periódica de este proceso

Su estudio por un lado y la práctica diaria por otro, nos dicen que todos ellos están íntimamente relacionados, ejerciéndose mecanismos de "feed-back" en lo que podríamos denominar de una manera general, la gestión.

Dentro de esta actividad global que es la "gestión", destacaremos una faceta importante, como es la del marketing, aspecto que acapara varios elementos, si no todos, de este proceso, adquiriendo un carácter de multiformidad<sup>1</sup>, es decir, su capacidad de incorporarse y adaptarse tanto a las diversas fases del proceso como a su totalidad.

---

<sup>1</sup> Blanche, B., Introduction au nouveau marketing . París, Dunod Entreprise, 1979, págs. 9-11 .

Las nuevas tecnologías han eliminado la división tradicional entre lo que se conoce como archivos, bibliotecas y centros de documentación. Esta división ya obsoleta venía condicionada por los diversos *soportes* de la información que caracterizaban a cada una de ellas. Hoy, ya no importa el “continente”, hoy se valora el “contenido” y la actitud que se adopte frente a él.

Así, la Información es el producto final de un proceso que acumula, organiza, almacena y difunde datos, de modo que satisface las necesidades de los usuarios e incrementa sus conocimientos en un campo determinado.

Enlazando estos conceptos, la biblioteca como Sistema de Información podríamos definirla como el sistema de almacenamiento y difusión de información, accesible desde cualquier ordenador conectado a la red local de la institución de la que depende o desde cualquier punto de la red Internet.

La biblioteca como “Sistema de Información” presenta numerosas ventajas frente a los canales tradicionales, tales como:

- ☞☞ Toda la información se encuentra en un único lugar, estructurada y siempre accesible.
- ☞☞ La información es accesible desde diversos sitios geográficamente distantes
- ☞☞ La actualización de la información nos permite realizarla instantáneamente
- ☞☞ El acceso a la información, al disminuir el proceso informativo, nos permite aumentar la rapidez y la fiabilidad
- ☞☞ Es la “presentación”, la tarjeta de visita del nivel de la propia institución

### **Concepto y evolución del termino “gestión”**

Se puede hablar de “gestión”, o mejor dicho del inicio de las investigaciones sobre este concepto como tal proceso, en los albores del s. XIX cuando la revolución industrial hizo posible la reproducción en serie de productos. En este transcurso cronológico hasta hoy día, son numerosas las corrientes que se dan.

Así, tenemos:

- ☞☞ El enfoque científico:

Corriente encabezada por Taylor, y cuya principal preocupación era la eficiencia<sup>2</sup> y la racionalidad enfocadas a aumentar la productividad.

#### ✍️ El enfoque clásico:

También llamada escuela tradicional o universalista, estuvo encabezado por el francés Henri Fayol, el cual elaboró sus teorías sobre las funciones de los directivos, estudiando la empresa desde la perspectiva jerárquica y vertical.

#### ✍️ El enfoque de las relaciones humanas

Los análisis se centran en las personas y en las relaciones interpersonales. Este enfoque ha estado avalado por sociólogos y psicólogos y su interés estaba centrado a la democratización de las organizaciones. Resaltar estudiosos como: Mayo<sup>3</sup>, Maslow<sup>4</sup> y McGregor<sup>5</sup>.

#### ✍️ El enfoque de sistemas

Centrado en el individuo y el grupo dentro de un marco laboral, y a su vez la relación de éstos con el sistema social, cultural y político. Esta visión –mucho más reciente– está fundamentada en el pensamiento japonés sobre la gestión.

En él entran nuevas disciplinas (estadística, economía, etc.) junto a las ya tradicionales (sociología, psicología, etc.), y nuevos conceptos: teoría del liderazgo, la teoría de la decisión, la planificación y sobre todo, la teoría general de sistemas<sup>6</sup>.

Y por último, tendríamos:

#### ✍️ El enfoque situacional

Concepto actual, llamado también “gestión de contingencia”. Este grupo de investigadores propone que se analicen las circunstancias de cada situación, que nunca son iguales, y decidir la solución que más posibilidades tenga de éxito. Por lo tanto requiere: análisis y un diagnóstico del entorno.

---

<sup>2</sup> Frederick Winslow Taylor, *Scientific Management* (Nueva York: Harper & Row, 1947), 10

<sup>3</sup> G. Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrialized Civilization* (Londres: Routledge, 1949), 76

<sup>4</sup> Abraham Maslow, “A Theory of Human Motivation”, *Psychological Review* 50 (Julio 1943), 394

<sup>5</sup> Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (Nueva York: McGraw-Hill, 1960), 78

De estas breves pinceladas introductorias sobre la evolución del concepto de gestión, entresacaremos dos conceptos que están íntimamente relacionados con el mundo de las bibliotecas: la planificación estratégica y la organización.

## **Planificación**

El mayor problema de la planificación es cómo salvar el espacio entre lo deseable (objetivos propuestos) y lo posible (objetivos reales).

La planificación, obviamente, siempre estará condicionada al objetivo. Pero, ¿cuáles son los objetivos prioritarios? . Sucintamente y en un aspecto general, podríamos decir que el objetivo básico sería la identificación de las necesidades del usuario y el desarrollo posterior de las actividades que permitan satisfacer eficazmente esas necesidades.

Para lograr estos objetivos con éxito, se deben evaluar dos conceptos (con marcado carácter empresarial<sup>7</sup>) muy vinculados a la planificación y por extensión al control de la gestión: la *eficiencia* y la *eficacia*.

Podemos definir la eficiencia como el resultado de una actividad cuyo fin (medible) es conseguir el mayor resultado mediante un coste mínimo. Y la eficacia como la capacidad de lograr un objetivo predeterminado con resultados satisfactorios.

En toda planificación se debe incorporar el concepto de *estrategia*, el cual conlleva una variante que implícitamente obliga a tener presente el futuro, a atisbar el porvenir, y de este modo colabora con el proceso de dirección y coordinación de la organización (la biblioteca).

Llevar a cabo un proceso estratégico implica:

- ☞ el análisis comparativo de la biblioteca con su entorno, su porcentaje de inserción entre sus posibles usuarios, la competitividad con otras bibliotecas o instituciones similares, su imagen (la que tiene hoy y la que desea proyectar), etc...
- ☞ la identificación de oportunidades (pertinencia), es decir, la valoración previa de las "fortalezas" y "debilidades" de la biblioteca, para posteriormente enfatizar

---

<sup>6</sup> Ludwig von Bertalanffy, "The History and Status of General Systems Theory", Academy of Management Journal 15 (diciembre,1972), 407.

<sup>7</sup> Brophy, Peter  
Management Information and Decision support Systems in Libraries.  
Aedershot, 1986, Gower.

aquellos aspectos más sobresalientes mediante actitudes y actividades tradicionales o innovadoras que sustentarán la puesta en marcha de la planificación .

☞ el estudio de los medios necesarios, tanto económicos, de infraestructuras, como humanos (disponibilidad, demanda, asignación, etc...), para llevar a buen término los objetivos previstos (finalidad) .

