

# La gestión de la comunicación externa digital en bibliotecas universitarias. El caso de las bibliotecas pertenecientes a la Red de Bibliotecas de Universidades Católicas y de Orientación Católica en Argentina\*

## Resumen

En este documento se analiza la gestión de la comunicación externa digital de las unidades de información integrantes de la Red de Bibliotecas de Universidades Católicas y de Orientación Católica en cuanto a políticas y planes. Además, se explora la formación profesional de las personas responsables de la gestión y los colaboradores que llevan adelante esta tarea. Los resultados obtenidos se presentan a partir de un estudio descriptivo de diseño no experimental, de tipo transeccional realizado durante el periodo julio del 2020 hasta enero del 2022 inclusive. Se concluye que existe un caso desarrollo de documentos de gestión para la comunicación organizacional y que la formación de las personas colaboradoras se enfoca en mayor medida en la gestión de medios sociales y marketing digital.

**Palabras clave:** bibliotecas universitarias; comunicación externa digital; políticas de comunicación; planes de comunicación; gestión de la comunicación; Red BUCOC.

### **Mariela Rodríguez**

Especialista en Gestión de Tecnologías Innovadoras. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Licenciada en Bibliotecología y Documentación, Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Diplomada en Relaciones Públicas, Imagen Corporativa y Comunicación Institucional, Universidad Tecnológica Nacional, Regional Buenos Aires, Argentina. Profesora asistente de la Escuela de Bibliotecología y de la Escuela de Archivología, Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

[mariela.rodriguez@mi.unc.edu.ar](mailto:mariela.rodriguez@mi.unc.edu.ar)  
<https://orcid.org/0000-0001-8535-5561>

### **Silvina Angelozzi**

Doctora en Comunicación Social, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Licenciada en Bibliotecología y Documentación, Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Profesora titular de la Licenciatura en Bibliotecología y Documentación, Escuela de Bibliotecología, Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

[silvina.angelozzi@unc.edu.ar](mailto:silvina.angelozzi@unc.edu.ar)  
<https://orcid.org/0000-0003-1917-0627>

**Cómo citar este artículo:** Rodríguez, Mariela; Angelozzi, Silvina (2024). La gestión de la comunicación externa digital en bibliotecas universitarias. El caso de las bibliotecas pertenecientes a la Red de Bibliotecas de Universidades Católicas y de Orientación Católica en Argentina. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 47(2), e353152. <https://doi.org/10.17533/udea.rib.v47n2e353152>

Recibido: 2023-28-03/ Aceptado: 2024-03-01

\* Este artículo deriva del trabajo final de licenciatura *Gestión de la comunicación organizacional externa digital de las bibliotecas universitarias integrantes de la Red de Universidades Católicas y de Orientación Católica de la República Argentina (BUCOC)* presentado en la Escuela de Bibliotecología, Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

# The Management of Digital External Communication in University Libraries. The Case of Libraries Belonging to the Network of Catholic and Catholic-oriented University Libraries En Argentina

## Abstract

The management of digital external communication within the Catholic and Catholic-oriented University Libraries Network (BUCOC) is examined in terms of policies and plans. The professional training of individuals responsible for management, as well as collaborators involved in this task, is also explored. The results stem from a descriptive study of a non-experimental design, specifically of a transectional type, conducted from July 2020 through January 2022. In conclusion, there is limited evidence of the development of management documents for organizational communication. The training of collaborators appears to be more focused on social media management and digital marketing.

**Keywords:** University libraries; external digital communication; communication policies; communication plans; communication management; BUCOC network.

## 1. Introducción

Ante los continuos cambios y desafíos del entorno actual, las organizaciones requieren gestionar estratégicamente sus procesos comunicacionales para alcanzar sus objetivos y mantener lazos estrechos con las comunidades a las que sirven. Las bibliotecas no pueden estar ajenas a esta necesidad y, por ende, deben revisar sus prácticas comunicacionales para poder prestar un mejor servicio.

En esta línea, Costa (1999) afirma que “la comunicación se ha impuesto como la primera fuerza estratégica” (p. 13) de las organizaciones, aventajando a la administración y a la producción. Trasladando este concepto de Costa (1999) a las bibliotecas, González Fernández-Villavicencio (2009) expresa que las bibliotecas deben gestionar la comunicación de los activos y bienes intangibles que ofrecen (identidad, servicios, conocimiento,

información, etc.); esto redundaría en el ofrecimiento de más y mejores servicios y productos de información, y en un mejor posicionamiento de la institución dentro de las comunidades en las que se proyecta.

En el contexto de los cambios producidos por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), se hace necesaria la adquisición de nuevos conocimientos y competencias por parte de bibliotecarios responsables y colaboradores, con la finalidad de gestionar la comunicación de manera eficaz y eficiente. Dentro de estos conocimientos requeridos se encuentra la gestión estratégica de la comunicación organizacional en el ambiente digital.

Con este trabajo se intenta poner el acento en la centralidad que posee la gestión de la comunicación organizacional externa digital en toda biblioteca, importancia que es destacada por Andrade (2002) en virtud de las tres funciones principales que la comunicación organizacional posee: ampliar, mantener y mejorar las relaciones con sus usuarios y usuarias; proyectar la imagen institucional en el entorno, y promover los servicios que ofrece.

En este sentido, se indagó por la gestión de la comunicación organizacional externa digital que llevan a cabo las bibliotecas universitarias de la Red de Bibliotecas de Universidades Católicas y de Orientación Católica de la República Argentina (BUCOC), conformada por las unidades de información de las siguientes instituciones: Pontificia Universidad Católica Argentina (UCA), Universidad Austral (AUSTRAL), Universidad Católica de Córdoba (UCC), Universidad Católica de Cuyo (UCUYO), Universidad Católica de la Plata (UCALP), Universidad Católica de las Misiones (UCAMI), Universidad Católica de Salta (UCASAL), Universidad Católica de Santa Fe (UCSF), Universidad Católica de Santiago del Estero (UCSE), Universidad de San Isidro (USI), Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino (UNSTA), Universidad del Salvador (USAL), Universidad Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomás de Aquino (UFASTA) y la Universidad Salesiana (UNISAL) (Red BUCOC, 2023). En esta línea, se caracterizó la gestión de la comunicación externa digital de estas bibliotecas en cuanto a políticas y planes y se exploró también la formación profesional de las personas responsables y de los colaboradores que llevan adelante

esta tarea. Además, se relevó información detallada sobre los sitios web y las prácticas en medios sociales, cuyos resultados, por razones de extensión, no se incluyen en este trabajo.

