

# **Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación**

Edith Carmen Muñoz \*

*Artículo recibido:  
4 de agosto de 2009.*

*Artículo aceptado:  
12 de agosto de 2009.*

## RESUMEN

Se exponen aspectos relacionados con el control estratégico de gestión en Unidades de Información por medio de la herramienta *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral, herramienta que permite mejorar substancialmente la gestión bibliotecaria. El estudio empieza con los antecedentes y los principales fundamentos de la herramienta, así el lector podrá entender sobre qué trata realmente, por qué es necesario utilizarla y cuál es su alcance. El estudio también presenta en forma ordenada y con ejemplos, cómo construir gradualmente su metodología de implementación, y finalmente plantea su propuesta de cómo diseñar y aplicar esta herramienta en las Unidades de Información a través de una serie de pasos para su desarrollo.

\* Biblioteca de la Facultad de Enfermería, Universidad Peruana Cayetano Heredia (Lima, Perú). E-mail: edith.carmen.m@upch.pe

**Palabras clave:** Rendimiento – Medición; Planificación estratégica; Efectividad organizacional – Medición; Administración de bibliotecas; Bibliotecas especializadas; Bibliotecas universitarias; Bibliotecas médicas; Perú.

## ABSTRACT

### **Balanced Scorecard for the Library Management: Guidelines for Application**

*Edith Carmen Muñoz*

Some aspects of strategic control for information units based on the Balanced Scorecard, a tool which improves the library management, are shown. Antecedents of this tool are revealed so the reader can understand the need and scope of the use of the Balanced Scorecard. Then the research presents orderly and with examples how to gradually build the implementation methodology. Finally the design and implementation of the balanced scorecard is suggested with easy-to-follow steps.

**Keywords:** Output Measurement; Strategic Planning; Organizational Effectivity – Measurement; Library Administration; Specialized Libraries; University Libraries; Medical Libraries; Peru.

## INTRODUCCIÓN

Los usuarios de las Unidades de Información son cada vez más exigentes en sus demandas, en tanto que están inmersos en una sociedad altamente influida por la tecnología de la información y el conocimiento. En este sentido ya no es conveniente brindar un servicio tradicional, sino innovar en la gestión bibliotecaria; es decir, incorporar nuevas herramientas de gestión que reflejen la adopción de principios empresariales.

Mejorar el desempeño laboral en información, ya sea como líder o como miembro del equipo de trabajo de una Unidad de Información, implica para el profesional, construir criterios sólidos en su formación y apoyarse en las bases conceptuales de la administración, lo cual, a su vez, logrará un trabajo más eficiente. De esta manera, mejorar la calidad de los servicios de información

y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios se obtiene elevando el nivel de la gestión bibliotecaria y este interés generará valor agregado. En suma, para tener éxito en el desempeño para con los usuarios no debería actuarse improvisadamente, sino más bien anticiparse a los hechos.

La administración en términos generales se ocupa de obtener determinados objetivos en un tiempo planificado y haciendo un uso eficiente de los recursos. Recordemos que el proceso o ciclo administrativo comprende cuatro elementos: planificación, organización, dirección y control. Aunque sea satisfactorio el trabajo de los tres primeros procesos administrativos—planificación, organización y dirección— todo será en vano si no se aplica también eficazmente la información sobre el control. Para Stoner (1996: 610), “el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho, el control está mucho más generalizado que la planificación. El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección”.

El término control puede ser definido con base en dos perspectivas, una limitada y una amplia. La primera, es empleada con mayor frecuencia—perspectiva limitada— y verifica los resultados con los objetivos planteados, además de hacer las correcciones y ajustes necesarios a medida que se progresa. Pero desde una perspectiva amplia, el control de gestión según Cabrera (2005:4)

es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional, ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

La misma autora menciona que existen tres procesos metodológicos para desarrollar el sistema de control de gestión: un diagnóstico institucional, referido a conocer cómo se encuentra el sistema institucional; una identificación de los procesos clave para el éxito organizacional, y un diseño de sistema de indicadores.