La planificación precisa de un calendario, dado que es un proceso temporal en el cual se deben de incorporar niveles de priorización . Para Charles R. McClure [et al.]<sup>8</sup> esta planificación se concretaría en la fijación por un lado de las metas que implican un largo plazo de tiempo al intentar en ellas la consecución de los ideales de la institución bibliotecaria, y por otro, el logro de objetivos, los cuales se fijan a corto y/o medio plazo y que debieran enfocarse, por ejemplo, a la potenciación de determinados servicios y cuyo resultado tendría que ser medible y por lo tanto valorable . Lo que McClure denomina planificación de metas, es denominado por otros especialistas<sup>9</sup> "planificación estratégica" y se caracteriza por:

- ☞ Ser una planificación a largo plazo
- ☞ Ser una planificación que integra todas las actividades de planificación de todos los servicios que integran la biblioteca.
- ☞ Ser una planificación que integraría : objetivos, planes, y programas .
- ☞ Estar condicionada por la implementación y evolución de las nuevas herramientas informáticas, por el desarrollo de las Redes, por el descenso de los costes, por el uso masivo de sistemas expertos/hipertextos/Cd-ROM/WORM<sup>10</sup>
- ☞ Ser un proceso dinámico, abierto, constructivo y siempre dispuesto a ser revisado (sistemas de control) .
- ☞ Tener realizado el reparto de responsabilidades (apoyo tanto del estamento político como de todos los niveles de la organización bibliotecaria) .
- ☞ Realizar la estimación de los recursos a destinar, así como la búsqueda de otros nuevos.

---

<sup>8</sup> McClure, Charles R. [et al.]

Manual de planificación para bibliotecas: sistemas y procedimientos.

Madrid ; Salamanca : Fundación Germán Sánchez Ruipérez ; Madrid : Pirámide, 1991 .

<sup>9</sup> Portela, Paloma

"Gestión de la información". En : V Jornadas sobre Bibliotecas Públicas. Asociación de Bibliotecarios y Documentalistas de Guipúzcoa. San Sebastián 4-6 de Junio de 1992.

<sup>10</sup> Lewis, Dennis

Expanding Horizons . En: Information management.Aslib, 1985 .

La biblioteca, así como la propia sociedad, se halla inmersa en un entorno en continua evolución, y el marketing debe mantener a la biblioteca en ese entorno, descubriendo lo que necesitan sus usuarios y transformándolo, es decir, se debe producir un cambio de mentalidad que si bien hasta el momento se ha podido considerar estático, a partir de ahora, se debe convertir en una actitud dinámica. A esta actitud hace referencia la Consultora Harper & Lynch, especialista en estrategia empresarial cuando dice : "*...cuando el cambio es una realidad que varía día a día, la gestión estratégica se convierte en una necesidad vital*"<sup>11</sup> .

Por lo tanto, en la planificación, hay que valorar aquellos estudios y técnicas destinados a la recolección de datos sobre el mercado (oferta y demanda, indicativos de uso o índices de "frecuencia"<sup>12</sup>, necesidad de diversas prestaciones - input -, la rentabilidad de los servicios, la aceptación de diversos soportes, etc...). Por último, también se valorará aquellos estudios y técnicas de tipo analítico (análisis de costes, evolución y evaluación de las colecciones, análisis motivacional - tanto del usuario como del personal bibliotecario -, funcionalidad de la oferta de productos en busca de un equilibrio dentro de los servicios, etc.) .

El resultado de estos estudios deben ser aplicados a todos los servicios ofertados, de tal manera que las posibles reestructuraciones de la gestión no deriven exclusivamente de la dirección del centro, sino que debe ser un proceso globalizante que recorra toda la

---

11 Harper & Lynch

" Management estratégico y Recursos Humanos ".

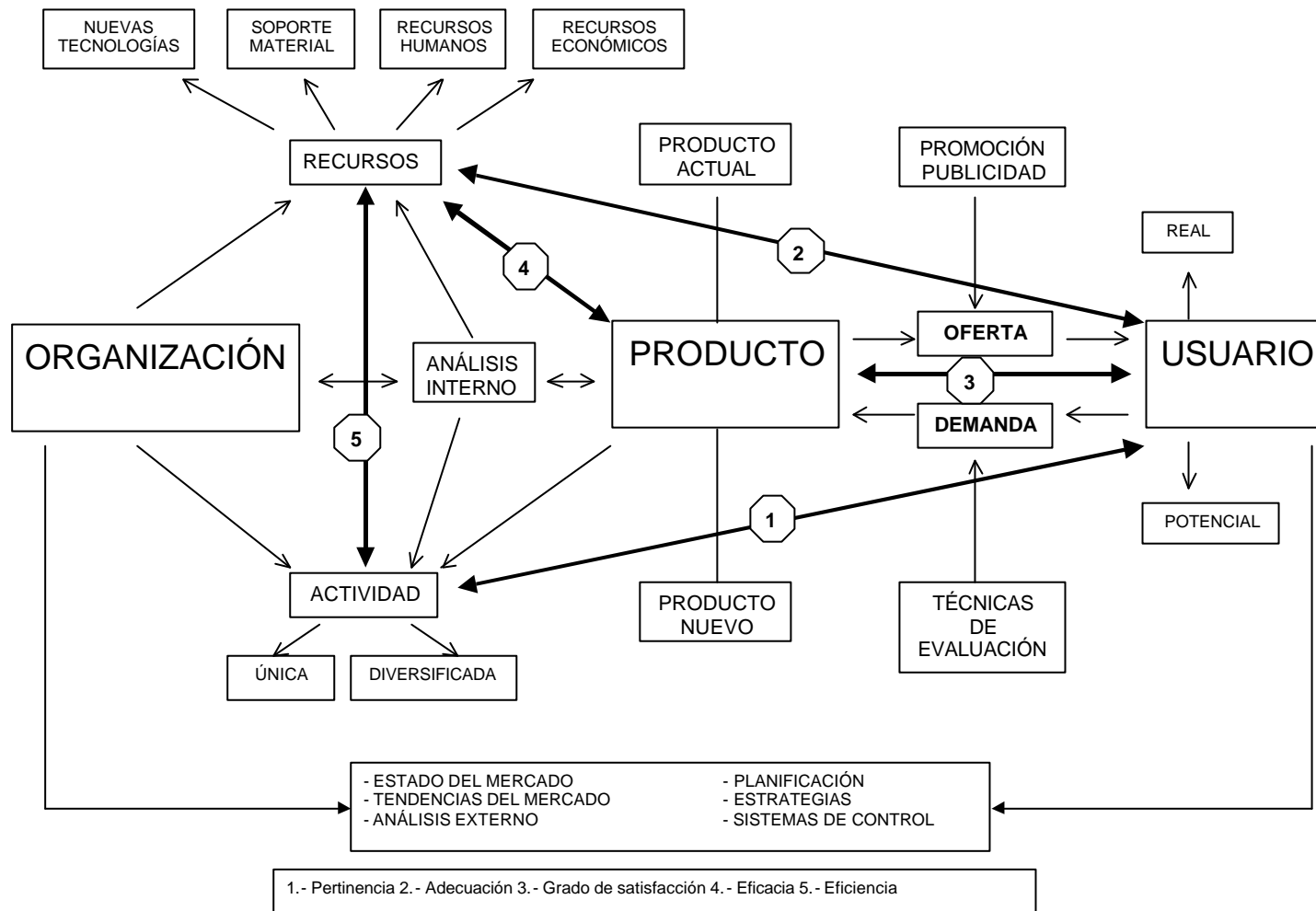
Ed. La Gaceta de los Negocios, 1992.

12 Este dato muy utilizado en los estudios sobre bibliotecas americanas e inglesas, puede variar considerablemente . Según D. Zweizig y B. Dervin en su trabajo "Public Library use, users, uses : advances in Knowledge of the characteristics and needs of adult clientele of American Public Libraries" . Advances in Librarianship, vol. 7, 1977, págs. 231-155 , el usuario "real" es el que tiene una frecuencia por lo menos de una vez al mes . Esta propuesta, al estar basada tanto en usuarios como en bibliotecas norteamericanas, no la podemos considerar ni fiable ni objetiva dada la variación de estos standares al ser aplicados a nuestra realidad.

institución, de arriba abajo y de abajo arriba, incluyendo no sólo los servicios sino a todo el personal<sup>13</sup> .