El tema en cuestión ha sido objeto de un escrutinio empírico limitado dentro del contexto de la comunidad de profesionales iberoamericanos del ámbito disciplinar de la bibliotecología. No obstante, existen trabajos contemporáneos que se pueden destacar. [Vallefin \(2020\)](#) presenta una visión integral acerca de la gestión de la comunicación digital en las bibliotecas universitarias de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina, y concluye que existe una diversidad de prácticas relacionadas con la planificación, emergentes en ciertos casos y ya institucionalizadas en otros. [Herrera-Morillas \(2021\)](#) estudia los planes estratégicos de bibliotecas universitarias españolas y analiza las alusiones a la comunicación para proceder a un análisis comparado entre los diferentes textos y comprobar los aspectos de la gestión de la comunicación organizacional que reflejan. [Basabe \(2021\)](#) analiza las estrategias de marketing en las redes sociales que utilizan las bibliotecas universitarias colombianas para la mejora de servicios y productos de información. [Marques-Alexandre \(2023\)](#) desarrolla un análisis acerca de los objetivos del marketing de medios sociales de bibliotecas universitarias, a partir del estudio del caso particular de la Biblioteca Universitaria de la Universidad Federal de Santa Catarina, Brasil, y concluye que dichos objetivos deben estar alineados con el plan estratégico general de la biblioteca.

En otros casos, se ha explorado la temática desde perspectivas teóricas o metodológicas diferentes a las planteadas en este trabajo. Entre ellos, [Laudano et al. \(2014\)](#) analizan los principales usos de la plataforma Facebook por parte de bibliotecas especializadas de Argentina; [Sáez-Fernández \(2014\)](#) se orienta hacia el análisis de las fortalezas y debilidades en comunicación externa de la Biblioteca de la Universidad de Cádiz y realiza aportes para su mejora, sin relacionarlos con la formación profesional de su personal; [Luceri \(2015\)](#) se propone “conocer las políticas y estrategias empleadas en materia de comunicación con sus usuarios, más exactamente las relativas a las tareas de promoción de los servicios documentales” (p. 3), es decir, con un enfoque dirigido hacia el marketing; [Laudano et al. \(2016\)](#) hacen referencia a la comunicación externa en

las bibliotecas universitarias, relacionada más específicamente con el uso, a nivel estadístico, que se realiza de los medios sociales; [Gutiérrez y Castaño \(2020\)](#) realizan un relevamiento y descripción de la situación de las bibliotecas argentinas, sus servicios y recursos, en respuesta al confinamiento causado por la pandemia de la COVID-19; y [Garraza \(2021\)](#) hace un estudio sobre la presencia en medios sociales y el uso que de ellas realizan las bibliotecas populares de la Patagonia argentina. En cuanto a documentos de planes o políticas de comunicación externas más actuales expuestos en la web, se localizaron el Plan de Comunicación Externa y Marketing de la Biblioteca de la Universidad de Zaragoza, España (2023); el Plan de Comunicación Externa de la Biblioteca de la Universidad de Extremadura, España (2019); el Plan de Comunicación y Marketing de la Biblioteca de la Universidad de Sevilla 2022-2026, España (2022); y el de la Red de Bibliotecas Universitarias Españolas (2021), IV Plan estratégico de la red de bibliotecas REBIUN.

## 2. Metodología

Esta investigación adoptó un diseño no experimental de tipo transeccional o transversal, de características descriptivas. Su objeto de estudio fue la gestión de la comunicación organizacional externa digital de las bibliotecas universitarias integrantes de la Red BUCOC. Respecto de la población, se conformó con las bibliotecas integrantes de la mencionada red y cada una de ellas fue tomada como una unidad de análisis. Las unidades de recolección u observación, definidas por [Azcona et al. \(2013\)](#) como “los referentes empíricos que el investigador utiliza para obtener los datos que necesita” (p. 72), fueron los documentos de las políticas o planes de comunicación externa digital establecidos, los responsables de gestión de las bibliotecas integrantes de la Red BUCOC y los colaboradores de comunicación organizacional externa que llevan adelante la tarea de comunicación externa digital.

Las dimensiones de la gestión de la comunicación organizacional externa digital estudiadas comprenden:

- políticas de comunicación,
- planes estratégicos generales o planes estratégicos de comunicación escritos,

- esquema organizativo del departamento o personal dedicado a tareas comunicacionales
- y la formación profesional (previa y continua) en comunicación, tanto de los responsables de las bibliotecas como de los colaboradores encuestados.

Como recorte temporal, el relevamiento de datos se realizó desde julio del 2020 hasta enero del 2022 inclusive.

Se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos. Durante el mes de diciembre de 2021, se realizó el relevamiento y análisis de las políticas o planes estratégicos, generales o específicos de comunicación, disponibles en la web de cada una de estas unidades de información; los documentos encontrados se analizaron con base en los criterios establecidos en un instrumento diseñado para esta observación, como se muestra en la [Tabla 1](#).

**Tabla 1.** Criterios utilizados para el análisis de los documentos de gestión encontrados

Criterios	Indicadores
1. Visibilidad y acceso del Plan Estratégico o Política de Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de documento disponible en la web de la biblioteca.</li> <li>• Disponibilidad pública desde la web de la biblioteca.</li> </ul>
2. Características del Plan Estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece objetivos de comunicación.</li> <li>• Incluye líneas estratégicas sobre comunicación.</li> <li>• Referencia a la elaboración de planes de comunicación.</li> <li>• Antigüedad del documento.</li> </ul>
3. Características de la Política de Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación con el plan estratégico.</li> <li>• Establece objetivos de comunicación.</li> <li>• Antigüedad del documento.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Además, los datos relevados mediante el análisis de estos documentos se complementaron con las preguntas pertinentes en las encuestas realizadas.

Se realizaron encuestas a las personas responsables de cada biblioteca o sistema de bibliotecas, y a uno de los colaboradores que trabajan gestionando la comunicación, y se logró obtener el 100 % de las respuestas. Para los responsables de cada biblioteca, la encuesta estructurada tuvo 24 preguntas cerradas y 9 abiertas. El cuestionario se dividió en tres secciones referidas a información profesional personal, gestión de la biblioteca y gestión de la comunicación organizacional externa. Del mismo modo, la encuesta estructurada a los colaboradores tuvo un total de 37 preguntas, 27 de ellas cerradas y 10 abiertas. Se dividió el cuestionario en cinco secciones: 1) datos profesionales personales, 2) gestión de la comunicación organizacional externa, 3) gestión de las redes sociales, 4) gestión del correo electrónico y 5) gestión del sitio web de la biblioteca.