Los autores Mintzberg, Quinn y Voyer (1997:291) definen el término de otro modo:

El control estratégico tiene que ver con la necesidad de las organizaciones por mantenerse en su rumbo estratégico: asegurando que se realice la estrategia propuesta,

que sea implantada debidamente con los recursos que le fueron asignados... En otras palabras, el control estratégico debe evaluar, tanto el comportamiento como el desempeño.

De ahí que partamos de la necesidad que tienen las Unidades de Información para dirigir su estrategia en aras de cumplir los objetivos estratégicos deseados, detectar desviaciones y entablar las acciones correctivas necesarias para apoyar así las áreas claves, tangibles e intangibles que permitan tomar las acciones previsoras del futuro e incidan en la creación de valor. Todo esto exige el empleo de herramientas de gestión que nos ayuden a mejorar el nivel de la gestión bibliotecaria. El presente trabajo está orientado a desarrollar el control desde una perspectiva amplia, y en un nivel de gestión estratégico, para lo cual utilizamos el Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard* BSC).

Del planteamiento anterior surge la siguiente pregunta: ¿Por qué habría de implementar el CMI (BSC) en las Unidades de Información en lugar de otras herramientas de gestión? La respuesta será abordada más adelante.

A continuación se reconoce al CMI (BSC) como elemento prioritario para obtener un mejor resultado y elevar la efectividad del desempeño organizacional.

#### APROXIMACIONES AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI (BSC) DEL BALANCED SCORECARD

Robert S. Kaplan y David P. Norton, fueron quienes diseñaron el CMI (BSC) y para evidenciar sus inicios, los autores sostuvieron en (1997:8) que:

...Las discusiones del grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando, hasta llegar a lo que nosotros etiquetamos como un “Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*).... La conclusión del estudio, en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado. Resumimos los descubrimientos del grupo de estudio en un artículo, El Cuadro de Mando Integral, Harvard Business Review (enero-febrero de 1992).

En 1990, los autores mencionados participaron de un estudio que consistía en desarrollar un nuevo modelo de medición, pues el enfoque centrado en el aspecto financiero, que usaban la mayoría de las empresas, obstaculizaba otros aspectos, no menos importantes, que afianzaban el equilibrio. Kaplan y Norton examinaron varios casos y propusieron una variedad de ideas que dieron como fruto lo que bautizaron como Cuadro de Mando Integral (BSC).

Desde ese momento muchas empresas del mundo han venido implementándolo como un sistema útil en el modelo de negocios, y que permite comunicar e implementar la estrategia que implica. Asimismo, el CMI se extendió con éxito a otras instituciones educativas, como la Universidad de California. Según Kaplan y Norton (2001:28)

...la Universidad de California en San Diego, que estaba buscando formas de mejorar su productividad y la satisfacción de sus clientes en sus unidades de servicios administrativos, como, por ejemplo, la biblioteca, la oficina de alojamiento estudiantil, los servicios policiales y la agencia de viajes. El vice rector Steven Relyea introdujo el cuadro de mando en las 27 unidades de servicios administrativos en 1994. Los resultados fueron sorprendentes. El departamento de nóminas redujo los errores en un 80 por ciento. El departamento financiero redujo el tiempo de procesar los talones de devolución de gastos de seis semanas a tan solo tres días. El innovador programa ha tenido un amplio reconocimiento, incluyendo en 1999 la Copa a la Calidad Educativa instituida por el Rochester Institute of Technology / USA Today.

Efectivamente, la implementación de este modelo también se está incrementando en la gestión estratégica de las Unidades de Información.

#### CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EN LAS UNIDADES DE INFORMACIÓN

Analizar el entorno que hoy enfrentan la mayoría de Unidades de Información constituye el punto de partida inevitable para implementar herramientas de administración moderna, siendo el CMI un poderoso sistema de control de gestión estratégica. De ahí que el autor García (2004:12) considera al Cuadro de Mando Integral (BSC)

como instrumento de control y gestión basado en indicadores, [que] hacen de él un modelo aplicable a las bibliotecas por el que éstas pueden lograr su orientación al logro de resultados...