---

<sup>13</sup> STANAT, Ruth . "Building a shared information network" . Online Information 90 . 11-13 December 1990 . London, England .





## Personal

En todo este proceso, por su importancia, no debe de dejarse de lado el factor humano que viene desarrollando sus labores en las bibliotecas. El personal bibliotecario debe adquirir este espíritu innovador y verse, en definitiva implicado en el proyecto con una actitud positiva, y todo ello requiere que por parte de las jerarquías exista confianza en él, posibilidades de formación y vías de promoción. Esta nueva capacitación de los profesionales presenta dificultades, no sólo por la función estática que la biblioteca viene desempeñando desde hace tiempo, sumida en el letargo y el aislamiento, sino también, como apunta Vicenç Melendez<sup>14</sup>, por la predisposición que demuestra el personal activo frente a estos retos y al papel significativo que unos servicios bibliotecarios renovados debieran prestar.

Téngase en cuenta que si en un contexto comercial, entre la empresa y el consumidor existen los canales de distribución del producto, en el contexto de una institución pública - véase biblioteca o servicio de información - donde se opera dentro del contexto de organismos sin fin lucrativo, los canales de distribución son sustituidos por el personal bibliotecario. De ahí la importancia que adquieren los profesionales, no importa su status, para el éxito en todo el proceso de intercambio.

Nos corresponde pues, a los propios bibliotecarios, analizar nuestras propias debilidades, realizar y orientar una profunda reflexión - con rigor científico - de la profesión y no al objeto de buscar actitudes de tipo corporativista o de justificaciones de su pobre valoración e inserción social, sino de proponer unas respuestas más sólidas que hagan alumbrar e impulsar definitivamente la profesión que demanda hoy la sociedad.

La orientación al cliente y la realización de los deseos de éste en la política de la biblioteca implican también una orientación al personal, ya que únicamente un personal

---

<sup>14</sup> Melendez, Vicenç

En la ponencia "problemática de la gestión de servicios de información en la empresa : datos empíricos para la reflexión en torno a su implantación y a sus funciones "presentada en la 1ª Conferencia sobre " La Documentación en la empresa : un apoyo para la toma de decisiones " realizada por el Instituto nacional de Industria en Madrid en 1990, hace referencia a esta problemática y nos remite al estudio de :

Bruyns, R.A.C.

Study motivation, Work orientation and "personality structure" of future Librarians. a research among approximately 500 first year library school students from 8 european countries. The Hague : NBLC, 1989, 70 pp. 90 6252 075 8.

motivado está dispuesto y en condiciones de ocuparse de los usuarios y sus intereses e integrar una alta calidad en su trabajo<sup>15</sup>

Por lo tanto, al hablar de planificación, es el propio bibliotecario, quien debe orientar su nuevo papel en tres vertientes profesionales, como bien intuyó anticipadamente Ortega<sup>16</sup>:

1. Intérprete de las necesidades de información de los usuarios.
2. Puente comunicador de conocimientos sobre los recursos de información.  
Hoy más que nunca ante el incremento de recursos informativos en la Web.
3. Diseñador de sistemas de acceso a la información.

Especialización, profesionalidad y ética de servicio público, resultan condiciones inexcusables para el personal adscrito a estos servicios, ya que en estos momentos en que han disminuido considerablemente las tareas mecánicas por la generalización del libre acceso al documento y las facilidades de los procesos automatizados, se precisa más que nunca que todos los efectivos humanos puedan actuar como bibliotecarios de referencia y como guías en el entramado de la nueva era de la información.

### **Gestión de la colección**

Es un concepto amplio que da mayor importancia al uso de la colección que a su adquisición o posesión. Junto al desarrollo de la colección se incluyen técnicas de evaluación de uso de los diferentes materiales.

Además de las adquisiciones se tienen en cuenta las facilidades de acceso a otras colecciones, bases de datos y otros recursos de información a través de Internet.

Según el tipo de fuente podemos distinguir:

- ☞☞☞ Monografías y publicaciones periódicas de materia jurídica
- ☞☞☞ Repertorios de legislación , jurisprudencia y bibliografía
- ☞☞☞ Formularios
- ☞☞☞ Estadísticas judiciales

---

<sup>15</sup> Ute Klaasen;Chris Wiersma “La gestión de calidad en Bibliotecas Públicas”, En:Gestión de la Calidad y Marketing en las Bibliotecas Públicas. Barcelona:Fundación Bertelsmann, 1999

<sup>16</sup> Ortega y Gasset, José “Misión del Bibliotecario” Málaga, Asociación Andaluza de Bibliotecarios, 1994

☞☞ Directorios y guías de derecho (asociaciones profesionales, organismos públicos y privados)

☞☞ Diccionarios y enciclopedias especializados

☞☞ Catálogos y bibliografías que recojan las fuentes de información en derecho:

?? Ordenamiento jurídico nacional (central, autonómico y local):

?? Otros países (derecho comparado)

?? Unión Europea

?? Organismos internacionales (ONU, Tribunales de Justicia...)

A la hora de formar la colección se deben aplicar diferentes criterios de selección entre los que destacamos:

#### 1.- Contenido temático

Doctrina y bibliografía jurídica (valía de los autores; aportación a la investigación científica, etc.)

Legislación (ámbito geográfico; nivel de administración; tipo de normas que recoge; cobertura temporal; índices, etc.)

Jurisprudencia (jurisdicción; tribunales competentes; tipo de resolución; cobertura temporal; índices, etc.)

2.- Valores bibliográficos y documentales (especialización de las casas editoras, de las productoras y distribuidoras de bases de datos, tipo de publicación; soporte...)

3.- Actualización (criterio a tener en cuenta sobre todo en las obras que recogen la legislación y jurisprudencia)

Junto a los fondos en soporte tradicional como el papel, cada vez más la biblioteca se nutre de publicaciones electrónicas, las cuales han sufrido un considerable avance. La industria editorial se encuentra en fase de transición y si bien los primeros

documentos electrónicos tenían una correspondencia directa a publicaciones impresas, en este momento estamos ante un nuevo concepto de publicación que utiliza sistemas de consulta e interfaces interactivos.

Estos documentos electrónicos son de especial interés por las ventajas que ofrecen: actualización de la información, facilidad para la recuperación, interactividad, integración de información multimedia, entre otras.

Por ello el número de editores que ofrece revistas electrónicas, bases de datos on-line con acceso a documentos a texto completo, libros electrónicos, etc. es muy notable.

En el caso de las publicaciones periódicas y a pesar de las facilidades que ofrece el formato electrónico hay una serie de cuestiones que todavía no permite su implantación a gran escala:

✍✍ Aumento de costes: debido a la necesidad, en la mayoría de los casos, de mantener la suscripción en papel. No se han resuelto los problemas de archivo de dichas publicaciones.

✍✍ Gran diversidad de políticas de los editores respecto a los precios y tarifas, las licencias y el control de usuarios.

✍✍ Problemas de comunicaciones que no siempre garantizan un buen acceso a Internet.

Para finalizar únicamente añadir que en el mundo del Derecho este tipo de publicaciones no han adquirido todavía el protagonismo deseado.

### **La gestión del proceso técnico**

Para que la información se pueda recuperar, es necesario realizar labores previas de tratamiento e introducción de datos (análisis documental, clasificación, etc). La tendencia actual es la de desarrollar proyectos cooperativos que faciliten este tipo de tareas.

La creación de catálogos colectivos, la captura de registros, etc. están permitiendo que los profesionales de la información se dediquen más a la difusión de la información.

Para la descripción de las obras es recomendable seguir normas internacionales que permitan crear el catálogo y el intercambio de registros (formato Marc; Z39.50, metadatos, etc.)