### 3. Resultados y discusión

#### 3.1 Contextos institucionales y gestión de la comunicación

Los datos recogidos sobre la organización de las bibliotecas mediante la encuesta a los responsables ponen de manifiesto que el 28,6 % (cuatro instituciones) son bibliotecas únicas y las demás, el 71,4 % (diez instituciones), conforman una red o sistema con más de una unidad de información. Al ser indagados por la cantidad de bibliotecas bajo su gestión, el 64,3 % manifestó administrar tres o más bibliotecas. En cuanto a la estructura organizacional que presentan las que conforman sistemas o redes, se visualizan los diferentes tipos de estructuras organizacionales que plantea [Merlo-Vega \(1998\)](#) para las redes o sistemas de bibliotecas. Una está conformada por una red de bibliotecas bajo un modelo no coordinado, lo que implica, según este autor, que las bibliotecas que la integran mantienen su autonomía administrativa y solo centralizan algunos aspectos, incluida la comunicación organizacional. En el mismo sentido, ocho son las que se declaran como sistemas de bibliotecas de modelo coordinado, en consecuencia, con una planificación y estructura organizativa común, que dependen de una misma administración y se incluye aquí la comunicación organizacional. Finalmente, solo una institución es una

red de bibliotecas bajo un modelo no coordinado en el que mantienen su autonomía administrativa y gestionan de manera independiente, cada una de ellas, su propia comunicación organizacional.

Respecto a la cantidad total de personal que trabaja en cada institución bibliotecaria, el 50 % cuenta con más de diez personas; el 14,3 %, entre siete y diez personas, mientras que el 21,4 % tiene entre una y tres personas. Esto último se relaciona con el dato anterior de que cuatro instituciones son bibliotecas únicas.

En relación con la antigüedad de los directivos de las bibliotecas en el cargo, se desprende que el 71,4 %, diez de los catorce encuestados, desarrolla esta función desde hace más de siete años; es decir, poseen una vasta experiencia a cargo de la institución.

Consultados los responsables sobre si las bibliotecas poseían un área o departamento que se dedica a la comunicación organizacional, el 50 % respondió negativamente. A aquellos que contestaron afirmativamente, se les consultó sobre la cantidad de personas que formaban parte de ese equipo de comunicación; el 71,4 % respondió que estas áreas se encuentran conformadas por una o dos personas como máximo. El porcentaje restante (dos instituciones) dijo tener entre tres y cuatro integrantes, lo que coincide con la cantidad de bibliotecas en las que el personal de comunicación es externo a ellas.

También se les consultó sobre si destinaban presupuesto a la comunicación, a lo que el 85,7 % manifestó que poseen un presupuesto anual asignado y el 14,3 % declaró que no se manejan con una partida anual. Con base en ello, se les preguntó respecto a cuánto porcentaje aproximado del presupuesto se destina a la gestión de la comunicación, la mayoría manifestó que no puede estimar este dato (42,9 %) y el 28,6 % no destina un porcentaje fijo. Sin embargo, la totalidad de las bibliotecas afirmó tener en cuenta en sus presupuestos gastos destinados a la gestión de la comunicación organizacional.

De los datos recogidos de las encuestas realizadas a las personas colaboradoras, surge que el 78,6 % forma parte de la planta permanente de la biblioteca, mientras que el 21,4 % pertenece al área o departamento de comunicación de la universidad a la que sirven. Respec-

to al cargo que revisten, solo tres personas (25 %) son jefes o coordinadores del área de comunicación. El 75 % restante se reparte en partes iguales entre referencista, asistente técnico de biblioteca, empleado administrativo, diseñador, bibliotecaria auxiliar, secretarias, etc. En cuanto a su antigüedad en el cargo, el 42,9 % tiene en ese puesto más de siete años, mientras que el 35,7 % lleva transitado en esa función entre cuatro y seis años. El 21,4 % manifestó una permanencia de entre uno y tres años.

Se encuentra que casi la totalidad de las personas responsables de la gestión de las bibliotecas de la Red BUCOC (92,9 %) coincide en que existe una importante relación entre la comunicación organizacional externa de la biblioteca y su visibilidad como institución (lo que no se comunica no se ve), mientras que solo una (7,1 %) consideró que la comunicación es importante, pero que no influye de manera directa sobre la visibilidad del trabajo que se allí se realiza. No obstante la respuesta anterior, llama la atención que al ser consultados sobre la importancia de la comunicación organizacional en relación con otros aspectos de la gestión, el 50 % opinó que es muy importante, y el otro 50 % relativizó esta importancia, respondiendo que es “tan importante como otros aspectos de la gestión”. Tres de las siete instituciones que consideraban la comunicación organizacional externa como muy importante en la gestión de la biblioteca (50 %), al momento de priorizar las actividades de gestión, la ubicaron como lo más prioritario.

Sin embargo, un dato llamativo es que el 71,4 % del personal que colabora con las tareas de comunicación también se encuentra involucrado en otros procesos, y solo dos de las catorce instituciones tienen personas que se dedican exclusivamente a esta actividad ([Gráfico 1](#)).

En aquellas instituciones en las que se posee un área o departamento de comunicación de la biblioteca, el personal desarrolla sobre todo tareas operativas. Las actividades que mencionan se reparten equitativamente entre diseño gráfico, realización de exposiciones, actividades de formación de usuarios, campañas de marketing, redes sociales, encuestas de satisfacción y definición y mantenimiento de canales de comunicación.