El mismo autor dice acerca del Cuadro de Mando Integral (CMI) (2004:35)

A pesar de ser un instrumento nacido en el ámbito empresarial, el Cuadro de Mando Integral ofrece a las bibliotecas un esquema global de funcionamiento basado en indicadores, que sobrepasa su utilización como mera herramienta de control...

El uso de esta herramienta se empieza a extender en forma progresiva en el ámbito de la gestión bibliotecaria, es el caso de Europa, donde los resultados han puesto en evidencia su contribución al desarrollo de esta gestión. De hecho, aparece puesto de manifiesto en el *67th IFLA Council and General Conference "Managing service quality with the Balanced Scorecard"*, donde Roswitha Poll da a conocer la experiencia de un proyecto alemán, patrocinado por el Consejo Alemán de Investigación, para la Biblioteca Universitaria y Regional de Münster, la Biblioteca Estatal Bávara de Munich y la Biblioteca Estatal y Universitaria de Bremen. El proyecto comenzó en junio de 1999 y se propuso utilizar el CMI (BSC) como instrumento en el sistema de gestión para hacer una evaluación estratégica. Se adaptó el modelo del CMI a las condiciones de las mencionadas bibliotecas dándole preferencia a la perspectiva del usuario. Para mayores detalles ingrese a la página web: <http://www.ifla.org/IV/ifla67/papers/042-135e.pdf>.

Otra experiencia interesante fue presentada por James Self (2003), quien relata los resultados del primer año en el 2001, cuando implementa el CMI en la Biblioteca de la Universidad de Virginia. Al finalizar el primer año, se dieron cuenta cómo estaban haciendo su trabajo, en qué estaba bien y en qué necesitaban mejorar. Esto quiere decir que el CMI identificó el nivel de desempeño de acuerdo con las cuatro perspectivas antes mencionadas y utilizando sólo 26 *metrics* durante el primer año.

Para hacer esta implantación debieron volver a examinar la misión y definir objetivos estratégicos para cada perspectiva. A ello debemos añadir que es necesario asegurarse de que la misión denote claridad y entendimiento por parte del personal de la Biblioteca. Se trataría de que cada individuo sepa qué aporte le dará a la Biblioteca. Se buscaría que exista conexión entre el compromiso del personal y la misión de la biblioteca. Es decir, la misión implicará que el personal se sienta comprometido.

Fue difícil para el personal emprender el cambio; sin embargo, esto mejoró con la sensibilización por medio de talleres, reuniones, comunicación vía e-mail, información disponible en la Web, etcétera. El proceso de adaptación fue en aumento, al darse cuenta de la utilidad de la herramienta.

Coincidimos con Self (2003) cuando señala que la parte más difícil es seleccionar el *metrics* adecuado, pues exige incorporar *metrics* específicos, medibles y equilibrados. En este contexto, seleccionar indicadores métricos dependerá de los valores que definan a la Unidad de Información ¿deseamos reducir costos, o deseamos crecer?, ¿queremos rapidez o calidad?. La Biblioteca de Virginia decidió ser más práctica al momento de seleccionar indicadores métricos y objetivos que signifiquen desafíos, pero no imposibles.

De todas los indicadores *métricos* deseamos destacar la que se refiere al recurso humano, al cliente y al recurso financiero. En relación con el recurso

humano, el indicadores *métricos* sobre la necesidad de retener al personal de alta calidad, según Self (2003), se refiere a aquellos que logran alcanzar una alta calificación durante los tres últimos años. Pero no sólo debemos retener sino atraer al personal clave, aunque eso depende, además de las condiciones salariales, de las motivaciones personales, la proyección profesional, el trato y los tipos de reconocimientos que existan. Quiere decir esto que hay que saber escuchar y personalizar nuestras propuestas según las necesidades del personal clave. El *metrics II* mide las actividades del servicio al cliente y se centra en la capacidad, el conocimiento, la cortesía y la rapidez del personal de servicio. Mientras que en cuanto a recursos financieros es necesario contar con suficientes de éstos para darle valor al buen uso. Self (2003) aconseja identificar cuáles son las mayores demandas en cuanto a uso de recurso por parte del cliente. Así señalamos invertir recursos en la medida en que exista demanda, de lo contrario suele esto considerarse como nada provechoso, pese a conocer su funcionamiento y su manejo. En suma, —a nuestro modo de ver— la inversión en los recursos no sirve si no se la utiliza.