El formato Marc, basado en la ISO 2709, ha sentado las bases de cooperación de descripción bibliográfica. La página Web de la biblioteca del Congreso de Estados Unidos tiene abundante información sobre este formato: Marc Standard<sup>17</sup>

El Marc está pensado para acceder a la información de un registro bibliográfico, pero no para establecer relaciones complejas. Han surgido nuevas iniciativas que se adecuan mejor a la descripción de los documentos electrónicos: los metadatos. Uno de los proyectos de ámbito internacional que más relevancia ha adquirido es el Dublin Core. En su página pueden encontrarse otros proyectos cooperativos para catalogar recursos Web<sup>18</sup>.

El protocolo Z39.50 es un estándar internacional para la comunicación entre ordenadores cuya finalidad es la búsqueda y recuperación de la información. Su gran ventaja es que permite acceder a bases de datos con diferentes motores de búsqueda con un único interfaz para el usuario<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> <http://lcweb.loc.gov/marc/>

<sup>18</sup> <http://www.dublincore.org/>

<sup>19</sup> International Standard Maintenance Agency

<http://lcweb.loc.gov/z3950/agency/>

Biblio-Tech

[http://www.biblio-tech.com/html/z39\\_50.html](http://www.biblio-tech.com/html/z39_50.html)

El proyecto “Cliente Z39.50 en español” del Ministerio de Fomento:

<http://www.ifigenia.es/zeta/>

## Marketing de Servicios.

### Definición:

El Comité de Definiciones de la American Marketing Association lo define como *"el acoplamiento de las actividades que dirigen la masa de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario"*<sup>20</sup>.

Pero si lo aplicamos al ámbito bibliotecario, podemos concretarlo más, en base a la definición que nos ofrece P.H. Kotler y B. Dubois en su obra "Marketing Management"<sup>21</sup>, como *"el proceso que buscado en el análisis, organización, planificación y control de los recursos, políticas y actividades de la biblioteca están dirigidas al usuario, con vistas a satisfacer sus necesidades"*.

De esta definición se desprende que el marketing de servicios es un sistema de gestión y no debe confundirse con los instrumentos del marketing como la publicidad y la comunicación.

Por lo tanto, el marketing es un **proceso de gestión** para identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del usuario.

- ☞ Identificar: el mercado es la suma de todos los usuarios, y todos diferentes.
- ☞ Anticipar: diseñar el futuro (cómo pasar de hoy a mañana)
- ☞ Satisfacer: formular todo aquello que "captan" los clientes de la organización (diferentes servicios, precios, comunicación, etc.)

De esta última definición debemos extraer dos nuevas cuestiones :

1.- ¿ Hasta dónde debe llegar la relación "satisfacción del usuario / finalidad de la biblioteca" ? .

2.- ¿ Quién es el usuario ?, o mejor, ¿ qué debemos entender por usuario ? .

Estos dos puntos, profundamente unidos, obligan a que la biblioteca deba tener bien claras sus propias funciones, y que mediante el análisis de sus recursos, de los

---

<sup>20</sup> Borja Solé, Luis de; Casado Juan, Fernando . Marketing estratégico . 3º ed. Barcelona : Hispano Europea, 1989 .

<sup>21</sup> Kotler, P. y Turner, R.E., Marketing management, Scarbrough (Ontario), Prentice-Hall, 1981 .

objetivos y de la realización de los oportunos "estudios de mercado", analice y conozca en profundidad la organización a la que sirve. Esto adquiere mayor relevancia, si tenemos en cuenta que en procesos de dificultad económica, una de las primeras instituciones donde va a repercutir esta situación es en ella misma : disminución de presupuestos, recortes en la asignación de personal, interrupción de planes a medio plazo, etc... Por ello, considerando las funciones y la finalidad de los servicios que una biblioteca debe mantener, el grado de satisfacción del usuario va a estar directamente vinculado al presupuesto, dado que a la postre, el primer perjudicado por el recorte será el propio usuario interesado en la oferta de esta institución . Estas situaciones de restricciones económicas, nos deben hacer considerar que el proceso en su globalidad necesita un estudio de prioridades, la aplicación de una escala jerárquica, es decir, qué servicios se deben potenciar y a cuáles se debe prestar menor dedicación<sup>22</sup>.

Otras definiciones que nos pueden aproximar a este concepto son, por ejemplo la que nos propone Sterngold, que lo define en el contexto de los servicios de información de las bibliotecas<sup>23</sup> como *"Marketing es una aproximación planificada para identificar, satisfacer y ganar el apoyo de los grupos específicos de usuarios, de manera que ello promueva el objetivo de servicio de información y organización"* . Asimismo, Rasab<sup>24</sup> lo define como : *"el proceso administrativo y de gestión responsable de identificar, prever y satisfacer provechosamente la(s) demanda(s) del o de los usuarios"* .

Otro especialista, Savard, lo define dentro de un entorno relacional, como : *"el marketing tiene en efecto la ventaja de relacionar las nociones de usuarios y de utilización de la biblioteca y del sistema de información con el proceso de gestión"*<sup>25</sup> .

### **Objetivo del marketing**

---

<sup>22</sup> Si bien estas situaciones económicamente restrictivas deben obligar a reconfigurar la política bibliotecaria mantenida hasta el momento, no debe excluirse bajo ningún concepto que tanto el estudio de mercado como el análisis de la oferta de los servicios bibliotecarios siempre deben estar insertados en el proceso de la gestión, con restricción económica o sin ella, al objeto de maximizar siempre los recursos disponibles.

<sup>23</sup> Sterngold, Arthur. Marketing for special libraries. Special libraries, Oct. 1982

<sup>24</sup> Rasab, Tanvir. "Marketing for the Librarianship and Information professional". Aslib Information. February 1991.

<sup>25</sup> Savard, Rejean . "La importancia de una formación básica en "marketing" para los bibliotecarios-documentalistas" . IFLA General Conference and Council . Division : Education and Research . Section/RT : Education and training . (52-TRAIN-3) . París, 1990 .

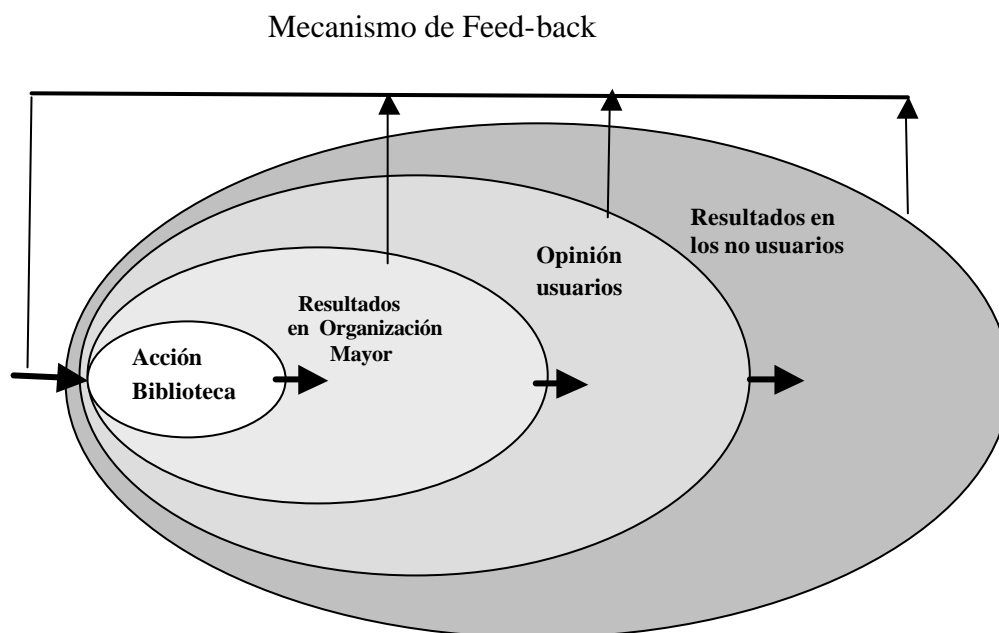
El primer punto de interés para la biblioteca, así como para llevar a buen término sus objetivos, es el conocimiento del usuario, es decir su análisis, pero extendiendo el término "usuario" tanto a aquellos que conocen y utilizan los servicios de la biblioteca, como a todos aquellos que no lo hacen.