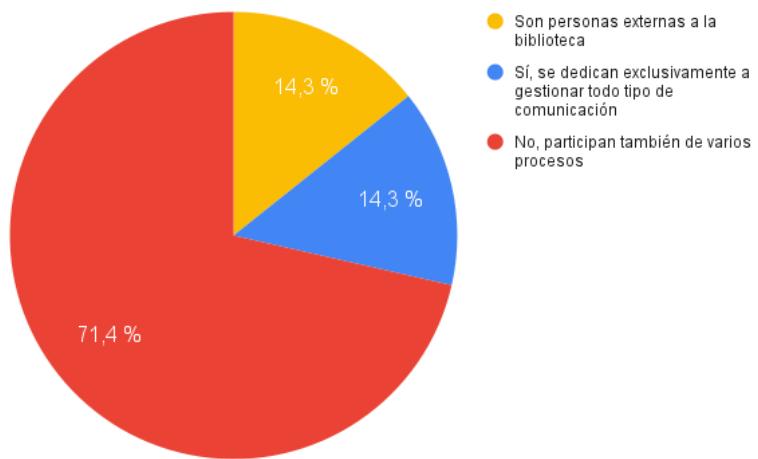


Gráfico 1. Dedicación del personal de las bibliotecas de la red a las tareas de comunicación externa.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al 50 % que respondió que no dispone de un área o departamento de comunicación, (siete instituciones), el 57,1 % dijo derivar los contenidos a comunicación de la universidad (cuatro instituciones de esas siete), dos de las cuales aclararon que se seleccionan previamente los contenidos desde la biblioteca y luego se deriva al responsable de comunicación de la universidad. El resto (42,9 %) se distribuye entre la secretaría de la biblioteca, bibliotecarias y voluntarios que trabajan en ellas. Cabe resaltar que quienes intervienen en la definición de objetivos de comunicación organizacional como parte de sus funciones son las personas que pertenecen al equipo de comunicación de la universidad, externos a la biblioteca.

También se destacan en este punto los obstáculos mencionados por las personas colaboradoras a la hora de gestionar la comunicación organizacional externa digital, en la que se muestra que el escollo principal es la falta de tiempo, debido a las otras actividades que realizan (35,7 %), seguido en igual proporción por la falta de planificación, los conocimientos insuficientes, la ausencia de recursos y la falta de procedimientos (14,3 % cada uno).

### 3.2 La comunicación en los planes estratégicos de gestión de las bibliotecas participantes de la red

Respecto al establecimiento de planes de gestión escritos, el 87,5 % de las personas responsables de las bibliotecas respondió que los redactan, y solo dos

dijeron no poseer este tipo de documentos; entre quienes tienen algún plan de gestión, el 77,8 % dijo haber establecido en ellos objetivos para la comunicación. Consultados sobre cuáles eran esos objetivos establecidos, las respuestas varían. Solo cuatro responsables respondieron al respecto y tres coincidieron en que se proponen potenciar la imagen de marca institucional de la biblioteca. Los demás objetivos se distribuyen equitativamente entre elaborar un manual de estilo de redacción, establecer una política de privacidad de los datos, expresar una política de desarrollo de colecciones, diseñar y lanzar una campaña de concientización sobre la necesidad de elaboración de material de cátedra accesible, renovar la señalética y formar un equipo de bibliotecarios especializados en comunicación.

Cuando se les consultó a quienes no redactaron planes estratégicos o algún documento similar de gestión cómo se planifica la comunicación organizacional externa, respondieron cinco y sus respuestas hicieron hincapié en la planificación de los medios sociales.

De las instituciones que disponen de planes de gestión, solo el 16,7 % los compartieron en sus sitios web, mientras que la mayoría (83,3 %) los mantuvieron en privado. Solo dos bibliotecas comparten sus planes estratégicos (14,3 %), mientras que una de ellas dispone también de esta forma su política de comunicación (7,1 %). Los dos planes estratégicos disponibles en la web contemplan tanto objetivos de comunicación como líneas estratégicas sobre comunicación (100 %); se encuentran

vigentes y tienen una antigüedad de entre dos y cinco años. Solo uno de los planes estratégicos hace referencia a la realización de planes de comunicación.

Específicamente en cuanto a comunicación, en un 64,3 % de los casos poseen planes estratégicos de comunicación organizacional externa. En relación con políticas de comunicación, más de la mitad de ellas (57,1 %) manifestó no haberlas redactado. La única política de comunicación disponible en la web constituye un documento separado del plan estratégico en el que se menciona la relación existente entre ambos y posee una antigüedad de dos años. Con base en los datos obtenidos, resulta que se estableció un 50 % más de planes estratégicos de comunicación que de políticas de comunicación organizacional.

Al indagar sobre la vinculación entre el plan específico de comunicación y el plan estratégico general, se verifica que en siete de las catorce instituciones (50 %) los objetivos en relación con la comunicación están alineados en ambos documentos, lo que coincide con la cantidad de bibliotecas que poseen planes estratégicos que contemplan objetivos de comunicación organizacional externa.

Los hallazgos anteriores, en relación con la definición de políticas de comunicación, se contraponen con lo sostenido por autores como Contreras-Baspineiro (2006), Ruiz-Balza y Alphal (2011) y Aravena Derpich (2007), quienes plantean que todo plan debe partir de una decisión política y que las políticas son un conjunto de principios y normas para la organización, control, evaluación y corrección de los distintos procesos de la organización, que contienen referentes legales, corporativos, éticos, sociales y estratégicos, y que sirven de marco a programas y planes. En este sentido, las políticas preceden al desarrollo de los planes y programas. Es decir que la mayoría de las bibliotecas establece objetivos de comunicación en sus planes estratégicos generales, pero luego no planifica cómo cumplirlos en sus planes estratégicos de comunicación; y las que sí elaboran planes estratégicos de comunicación para cumplir con estos objetivos no poseen un marco político previo que los contenga. También existe una minoría que planifica la comunicación organizacional de manera intuitiva, es decir, sin políticas de comunicación ni planes estratégicos. Todo esto también fue observado

por Sáez-Fernández (2014) cuando, en su análisis interno de la unidad de información, detectó como una debilidad la “carencia de un plan de comunicación externa de la biblioteca (solo acciones aisladas)” (p. 58). También Luceri (2015) reflexionó al respecto en su trabajo de investigación y afirmó que “las acciones implementadas en materia de promoción suelen aplicarse de manera un tanto intuitiva, sin estudios previos que respalden su uso o justifiquen su necesidad” (p. 56).

La bibliografía especializada que se abordó para este trabajo sostiene que, a partir del establecimiento de un plan estratégico general, se derivarán de él planes de largo, medio y corto plazo, que se deben realizar para ejecutar los diferentes procesos de la organización, entre ellos el de comunicación (Aljure-Saab, 2015).