Aplicar el CMI en la Biblioteca de la Universidad de Virginia ha generado cambios favorables en el modo de distribuir el grado de atención de cada área. Es por esa razón que tratan de ver más allá del servicio al usuario, entendiendo que el éxito también depende del grado de atención en otras áreas como finanzas, procesos y preocupación por el futuro, lo que indudablemente mejorará el servicio que les brindamos a nuestros usuarios. Así lo afirma Self (2004:104)

...We now look beyond customer service, realizing that success in the other categories (finance, processes, the future) ultimately improves service to our customers.

El CMI convierte a la Biblioteca de la Universidad de Virginia en una organización que decide lo que es importante, y de este modo permite mejorar el desarrollo organizacional. Finalmente, la Biblioteca de la Universidad de Virginia facilita información exclusiva acerca de la implementación del CMI en su página web: <http://www2.lib.virginia.edu/bsc/index.html>

#### EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LAS PERSPECTIVAS

El CMI consiste en analizar la organización en torno a cuatro perspectivas: finanzas, cliente, procesos internos y por último, innovación y aprendizaje. Significa que las cuatro perspectivas son referidas a diferentes visiones a partir de

un campo de actuación, pero la integración de las cuatro perspectivas mantiene el equilibrio.

En este caso el punto de partida es el término “balanced”, (equilibrado o balanceado) como explican los autores Kaplan y Norton (2001:8):

... El nombre refleja el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuaciones externas e internas...

Podríamos definir al CMI como un sistema de medida del rendimiento que se deriva de la visión y la estrategia, y que refleja los aspectos más importantes de la organización. Por consiguiente, permitirá un monitoreo integral por el hecho de que utiliza tanto indicadores financieros como no financieros, justamente estos últimos hacen que se reconozca su utilidad al gestionar recursos intangibles, poco reconocidos y difícilmente evaluables.

Kaplan y Norton establecen las cuatro perspectivas ya mencionadas. La lógica empleada proporciona respuestas a cuatro preguntas por cada perspectiva (ver *Cuadro 1*).

### *Perspectiva financiera*

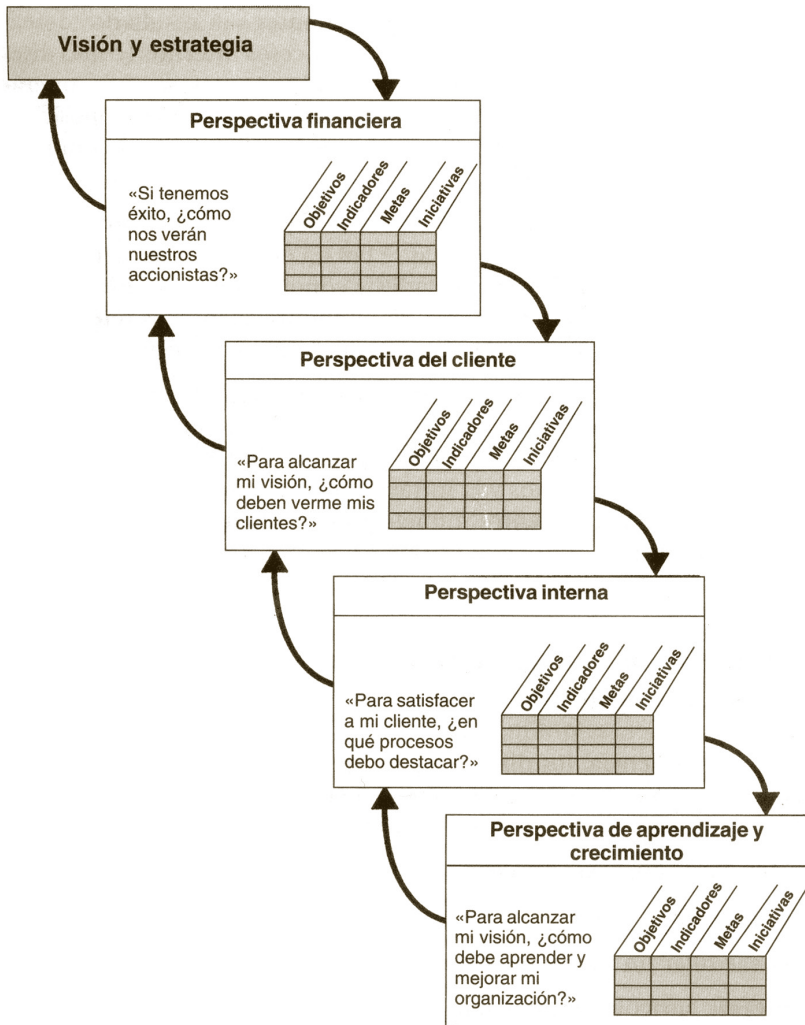
La perspectiva financiera está orientada a maximizar los beneficios y definir los objetivos para animar a los dueños o accionistas a asegurarle fondos continuos a la organización, perspectiva que verifica el logro de los objetivos empresariales los cuales incluyen tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista.