A este respecto, y adaptando la recomendación de la IFLA a nuestro entorno, podemos decir que: " *La aplicación de los medios debería basarse en una apreciación de las necesidades (servicios bibliotecarios) de los usuarios en su conjunto y no sólo en las demandas de los actuales usuarios de la Biblioteca*"<sup>26</sup> .

### **Imagen de la Biblioteca:**

Dos problemas que se arrastran y que conviene siempre tener en cuenta a la hora de emprender acciones bibliotecarias para el cambio de opinión son:

- ☞☞ Que la biblioteca debe entenderse como un Servicio de información
- ☞☞ Que existe un problema claro de percepción de la imagen de la biblioteca.



<sup>26</sup>FIAB

Pautas para Bibliotecas Públicas. Ministerio de Cultura. Dirección General del Libro y Bibliotecas . Madrid, 1988 .



A la vista de todo ello parece recurrente mencionar que los servicios al usuario de una biblioteca son los productores inmediatos de la imagen social de esa biblioteca y que es urgente y necesario asumir que la gestión de los mismos se ha complicado ante el incremento del número de usuarios, la mayor especificidad de sus demandas y las apelaciones constantes de accesibilidad y de actualización permanente, que los mismos usuarios, y en especial, para la toma de decisiones requieren.

### **La Gestión de Calidad<sup>27</sup>**

Como hemos dicho, la biblioteca afronta un cambio de modelo. Existen claras y estrechas relaciones entre *‘gestión de calidad total* “y *‘marketing*”. En el marketing, son esenciales la identificación y el análisis de las necesidades de los clientes o usuarios; en la gestión de calidad total (Total Quality Management, TQM) se trata de responder a la pregunta de si los productos y servicios responden realmente a las expectativas y necesidades de los usuarios y si ambas coinciden entre sí.

Los principios en que se inspira todo sistema de TQM son los siguientes:

- ☞☞ Centrarse en la satisfacción del cliente.
- ☞☞ Organizar el trabajo como un proceso.
- ☞☞ Medir los resultados.
- ☞☞ Reconocer que la persona, aislada o en grupo, es la clave de la organización.
- ☞☞ Fomentar una cultura de mejora continua.

En esta nueva vertiente, por lo tanto, podemos definir la calidad como la respuesta a los deseos del usuario. Una gestión estratégica de la calidad incluye el establecimiento de mecanismos de mejora en todos los procesos internos, para posibilitar de una manera continua las pertinentes respuestas a las necesidades y los deseos de los usuarios. Por lo tanto, la mejora de la calidad de los productos y servicios

---

<sup>27</sup> Para lograr que todos los procesos sean estándar y compatibles, la ISO (International Standard Organization) desarrolló las normas ISO 9000-9004 con la finalidad de establecer un lenguaje común. Así mismo la norma ANSI/ASQC 94-1987 presentada por la ANSI (American National Standard Institute) se desarrolló a partir de las ISO.

No obstante, se deben resaltar tres modelos de control de calidad:

La norma ISO 9004, introducida en Europa en 1985 con diversos niveles de certificación.

La Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) e EEUU, introducida en 1986 y la,

European Quality Award (EQA), introducida en 1991

conlleva la mejora y la renovación de todos los procesos (producción, distribución, y servicios).

Así pues, podemos resumir en cuatro, los principales objetivos de un sistema TQM:

- ☞ satisfacción del cliente
- ☞ satisfacción del personal
- ☞ mejora continua y
- ☞ beneficio económico

Pero algunos especialistas van más allá en la definición de calidad no solo al reconocerle un valor como modelo de gestión basado en técnicas y procedimientos, sino añadiendo una visión nueva muy relacionada con la valoración humana y social, donde lo que realmente se persigue es la satisfacción por la obra bien hecha.

Un análisis sobre la calidad va a girar alrededor de dos vertientes: una, relativa a las expectativas del usuario con especial hincapié en la fiabilidad, y la otra, sobre las percepciones. Por ello, la clave para facilitar un servicio de calidad radica en equilibrar las expectativas y las percepciones y conseguir así una mejora de los servicios<sup>28</sup>, mediante actuaciones como el mantenimiento – como principal objetivo – de la mejora de los productos y servicios; potenciando la formación continua del personal y la eliminación de estructuras y servicios estancos.

La aplicación de un modelo de gestión de calidad debe partir de una reflexión profunda por parte de la dirección, para ir descendiendo poco a poco al resto de los niveles de la organización, pero teniendo siempre muy presente el ritmo que puede asumir el personal y de que manera la biblioteca puede mantener su puesta en marcha. Todo ello sin olvidar que es un proceso largo, tan largo que no tiene fin y del que no se pueden esperar resultados a corto plazo.

Para estudiar a fondo el tema de la calidad existe un magnífico artículo sobre fuentes y recursos sobre ello realizado por Maria Pinto Molina y Juana María Suárez<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Riñón Sanz, Celia “Evaluación de la calidad del servicio de préstamo de una biblioteca universitaria”. En: Revista General de Información y Documentación. Vol. 10, nº1 – 2000. (pp.211-223).

<sup>29</sup> Pinto Molina, María; Suárez, Juana María “Recursos informativos sobre gestión de calidad en bibliotecas y centros de documentación”. En: Revista General de Información y Documentación. Vol. 9, nº1 – 1999. (pp.217-273).

## *La Organización*

Conceptualmente organizar conlleva:

- ☞☞ Especificar qué actividades son necesarias para lograr los objetivos planificados
- ☞☞ Estructurar de un modo lógico, eficaz y eficiente las actividades
- ☞☞ Agrupar dichas actividades dentro de la estructura establecida
- ☞☞ Llevar a cabo estas actividades mediante el reparto de responsabilidades
- ☞☞ Proporcionar los medios necesarios para llevarlos a cabo
- ☞☞ Y, coordinar toda la sinergia

Por lo tanto, organizar es una fase secundaria y posterior a la de planificar. Además se debe tener en cuenta que la biblioteca moderna conlleva dos aspectos inherentes y fuertemente arraigados en ella: la especialización y la coordinación.

La biblioteca se debe definir como organización formal<sup>30</sup> con una serie de características organizativas especiales tales como que:

- ☞☞ Son entidades de servicio, sin ánimo de lucro (non profit organization)

Esto quiere decir que el servicio no se puede almacenar. En servicios, producción es igual a consumo. En otras palabras: demanda no servida equivale a demanda perdida<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> La organización formal es el conjunto de relaciones de trabajo estandarizados, tanto en tareas, funciones como en relaciones de autoridad.

☞ Dependían de entidades superiores: Universidades, Organismos Públicos, etc.

Por tanto dependen de responsables en niveles superiores para la dotación de recursos a la organización (biblioteca) para que pueda realizar sus actividades. De aquí se desprende que las organizaciones no lucrativas tienen que satisfacer dos mercados: sus clientes o usuarios, a los que van a proveer de bienes y servicios, y a los responsables de su financiación, de los que van a obtener recursos económicos para su funcionamiento.

☞ Suministran información, y no servicios tangibles.