### 3.3 Planificación de la comunicación externa digital

En las encuestas realizadas a las personas colaboradoras que realizan la tarea de gestionar el día a día de la comunicación organizacional externa digital, al ser consultadas sobre si esta se planifica, más de la mitad respondió afirmativamente (57,1 %), porcentaje distribuido entre un 50 % que afirma que una parte se planifica y otro tanto se realiza sobre la marcha, y el 7,1 % (una sola biblioteca) asegura planificar toda comunicación organizacional. Como contrapartida, el 42,9 % respondió que no se planifica y que se comunica a medida que surgen las necesidades (Gráfico 2).

Respecto a la periodicidad con la que se planifica esta comunicación, las respuestas demuestran una frecuencia muy variada; gran parte realiza esta actividad mensualmente, seguida por las opciones de anualmente y sin frecuencia fija, en la misma proporción. Además de que un gran porcentaje (42,9 %) no realiza planificación, tampoco aparece como habitual realizar diagnósticos previos para planificar, ya que más de la mitad (57,1 %) dijo no hacerlo. Aquí se plantea el interrogante de saber con base en qué se planifican las acciones comunicativas. No se cumple así con la secuencia lógica que autores como Aljure-Saab (2015) recomiendan realizar: tener en claro la situación actual de la comunicación en la organización (dónde se encuentra), definir los objetivos (hacia dónde se desea ir) y finalmente diseñar cómo se logrará.



Gráfico 2. Planificación de la comunicación organizacional externa.

Fuente: elaboración propia.

Cuando se consultó sobre qué objetivos estratégicos de comunicación contemplaban en sus planes de gestión, en tres de los cuatro casos en que los establecen, expresaron que aspiraban “potenciar la imagen de marca institucional de la biblioteca”. No obstante, más de la mitad (57,1 %) de las bibliotecas no cuenta con un logotipo propio que las identifique, ni ha compartido en sus sitios web la misión y visión organizacionales. Estas bibliotecas verían afectada su identidad organizacional, y por ende su imagen organizacional ante la comunidad de la que forman parte, según lo planteado por los autores Capriotti-Peri (2009), Pérez-Pulido y Herrera-Morillas (2006) y Gómez-Hernández (2002).

En cuanto a los medios sociales, una amplia mayoría (78,6 %) de los colaboradores respondió que se fijaban objetivos y se planificaba la comunicación por dichos medios, aunque en algunos casos se ejecutara luego en los medios de la universidad. No obstante, los que respondieron que no se planificaba para los medios sociales, explicaron que se iba publicando según las necesidades o por cada actividad realizada, lo que de alguna manera coincide con lo manifestado más arriba sobre la planificación intuitiva o sobre la marcha que mencionaron las personas responsables de la gestión de la biblioteca.

Por otra parte, el 57,1 % (más de la mitad) de las bibliotecas de la Red BUCOC no utiliza el envío masivo de correos electrónicos. En los casos en que sí lo utilizan (42,9 %), el 100 % lo planifica segmentando a sus usu-

rios y usuarias a la hora de hacerlo. En dos instituciones se solicita al área de comunicación de la universidad este tipo de envíos.

### 3.4 Perfiles profesionales de los colaboradores

Otro dato muy interesante es el que se obtuvo al consultar a los responsables de las bibliotecas sobre cuál consideran que debería ser el perfil profesional solicitado en caso de necesitar personal para gestionar la comunicación organizacional de la biblioteca. El 71,4 % opinó que debería tener formación de grado en comunicación, seguido de diseño gráfico, manejo de redes sociales, según se muestra en el Gráfico 3. Por otra parte, el 28,6 % del total de las personas encuestadas destacó que, además, debería ser de profesión bibliotecaria o con formación en bibliotecología.

#### 3.4.1 Formación profesional en comunicación organizacional de los responsables y colaboradores

Sobre la formación previa en comunicación que poseen los responsables de las bibliotecas de la red, el 50 % posee título de Licenciatura en Bibliotecología y Documentación y el 35,7 %, de Tecnicatura en Bibliotecología. Sobre todo poseen títulos idóneos para la gestión de las bibliotecas (92,8 %), y un 7,1 % (una persona) dijo ser Licenciada en Economía. Cuando se consultó a los profesionales de la bibliotecología si su plan de estudios incluía alguna materia sobre comunicación organizacional, un gran porcentaje (41,7 %) respondió de forma negativa.

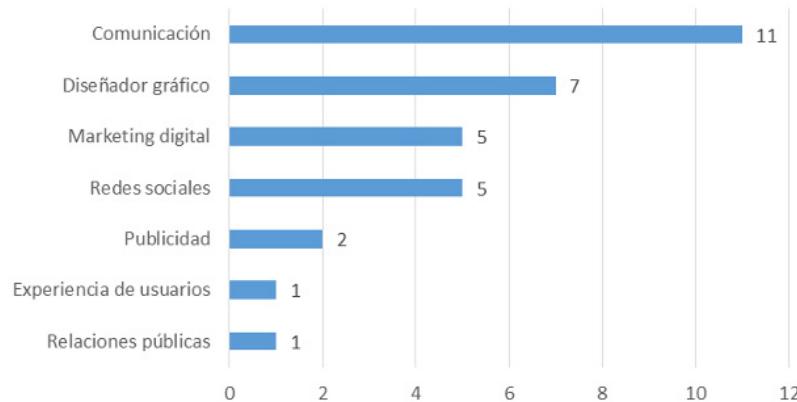


Gráfico 3. Planificación de la comunicación organizacional externa.

Fuente: elaboración propia.

Un 33,3 % manifestó haber cursado alguna materia relacionada y el 25 % restante solo accedió a algunos contenidos dentro de otra materia del plan. Si se suman los porcentajes de aquellos que no tuvieron ninguna materia en su plan con los que tuvieron solo algunos contenidos dentro de una materia relacionada con la gestión, se detecta que más de la mitad de las personas responsables de la gestión en estas bibliotecas no posee ningún tipo de formación previa en comunicación organizacional externa. En razón de la importancia otorgada a la comunicación en las organizaciones, destacada por autores como [Andrade \(2002\)](#), [Scheinsohn \(2018\)](#) y [Capriotti-Peri \(2021\)](#), llama la atención la escasa formación profesional relacionada con la comunicación estratégica organizacional. La necesidad de la formación en comunicación es reconocida también en documentos de distintas agrupaciones profesionales e institucionales de la bibliotecología a nivel internacional tales como la [European Council of Information Associations \(ECIA\) \(2004\)](#) y la [REBIUN \(2021\)](#). En igual sentido, autores como [Barberena-Blásquez y Carrión-Rodríguez \(2003\)](#) destacan la comunicación como una de las cuatro competencias que deberán desarrollar los nuevos profesionales de la bibliotecología, junto con gestión, liderazgo y tecnología.