### *Perspectiva del cliente*

Se refiere al conjunto de actividades que generan valor y, por ende, aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Tales actividades permiten ver cómo los clientes perciben el valor ofrecido, por lo que recompensarán a la organización con los resultados financieros que ésta espera obtener, pues la percepción depende de la habilidad para entregar valor y comunicar. También constituyen la zona medular de una estrategia bien implementada, lo que verifica hasta qué punto los clientes son fieles y se encuentran satisfechos. Intervienen en esta perspectiva cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, desempeño y servicio del producto, y costo de la propiedad.



Cuadro 1



Fuente: Kaplan, Robert S. y David P. Norton. *Cómo utilizar el cuadro de mando integral...* Barcelona: Gestión. 2000, 2001, p. 87.

### *Perspectiva del proceso interno*

En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente. Esto permite focalizar la entrega percibida de acuerdo con el objetivo del cliente, y analiza el proceso interno que influye directamente en la satisfacción de éste. A menudo abarca tres dimensiones: tiempo de ciclo, calidad y productividad.

### *Perspectiva de innovación y aprendizaje*

Constituye la base que permitirá alcanzar los objetivos de las demás perspectivas del CMI. Las organizaciones deben invertir en la capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de la información, y coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de una forma más eficiente. Participan en esto tres dimensiones: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales.

#### METODOLOGÍA APLICADA AL NIVEL DE LAS UNIDADES DE INFORMACIÓN

Como han explicado en el modelo original Kaplan y Norton, el CMI en las entidades empresariales se conceptualiza en cuatro perspectivas básicas: finanzas, cliente, procesos internos e innovación, y aprendizaje. En cambio en entidades no lucrativas —como las Unidades de Información— el orden varía, pues estas instituciones buscan brindar un mejor servicio antes que obtener rentabilidad. Así, para aplicar el CMI a las Unidades de Información, primero se debe adecuar la lógica de las perspectivas en cuanto a: el cliente, las finanzas, los procesos internos y la innovación, y el aprendizaje. Así lo manifiestan Kaplan y Norton (2001: 147):

La mayoría de las entidades no lucrativas y administraciones públicas tuvieron dificultades con la estructura original del cuadro de mando integral, en el que la perspectiva financiera aparecía en la parte superior de la jerarquía. Dado que alcanzar el éxito financiero no es el objetivo primordial de la mayoría de estas organizaciones, la estructura se puede modificar para colocar a los clientes, a los beneficiarios o a la sociedad en la parte más alta de la jerarquía.