El servicio es intangible. Esto ocasiona que la calidad (o mejor dicho su cuantificación y valoración) del servicio prestado sea subjetiva. Existe una dificultad añadida para medir el output. En las organizaciones lucrativas su nivel competitivo se constata claramente en sus beneficios, pero en el terreno de las organizaciones de servicio, ¿cómo se mide por ejemplo, la satisfacción de nuestros usuarios?.

### **La gestión y las nuevas tecnologías**

La introducción de las nuevas tecnologías ha supuesto un cambio sustancial en el papel que desempeñan las bibliotecas como transmisoras de información y conocimiento al abrir las puertas a un mundo nuevo, el mundo virtual.

No hay que olvidar que el objetivo último de facilitar el acceso a la información no ha variado, pero la introducción de servicios de información digital exigen cambios en los sistemas de trabajo que permitan dar respuesta a las necesidades de información que van surgiendo.

### ***La biblioteca virtual***

---

<sup>31</sup> Vernis, Alfred "Las especificaciones de la gestión en el sector no lucrativo". En : La Biblioteca Pública como Centro de Gestión Cultural. Seminario celebrado los días 12, 13 y 14 de junio de 1991. Fundación Biblioteca D'Alcudia.

La biblioteca virtual sustituye la biblioteca presencial, aunque cuenta con elementos y documentos de ella.

Su objetivo principal es almacenar documentación electrónica y digital, creando servicios de forma virtual, aunque no se puede desarrollar sin contener documentos impresos y ha de crear sistemas para hacer llegar la información que contienen a sus usuarios sin olvidar los deberes impuestos por la legislación sobre propiedad intelectual.

La biblioteca virtual da servicio a comunidades virtuales, en las cuales son cada vez más importantes aspectos como el acceso, la utilización y el compartir la información.

Para denominar esta nueva situación donde confluyen materiales en soportes tradicionales y digitales se han empleado diversos términos como bibliotecas electrónica, digital o virtual.

La American Digital Library Federation da una definición de biblioteca digital:

“ Las bibliotecas digitales son organizaciones que proveen de los recursos, incluyendo el personal especializado, para seleccionar, estructurar, ofrecer acceso intelectual, o interpretar, distribuir, preservar la integridad y asegurar la persistencia en el tiempo, de colecciones de obras digitales para que al acceso, de manera rápida y económica, de una comunidad definida o de un conjunto de comunidades”.

También podríamos decir que:

La biblioteca virtual es la que proporciona contenidos y servicios bibliográficos y documentales de forma no presencial, utilizando medios tecnológicos.

El bibliotecario, en tanto que gestor de la información debe impulsar estos procesos, teniendo en cuenta el entorno altamente cambiante en el que se mueve:

- ☞☞ Nuevo entorno económico y social: globalización
- ☞☞ Rápida evolución de los productos y servicios
- ☞☞ Cambio en las funciones de las bibliotecas
- ☞☞ Estímulo de la cooperación y colaboración entre Centros
- ☞☞ Fomento del acceso al conocimiento a través de las redes
- ☞☞ El contenido de la información es el factor fundamental

Las tecnologías de la información y comunicaciones nos han permitido acceder a un volumen de información que se hace inabarcable para el usuario. Además se han

integrado distintos tipos de información (texto, imagen, sonido, etc.). Si bien los servicios a desarrollar se tienen que adecuar a esta nueva tipología, el concepto de biblioteca sigue sustentándose sobre los pilares básicos que han definido tradicionalmente a estos centros (crear, organizar y difundir).

Una vez vista, en apartados anteriores la necesidad de aplicar técnicas de gestión para el desarrollo y organización de la colección (fondo documental), entraremos a analizar pormenorizadamente desde el input hasta el output de la demanda de información por parte del usuario.

### ***La resolución de la demanda: sus fases***

El proceso consta fundamentalmente de:

- ☞☞ La búsqueda
- ☞☞ La recuperación
- ☞☞ La difusión

Todas las tareas anteriores tienen como finalidad ofrecer servicios de calidad a los usuarios. Para ello los especialistas de la documentación tienen que conocer y manejar todo tipo de recursos informativos, independientemente de la localización de los documentos originales.

Tras describir el procedimiento que se sigue para resolver una demanda de información pasaremos a analizar los servicios de información que ofrecen las bibliotecas de hoy en día aprovechando las potencialidades de Internet.

#### ***Usuarios:***

El primer paso consiste en identificar las necesidades informativas del colectivo de usuarios al que la biblioteca se dirige. En las bibliotecas de ámbito jurídico los principales usuarios son los profesionales del derecho (abogados, magistrados, jueces, fiscales, investigadores, etc.; instituciones públicas y privadas)

### **El proceso de búsqueda**

a).- Definición de la necesidad real de información

Determinar lo que realmente quiere el usuario

b).- Preparación de la estrategia de búsqueda

b.1).- Elegir las fuentes que más se ajustan a la petición de información (Fig. 3)

b.2).- Traducción de los términos de búsqueda al lenguaje documental, teniendo en cuenta la elección de los conceptos adecuados, la utilización de operadores booleanos y posicionales, etc.

c).- Realización de la búsqueda:

Encontrar la información en las fuentes. Conlleva una fase de adaptación de la estrategia según los resultados que se vayan obteniendo.

Las bases de datos jurídicas en su mayoría recogen el texto completo de la legislación o jurisprudencia y suelen permitir la búsqueda a texto libre y por conceptos jurídicos, rangos de fecha, órgano competente, etc. Hoy en día también incluyen la navegación hipertextual.

d).- Uso y selección de la información:

Obtención de resultados y extracción de la información pertinente

e).- Creación y difusión del producto documental:

Organización y presentación de la información válida

f).- Evaluación de resultados:

Dos conceptos a tener en consideración:

☞☞Efectividad: valoración de la información obtenida

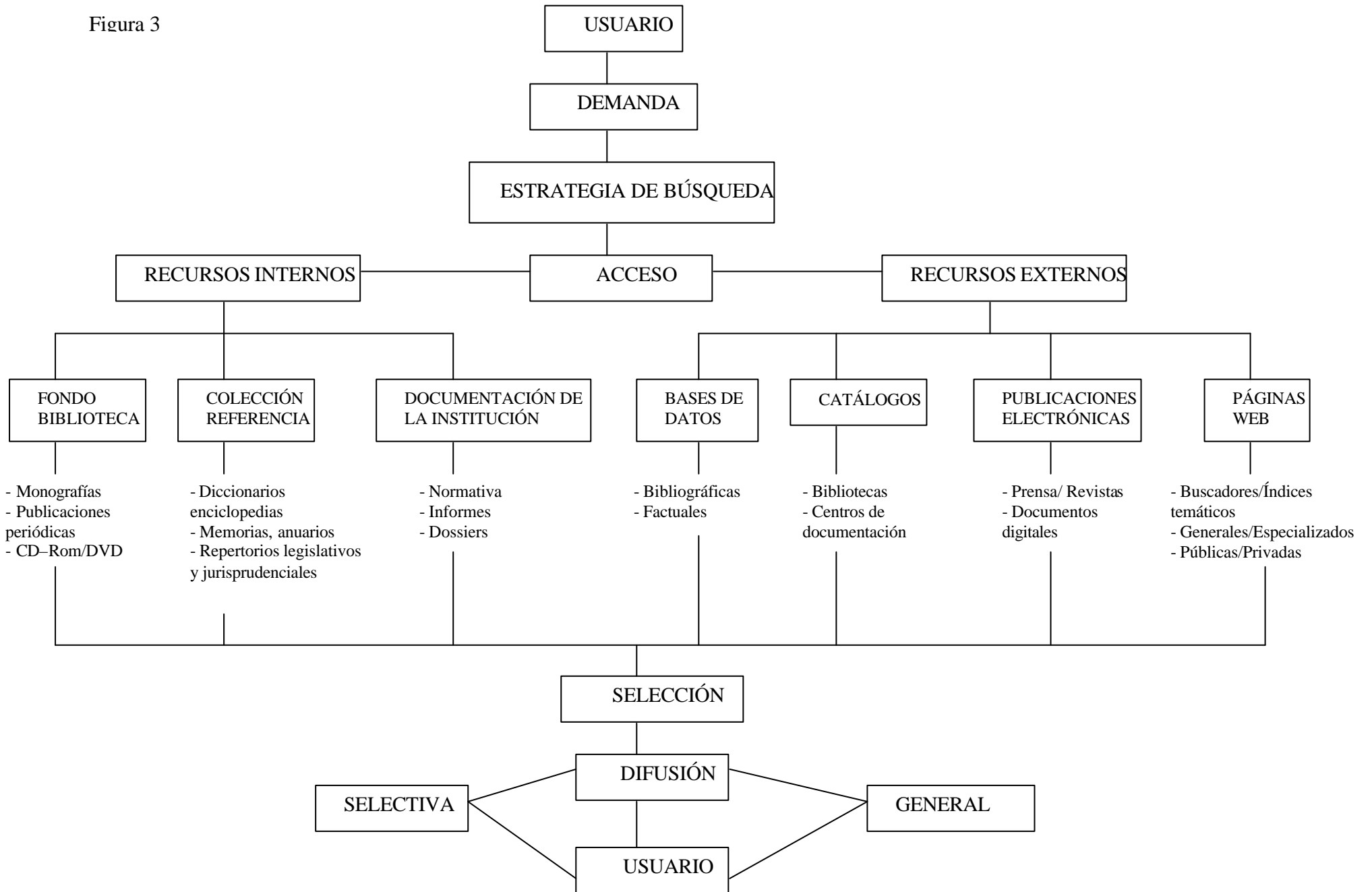
☞☞Eficiencia: valoración del proceso de búsqueda

Si los documentos no se ajustan a la demanda, puede ser debido a:

☞☞La utilización de términos muy específicos o no apropiados. Como consecuencia de ello, se producirá “silencio”, es decir, que no se recuperarán los documentos relevantes.

☞☞La utilización de términos demasiado genéricos. Como consecuencia de ello, se producirá “ruido”, es decir, se recuperarán documentos no relevantes

Figura 3





## Internet / Intranet

Internet se ha convertido en la gran red de recursos de información y es el vehículo que más se utiliza como canal de comunicación. Además ha revolucionado la industria de los productores y distribuidores de la información. Ello nos plantea la necesidad de diseñar servicios en los que hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

a).- Diversa tipología documental en la red:

- Buscadores : indexan el texto completo de las Webs
- Metabuscaores: ejecutan una consulta en paralelo en varios buscadores
- Indices temáticos: contienen referencias de páginas Web, clasificadas en categorías temáticas.
- Listas de distribución y grupos de noticias: las bibliotecas envían de esto modo información bibliográfica periódica y actualizada
- Páginas Web. institucionales, comerciales, personales que ofrecen gran cantidad de información.
- Internet invisible: recursos accesibles únicamente a través de algún tipo de pasarela, siguiendo la clasificación de Isidro F. Aguillo<sup>32</sup>:

☞ Bases de datos bibliográficas, donde se incluyen los OPAC de las bibliotecas

☞ Bases de datos alfanuméricas: aquéllas que no tienen carácter bibliográfico, de dónde se obtienen datos, registros, etc. directamente.

☞ Archivos y revistas electrónicas: se trata de bases de datos que incluyen documentos a texto completo para los que se requiere una pasarela de consulta.

---

<sup>32</sup> Aguillo, Isidro F. Internet invisible o Infranet: definición, clasificación y evaluación. *La gestión del conocimiento. VII Jornadas Españolas de Documentación*. Bilbao: Fesabid, 2000, pp. 249-269

☞☞Ficheros no HTML o textuales: en la actualidad el formato PDF es el que mayor implantación tiene .

b).- Diferentes sistemas de acceso y recuperación de la información (sistemas de gestión de bases de datos en línea; navegación en las páginas Web bien de forma hipertextual o jerárquica)

c).- Diversos sistemas de distribución de la información (información de acceso libre; acceso mediante pasarelas y distribuidores comerciales, etc.)

Todos estos elementos hacen necesario la integración de los recursos informativos en una única interfaz donde el usuario entra en contacto con el sistema. El diseño y mantenimiento de páginas Web del Servicio de Biblioteca supone un reto estimulante para acercar la información al usuario. Son el elemento de comunicación principal y a través de ellas se pueden realizar múltiples peticiones, del mismo modo que se acceden a los servicios que la biblioteca ofrece:

☞☞Catálogo de acceso en línea: OPAC tradicional

☞☞Realización de peticiones de información mediante formularios

☞☞Envío de sugerencias

☞☞Servicios de información bibliográfica :boletines de novedades, sumarios de revistas, resúmenes de documentos,

☞☞Noticias de actualidad

Dentro de entornos cerrados o Intranet, la biblioteca desarrolla servicios de documentación personalizados, diseñados a medida de las necesidades concretas de los diversos colectivos: difusión selectiva de la información, listas de distribución, creación de páginas especializadas temáticamente, etc. El contenido especializado de valor añadido es clave en la elaboración de dichos proyectos y requieren una actualización constante. Por su importancia en la recuperación de información destacamos la necesidad de organizar un sistema de acceso a bases de datos y revistas electrónicas a través de Internet.

Este espacio de comunicación e información contribuye a introducir nuevos hábitos en el usuario, que al tener un acceso directo a la información se convierte en documentalista de sí mismo, es, en este sentido, más independiente y autónomo. El bibliotecario ante esta nueva perspectiva se convierte en un asesor de recursos informativos y de los procesos documentales a aplicar. Debe orientar sobre el uso de los recursos, sobre qué fuentes hay disponibles, dónde se localizan, cómo se consultan. Para ello se servirá de instrumentos como las guías o manuales así como de los sistemas de ayuda y aprendizaje en línea.

En el entorno tecnológico en el que nos movemos, donde se han eliminado las limitaciones espaciales y temporales, las bibliotecas deben de ser flexibles en cuanto a la estructuración de la información creando interfaces atractivas e interactivas. Se trata, en definitiva, de trabajar en un entorno de red que permita el intercambio y acceso a la información, donde confluyan las funcionalidades de comunicación y documentación.

## **Conclusión**

La orientación de la gestión bibliotecaria tiene en realidad por objetivo la racionalización del binomio biblioteca / entorno, obligando a ésta a la asunción del concepto de rentabilidad, y por lo tanto, perfectamente delimitable aunque no estrictamente cuantificable .

El análisis coste / beneficio, en una biblioteca, siempre es problemático . Si por un lado, los costes son fácilmente contrastables, el beneficio no presenta esta característica . En la biblioteca pueden manejarse algunos datos que justifiquen la carga presupuestaria que supone el mantenimiento de dicho servicio, como el número de usuarios, el número de libros pedidos, el número de lectores del servicio de préstamo, el número de préstamos, el número de fotocopias, tanto en forma global como subdividido en las diversas secciones (hemeroteca, audiovisuales, referencia, etc.) . Caso este último más interesante, dado que nos permitiría un análisis más estricto .