En relación con la formación continua de los responsables, los hallazgos indican que el 57,1 % no ha realizado capacitaciones formales en comunicación. De igual forma, las temáticas que mencionó con mayor frecuencia el mismo 42,9 % que afirmó haberse capacitado en comunicación organizacional fueron gestión de la co-

municación, redes sociales y marketing institucional. Y en cuanto a la consulta sobre “otras certificaciones académicas relacionadas a la comunicación”, solo una persona manifestó haber realizado una Diplomatura en Gestión de Bibliotecas.

La gran mayoría (78,6 %) considera importante la formación continua en comunicación organizacional; más de la mitad (57,1 %) la conceptualiza como muy importante, y solo el 21,4 % relativiza dicha importancia. A partir de otra pregunta, el 57,1 % manifestó que le gustaría continuar formándose en marketing digital y redes sociales; el 21,4 %, en gestión de la comunicación y el 7,1 %, en relaciones públicas. Las dos personas restantes expresaron deseos de formarse en aplicaciones para bibliotecas y liderazgo.

La formación previa de las personas colaboradoras en este tema es muy variada. No obstante, la mitad de ellas (49,5 %) son licenciadas en Bibliotecología y técnicas bibliotecólogas, mientras que la otra mitad se distribuye entre tres personas (21,4 %) con formación específica en comunicación y el resto son profesionales de Filosofía, Ciencias Sociales y Administración de Empresas. Solo una persona no posee ninguna titulación en educación superior. Este dato de la cantidad de colaboradores especializados en comunicación coincide con los cargos de jefe del área de Comunicación y responsable de Comunicación Institucional declarados.

Respecto a la formación continua de los colaboradores, llama la atención que el 50 % manifestó no haber realizado especializaciones formales en comunicación organizacional, ni ningún tipo de capacitación relacionada. Al 50 % que respondió de manera afirmativa, se le consultó sobre la temática de esas capacitaciones. El resultado fue que el 71 % se capacitó en marketing digital y redes sociales, mientras que solo el 28,6 % lo hizo en comunicación organizacional.

Estos resultados indican que un porcentaje muy alto de colaboradores y colaboradoras que llevan a cabo esta actividad no poseen conocimientos abarcativos sobre el tema (o serían escasos), ya que un 50 % no realizó capacitaciones sobre la materia y buena parte de los que sí lo hizo eligió capacitarse solo sobre un aspecto de esta comunicación: el marketing digital en redes sociales. Además, cuando se preguntó respecto a si tenían algunas otras certificaciones relacionadas a la comunicación organizacional, solo respondió el 57 % de las personas y manifestaron, en su gran mayoría, haber realizado cursos de redes sociales y marketing digital; un porcentaje mucho menor realizó cursos sobre diseño gráfico, publicidad y oratoria. También una persona respondió que está realizando una Tecnicatura en Relaciones Públicas y otra, una Licenciatura en Ciencias de la Comunicación con orientación en Planificación de la Comunicación.

Consultadas las personas colaboradoras sobre si consideran importante continuar formándose en comunicación organizacional, casi la totalidad (85,7 %) respondió afirmativamente, pero el 14,3 % (dos personas) no lo consideró importante. También se destacan las respuestas obtenidas sobre qué temas consideraban que debían aprender o reforzar dentro de la comunicación organizacional. Se insistió sobre todo en capacitarse en redes sociales (45,5%), seguido por las relaciones públicas 18,2 %, y se agrega a este listado la comunicación interna con un 36,4 %. Como puede observarse, se evidencia escasa formación en gestión estratégica de la comunicación organizacional en general, especialmente en las personas colaboradoras en llevar adelante esta tarea, con excepción de las que forman parte del área de comunicación institucional de la universidad. Esto se contrapone con lo expresado por autores como [Preciado-Hoyos et al. \(2013\)](#), quienes sugieren que las personas responsables de la comuni-

cación organizacional deben capacitarse para realizar el planteamiento de objetivos comunicacionales, el diseño, selección y evaluación de las estrategias, y el desarrollo de las tácticas para llevarlas a cabo. También la necesidad de formación sobre estas competencias en las carreras de bibliotecología es destacada por [Orera-Ore-  
ra \(2002\)](#), [Barberena-Blásquez y Carrión-Rodríguez \(2003\)](#) y [Múnera-Torres \(2013\)](#). Casi todas las respuestas sobre necesidades de formación continua giraron en torno a la capacitación sobre la gestión o el uso de los medios sociales.

#### 4. Conclusiones

En el presente trabajo, el objetivo consistió en caracterizar la gestión de la comunicación organizacional externa digital de las bibliotecas universitarias integrantes de la Red BUCOC en cuanto a políticas, planes y cuestiones organizativas; además, explorar la formación profesional de los responsables de la gestión institucional y la de los colaboradores que llevan adelante esta tarea.

En términos generales, se detecta una incipiente y voluntaria gestiόn de la comunicación organizacional externa digital. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto una realidad dispar entre las bibliotecas que conforman esta red en relación con el tipo de estructura y tamaño organizacional, cantidad de personal y de usuarios potenciales.

Los hallazgos demuestran que la mayoría de las bibliotecas de la Red BUCOC no establecieron documentos de gestión suficientes para una comunicación organizacional eficiente. Se detectó una ausencia de políticas de comunicación que sirvan de marco de referencia para planes y programas de comunicación organizacional. Tampoco se establecen distinciones ni relaciones claras entre planes estratégicos de comunicación y la planificación de acciones para cumplir los objetivos estratégicos de este proceso. La mayoría de las bibliotecas establece objetivos de comunicación en sus planes estratégicos generales, pero luego no realiza una planificación de cómo llevarlos a cabo. El resto elabora planes estratégicos de comunicación para cumplir con estos objetivos, pero los llevan adelante sin tener un marco político previo que los contenga. Tal es así que solo una minoría (7,1 %) aseguró planificar toda comunicación organizacional externa; la mitad de las bibliotecas respondió que planifica en parte

(50 %), y el 42,9 % no planifica, sino que comunica a medida que lo necesita. Por último, prácticamente un tercio de ellas admitió planificar la comunicación organizacional de manera intuitiva, sin políticas de comunicación ni planes estratégicos; así, realizan actividades de comunicación organizacional aisladas y sin evidencia de vinculación concretas con objetivos estratégicos planteados con anterioridad, ni basados en diagnósticos previos. Esto implica que no se tiene en cuenta la situación actual de la comunicación en la organización (dónde se encuentra), para definir los objetivos (hacia dónde se desea ir), y finalmente poder diseñar cómo se logrará. Lo mismo ocurre con lo evidenciado en relación con la planificación en medios sociales, en los que tampoco se realizan estudios previos que respalden el uso o justifiquen la necesidad de permanecer en una u otra plataforma. En ambos casos, se comienza por la ejecución de las acciones, y no por el análisis de las condiciones actuales y de los objetivos que se pretenden lograr.

Este estudio ha proporcionado, además, evidencias de que más de la mitad de las bibliotecas no posee una identidad organizacional, un logotipo propio que las identifique, sin dejar de mencionar que no se comparten públicamente la misión y visión organizacionales. Esto iría en detrimento del posicionamiento de su imagen institucional dentro de la comunidad universitaria.

Respecto a la formación profesional previa y continua que poseen las personas responsables de las bibliotecas y de quienes ejecutan las prácticas de comunicación organizacional externa digital en las unidades de información de la Red BUCOC, y su posible vinculación a contenidos de comunicación organizacional, se concluye que la fallencia detectada en la planificación estratégica de este tipo de comunicación podría deberse a la escasa capacitación en temas relacionados con su gestión estratégica, habiéndose dedicado fundamentalmente a la capacitación sobre el manejo de medios sociales, diseño gráfico y marketing digital. En el mismo sentido, existe una brecha importante entre aquello que los responsables consideran que debería ser el perfil de las personas que llevan adelante la comunicación organizacional externa digital y las temáticas sobre las que finalmente se capacitan estos colaboradores. Además, de las encuestas realizadas tanto a responsables como a colaboradores, surge que el formarse en gestión estratégica de la comunicación tampoco es un tema previsto para capacitaciones futuras.

No se puede dejar de mencionar una insuficiente conformación de áreas o departamentos que llevan adelante esta gestión, la escasez del personal destinado a esta actividad, y también la multitarea que afecta a casi todas las personas colaboradoras. En este marco, la falta de elaboración de políticas, planes o manuales de procedimientos en este proceso dejan las actividades de comunicación a criterio de quien las gestiona, sin un marco ni procedimientos claros de actuación, que permitan realizar las actividades de una manera eficaz y eficiente, destinadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos por la biblioteca.

Si bien los resultados hallados exponen que todas las bibliotecas de la Red BUCOC destinan parte de su presupuesto a la comunicación organizacional externa, [Capriotti-Peri \(2021\)](#) invita a definir cuál es la concepción con la que se afronta la gestión de la comunicación, ¿es un gasto o una inversión? En este sentido, el mencionado autor destaca que “la primera supone una perspectiva táctico-operativa de corto plazo de la acción comunicativa” y la segunda, “una visión estratégica de largo plazo” (p. 368).

Lo expuesto anteriormente amerita un cambio paradigmático en el modelo de gestión de la comunicación organizacional externa digital de las bibliotecas, hoy llevada a cabo prácticamente de forma intuitiva. Las bibliotecas se encuentran frente a un nuevo escenario tecnológico, aparentemente inevitable y en permanente construcción. Si bien la continua y veloz evolución de las TIC exige un análisis periódico con el objetivo de identificar nuevas plataformas y herramientas, este no debe realizarse sin dejar de justipreciar los verdaderos beneficios para la biblioteca y sus usuarios y usuarias, en razón del gran esfuerzo en recursos de todo tipo que implica la gestión de nuevos canales de comunicación organizacional. Se hace sumamente necesario también el análisis y evaluación continuos de los errores y aciertos de la comunicación realizada, para ensamblar lo planificado con lo emergente.

Además, se considera que las conclusiones a las que se llegó podrían constituir aportes para la mejora de la gestión de la comunicación externa digital, no solo para las bibliotecas que conforman BUCOC respecto de su entorno particular, sino también para las bibliotecas de dicha red: desde la red hacia las universidades a las que

pertenecen, hacia otras instituciones afines y hacia sus usuarios.

Para terminar, los resultados obtenidos en esta investigación podrían ampliarse con estudios supplementarios, o con análisis adicionales de corte más cualitativo, que permitan profundizar en alguno de los aspectos relacionados y, en definitiva, posibiliten el desarrollo de nuevos conocimientos en el área disciplinar de la bibliotecología. Por ejemplo, los relacionados con el análisis de los objetivos y líneas estratégicas de comunicación organizacional en planes estratégicos de las bibliotecas universitarias, o el relevamiento de los contenidos sobre gestión estratégica de la comunicación en los planes de estudio de las carreras de bibliotecología, entre otros.