Téngase en cuenta que si se analiza la biblioteca aplicándole parámetros de tipo económico, el resultado final que nos ofrecerá dicho estudio es que la biblioteca se mostrará bajo una consideración presupuestaria de "carga" o "lastre", es decir, representa un elevado coste sin ninguna "productividad" (exceptuando, lógicamente, valoraciones de

beneficio social). Para evitar esta situación, la biblioteca debe reorientar sus servicios no sólo por necesidades de marketing, sino por la propia evolución a la que se ve sometida sobre todo si tenemos en consideración la transformación que viene sufriendo la sociedad y sus necesidades de información en los albores del siglo XXI .

Este cambio debe configurarse en un doble cometido:

☞ Ofrecer un servicio regular y periódico a nuestros usuarios.

☞ Diseñar productos especializados para grupos particulares de usuarios.

Productos que deben fundamentarse en la calidad, la precisión y la puntualidad (que debe estar basada tanto en la actualidad de la información como en el tiempo de respuesta entre solicitud y servicio) .

De ahí, podemos deducir por ejemplo, que la biblioteca como tal puede y debe ofrecer unos servicios específicos, que se pueden valorar, dirigidos al cuadro técnico y político de la organización de la que depende, ya que este personal integra un grupo especial que requiere dichos servicios específicos<sup>33</sup> .

Por ello, así como en el mundo empresarial ya ha sucedido desde hace años, en la gestión bibliotecaria se deben de aplicar nuevos modelos y conceptos en las técnicas de administración y, como consecuencia de ello, reinvertir las prioridades como la experiencia ha demostrado en otros sectores . Si bien en la biblioteca, en un primer momento la importancia radicaba en el propio organismo ("prestigio social", etc.), con posterioridad se trasladó dicho interés al producto (fondos) y/o servicios ofrecidos, y hoy en día las orientaciones están dirigidas al cliente y a la satisfacción de sus necesidades, aunque el objetivo (la rentabilidad económica y el rendimiento óptimo de los diversos servicios) siga siendo el mismo<sup>34</sup> .

Para finalizar, diremos, por un lado, que la aplicación de las técnicas de marketing no debe ser una actividad eventual ni puntual, sino que su instauración en el proceso de gestión debe adquirir características de continuidad, y por otro, como comenta Ute Klassen, dicha incorporación no debe quedar aislada en un concepto de técnica, sino que la biblioteca y su gestor lo deben asimilar como "filosofía", puesto que esta actitud debe estar presente constantemente en todas las decisiones, proyectándose hacia el interés primordial del centro, que es el usuario . Este nuevo marco, aparte de buscar una nueva gestión más

---

<sup>33</sup> Morales Campos, E. : "Bibliotecología e Información" . En : Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios, nº 15 (Junio - 1989), pág. 18 .

<sup>34</sup> Savard, Rèjean . Directrices para la enseñanza de la comercialización en la formación de bibliotecarios, documentalistas y archiveros . París : UNESCO, 1988 . (PGI - 88/WS/1) .

eficaz de la biblioteca, debe basarse en un concepto más humanista de lo que hasta ahora ha sido la relación entre ella y el usuario<sup>35</sup>.

Teniendo en cuenta todo ello, la biblioteca debe avanzar hacia el horizonte estratégico anteriormente señalado, de forma de que cada una de las mejoras tácticas que se vayan diseñando e implementando, supongan una redefinición de los objetivos, a la vez que se reafirma en sus propios planteamientos, al comprobar que es posible a corto y medio plazo mejorar la información y la atención al usuario; incrementando, cada vez, su capacidad de respuesta, y analizando el grado de satisfacción como elemento de evaluación .

### **Bibliografía:**

**Abadal**, Ernest. *Los servicios de información digital*. Gijón: Ediciones Trea, 2001

**Anglada de Ferrer**, Lluís M .Biblioteca digital ¿mejor, peor o sólo distinto?. En: *Anales de documentación*, 2000, nº3, p. 25-39

**Aguillo**, Isidro. Indicadores hacia una evaluación no objetiva (cuantitativa) de sedes web. En: *VII Jornadas Españolas de Documentación: la gestión del conocimiento* Bilbao: Fesabid, 2000, p. 233-248

**Bryson**, Jo. *Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de documentación*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1992

**Castell**, Manuel. *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza, 1998. 3 v.

**Cornellá**, Alfons. *Información digital para la empresa: una introducción a los servicios de información electrónica*. Barcelona: Macompo, 1996

*Digital libraries: philosophies, technical design considerations, and example scenarios*. David Stern, editor. New York: Haworth Press, 1999

**Estivil**, Assumpció, **Abadal**, Ernest. Acceso a los recursos web gratuitos desde las bibliotecas. En: *El profesional de la información*, noviembre 2000, vol. 9, nº 11, p. 4-20

---

<sup>35</sup>.- KLAASSEN, Ute . "Marketing de biblioteca" en : La Biblioteca Pública como centro de gestión cultural . Seminario celebrado durante los días 12, 13 y 14 de Junio de 1.991, en la Fundació Biblioteca D'Alcúdia (Mallorca) .

**Gallacher, C.** *Managing change in library and information services*. London: Aslib, 1999

**Hernández Pérez, Antonio.** La búsqueda y recuperación de información en Internet. En: *La sociedad de la información: política, tecnología e industria de los contenidos*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces 1999, p. 213-240

**Hípola, Pedro, Vargas-Quesada, Benjamín, Senso, José A.** Bibliotecas digitales: situación actual y problemas. En: *El profesional de la información*, abril 2000, vol. 9, nº 4, p. 4-12

**Internet** y el mundo de las bibliotecas: situación en Europa. Comisión Europea; Lola Miñarro, trad. En: *Métodos de información*. Valencia: Asociación Valenciana de Especialistas en Información, 1996. nº 3.  
Disponible en: <http://www.uv.es/cde/mei/mei14/pag30.html>

**López de Sosoaga Torija, Arantza.** Z39.50 en el siglo XXI: ¿estándar real o virtual? En: 7ª Jornades Catalanes de Documentació: Les biblioteques i centres de documentació al segle XXI: peça clau de la societat de la informació. *Barcelona, 4-6 de novembre 1999*  
Disponible en: <http://www.cobdc.org/7es/76.pdf>

*Manual de biblioteconomía*. Luisa Orera Orera, editora. Madrid : Síntesis, 1997

*Manual de información y documentación*. José López Yepes, coordinador. Madrid: Pirámide, 1996

**Merlo Vega, J.A.** El servicio bibliotecario de referencia. En: *Anales de documentación*, 2000, nº3, p. 93-126  
Disponible en: <http://www.um.es/fccd/anales/ad03/07servbibreferencia.PDF>

**Moreiro González, José A.** La distribución de los contenidos en la nueva sociedad informacional. En: *La sociedad de la información: política, tecnología e industria de los contenidos*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces 1999, p. 311-331

**Ortiz-Repiso Jiménez, Victoria.** Nuevas perspectivas para la catalogación: metadatos versus Marc. En: *Revista Española de Documentación Científica*, vol. 22, nº 2, 1999, p. 198-219

**Penfold, Sharon.** *Change management for information services* . London: Bowker-Saur, 1999

**Serrano Muñoz, Jordi** DinaWeb: La organización de recursos en línea en la Biblioteca de la Universitat Oberta de Catalunya. (Biblioteca Virtual de la Universitat Oberta de Catalunya)En: Rebiun Seminario Barcelona ,28, 29 de marzo de 2000: *La biblioteca al servicio de la docencia y la investigación*  
Disponible en: <http://biblio.uoc.es/cas/rebiun/jornada.htm>

*La Sociedad de la información: política, tecnología e industria de los contenidos.*  
Caridad Sebastián, Mercades (coordinadora). Madrid: Centro de Estudios Ramón  
Areces, 1999

**Stueart**, Robert.D.; **Moran**, Barbara B. *Gestión de bibliotecas y centros de  
información.* Barcelona: Diputació, 1998