## 5. Referencias

1. Aljure-Saab, Andrés (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Editorial UOC. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecas-ucc/57730?page=1>
2. Andrade, Horacio (2002). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. Fernández Collado (Ed.), *La comunicación en las organizaciones* (pp. 11-17). Trillas.
3. Aravena-Derpich, Sonia (2007). La comunicación organizacional es algo más que una moda. *Revista RE-Presentaciones. Periodismo, Comunicación y Sociedad*, 2(3), 111-120. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2693540>
4. Azcona, Maximiliano; Manzini, Fernando; Dorati, Javier (2013). Precisiones metodológicas sobre la unidad de análisis y la unidad de observación. Aplicación a la investigación en psicología. *Memorias del IV Congreso Internacional de Investigación de la Facultad de Psicología*, (pp. 67-76). <https://bit.ly/35hqbOs>
5. Basabe, Fredy (2021). *Plan de marketing digital para las redes sociales en las bibliotecas universitarias* [tesis de grado]. Universidad La Salle. [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2074&context=sistemas\\_informacion\\_documentacion](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2074&context=sistemas_informacion_documentacion)
6. Barberena-Blásquez, Elsa; Carrión-Rodríguez, Guadalupe (2003). La globalización y los programas de estudio en Bibliotecología y Estudios de la Información. *Biblioteca Universitaria*, 6(2), 116-126. <https://bit.ly/3D6Pgad>
7. Biblioteca Universidad de Zaragoza (2023). *Plan de Comunicación Externa y Marketing de la Biblioteca de la Universidad de Zaragoza*. [https://biblioteca.unizar.es/sites/biblioteca.unizar.es/files/users/web.20/pce\\_buz\\_2023.pdf](https://biblioteca.unizar.es/sites/biblioteca.unizar.es/files/users/web.20/pce_buz_2023.pdf)
8. Capriotti-Peri, Paul (2009). Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Colección de Libros de la Empresa. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5466032>
9. Capriotti-Peri, Paul (2021). *DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación Bidireccional*.
10. Contreras-Baspineiro, Adalid (2006). Planificación estratégica de la comunicación. En Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina. CIESPAL (Ed.), *Comunicación estratégica para las organizaciones* (pp. 11-23). Quipus, CIESPAL. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/49490.pdf>
11. Costa, Joan (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Paidós.
12. European Council of Information Associations (2004). *Euroreferencial en información y documentación* (2.ª ed.). SEDIC. <https://bit.ly/3Dymx0l>
13. Garraza, Paula (2021). *La presencia y el uso de los medios sociales en las bibliotecas populares de la Región de la Patagonia Argentina: Desarrollo de contenidos y comunicación con sus usuarios* [tesis de grado]. Universidad Católica de Santiago del Estero. <http://eprints.rclis.org/42893/>
14. Gómez-Hernández, José Antonio (2002). La biblioteca universitaria. En L. Orera Orera (Ed.), *Manual de Biblioteconomía* (pp. 363-378). Síntesis.
15. González Fernández-Villavicencio, Nieves (2009). Bibliotecas y marketing en red. *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, 23(desemb), Article desemb. <http://eprints.rclis.org/14143/>
16. Gutiérrez, Fernando; Castaño, Jessica (2020). Bibliotecas argentinas ante el aislamiento social y obligatorio por el COVID-19. <https://abgra.org.ar/wp-content/uploads/2020/05/Informe-Bibliotecas-argentinas-ante-el-aislamiento-social-y-obligatorio-por-el-COVID-19.pdf>
17. Herrera-Morillas, Jose Luis (2021). La comunicación en los planes estratégicos de bibliotecas universitarias españolas. *Palabra Clave*, 10(2), e127-e127. <https://doi.org/10.24215/18539912e127>
18. Laudano, Claudia; Corda, María; Planas, Javier; Kessler, María (2014). Los usos de la red social Facebook en las bibliotecas de institutos y centros de investigación en Argentina. *Palabra Clave*, 4(1). <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/41974>
19. Laudano, Claudia; Corda, María; Planas, Javier; Kessler, María (2016). Los usos de la red social Facebook por parte de bibliotecas universitarias argentinas. Reflexiones en torno a las dinámicas comunicativas en la Web

- 2.0. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 39(1), 23-37. <https://doi.org/10.17533/udea.rib.v39nla05>
20. Luceri, Melina (2015). *Estrategias de comunicación en las bibliotecas universitarias de la Universidad Nacional de La Plata: Promoción de sus servicios documentales* [tesis de grado]. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. <https://tinyurl.com/muyykefe>
21. Marques Alexandre, Eduardo (2023). *Objetivos de marketing de mídias sociais em bibliotecas universitárias: Um estudo da biblioteca universitária da UFSC* [tesis de grado]. Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/248317>
22. Merlo-Vega, José Antonio (1998). Fundamentos de gestión de bibliotecas universitarias. *Boletín de la ANABAD*, 48(2), 261-288. <https://cutt.ly/b9XDruq>
23. Múnnera-Torres, María Teresa (2013). Las TIC en la formación de los profesionales de la Ciencia de la Información. En Lina Escalona Ríos (Ed.), *Las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la educación bibliotecológica y la documentación en Iberoamérica* (pp. 61-76). Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información. [https://ru.iibi.unam.mx/jspui/handle/IIBI\\_UNAM/CL406](https://ru.iibi.unam.mx/jspui/handle/IIBI_UNAM/CL406)
24. Orera-Orera, Luisa (2002). La evolución en la formación de los bibliotecarios. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 25. <https://bit.ly/3KNpcVw>
25. Pérez-Pulido, Margarita y Herrera-Morillas, José Luis (2006). *Teoría y nuevos escenarios de la biblioteconomía* (2.ª ed.). Alfagrama.
26. Preciado-Hoyos, Ángela; Guzmán-Ramírez, Haydeé; Losada-Díaz, José Carlos (2013). *Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones*. <https://elibro.net/ereader/elibrodemo/122436>
27. Red de Universidades Católicas y de Orientación Católica de la República Argentina. (2023). ¿Quiénes somos? <https://reducoc.org/index.php/red-de-bibliotecas/#quienes-somos>
28. Red de Bibliotecas Universitarias Españolas (2021). *IV Plan estratégico de la red de bibliotecas REBIUN*. <https://repositoriorebiun.org/handle/20.500.11967/856>
29. Ruiz-Balza, Alejandro; Aphal, Karina. (2011). *Planificación comunicacional*. Comunicólogos.
30. Sáez-Fernández, José Antonio (2014). *La comunicación externa de la Biblioteca de la Universidad de Cádiz* [tesis de maestría]. Universidad de Cádiz. <https://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/15931/TFMDEFINITIVO.pdf?sequence=6&tisAllowed=y>
31. Scheinsohn, Daniel (2018). *El poder y la acción a través de la comunicación estratégica: Hacia una ontología de la estrategia, cómo mover los hilos para que las cosas sucedan*. Granica.
32. Servicio de Biblioteca, Archivos y Documentación de la Universidad de Extremadura (2019). *Plan de Comunicación Externa de la Biblioteca de la Universidad de Extremadura*. <https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/10060/1/SBAD-PC-002.pdf>
33. Universidad de Sevilla, Biblioteca (2022). *Plan de Comunicación y Marketing de la Biblioteca de la Universidad de Sevilla 2022/ 2026*. <https://bib.us.es/sites/bib3.us.es/files/plancocomunicaciondefinitivo.pdf>
34. Vallefin, Camila (2020). *La gestión de la comunicación digital en bibliotecas de la UNLP: construcción de espacios interactivos e innovadores en un contexto de riesgo* [tesis de grado]. Universidad Nacional de La Plata. <https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1920/te.1920.pdf>