Si bien es cierto que los autores del CMI desarrollaron cuatro perspectivas, también es válido que éstas pueden adaptarse o adicionarse más de cuatro según resulte efectivo para la institución. Matthews (2008) señala que es la Biblioteca la que decide cuántas perspectivas utilizará y cómo se relacionarán entre sí. El mismo autor indica que es apropiado agregar una o más perspectivas en la medida en que se prospere el desarrollo de su propio cuadro de mando; es decir, usar, ajustar y actualizar el cuadro de mando implica un proceso continuo.

En cuanto a cuáles perspectivas podría considerar la biblioteca, Matthews muestra varias opciones entre las cuales debo destacar: el acceso al recurso impreso o electrónico suscrito por la institución o el acceso libre (perspectiva

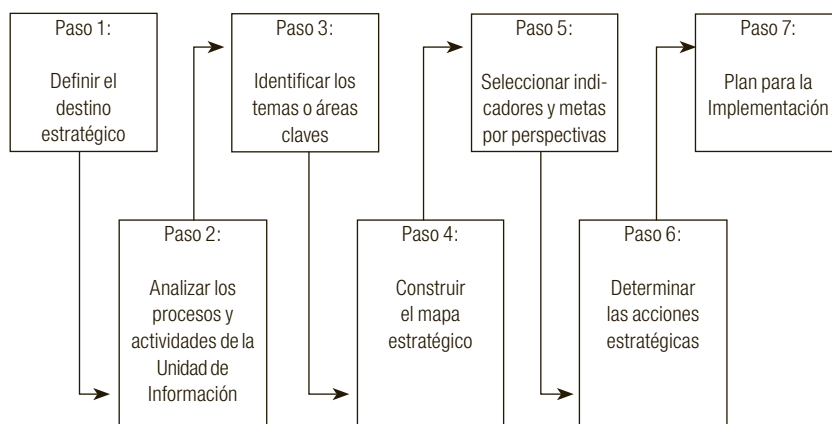
de los recursos de información); los recursos económicos y de otro tipo que le son provistos a la biblioteca (perspectiva financiera); el hecho de garantizar la disponibilidad tanto del personal capacitado como la infraestructura de información (perspectiva de la preparación organizacional); el saber si el personal le da el uso eficiente a las herramientas que se poseen (perspectiva del proceso interno). Finalmente el autor concluye que disponer de personal capacitado, recursos de información relevante y procesos eficientes, dará como resultado productos y servicios altamente valorados por el usuario de biblioteca (perspectiva del usuario). Sin embargo esto se logrará si se identifican muy bien las necesidades de los usuarios y se seleccionan estrategias adecuadas.

El CMI es una herramienta madre, pues por su metodología de escoger y definir las perspectivas permite conjugarse con determinados equipos (kits), siempre y cuando éstos aseguren las prioridades de la institución. Si una Unidad de Información busca garantizar la calidad de sus servicios y productos, entonces es recomendable considerar la norma ISO. Es decir, el CMI utiliza además otros modelos que le permiten consolidarse, dependiendo del perfil de la Unidad de Información.

Desde los inicios del CMI su aplicación se ha ido ampliando y diversificando, de tal forma que destacados profesionales como Miyagi, Olivera, Shigyo, entre otras personalidades, lo han implementado. Así por ejemplo Matthews propone tres fases: diseño, implementación e integración. La fase del diseño empieza con el proceso inicial, donde se replantea la misión, los objetivos, y se articula la estrategia y se seleccionan indicadores de desempeño y se identifican las iniciativas de los proyectos. En la fase de implementación, el cuadro de mando le es comunicado a todo el personal a manera de que éste interiorice el proceso. En la última fase, de integración, la biblioteca debe analizar, identificar, plantear soluciones, destinar recursos e informar de los logros.

Pese a consultar varios autores para el presente trabajo, ninguno emplea la misma estructura. Por consiguiente aún no existe un consenso aceptado universalmente sobre cuáles son los pasos a seguir. No obstante, el análisis de los diferentes pasos que deben seguirse revela la existencia de varios aspectos recurrentes que son comunes a todos ellos. Por lo tanto, tomando como base los diversos autores ya referidos, se pueden proponer los siguientes pasos para su implementación (ver el *Cuadro 2* en página siguiente):

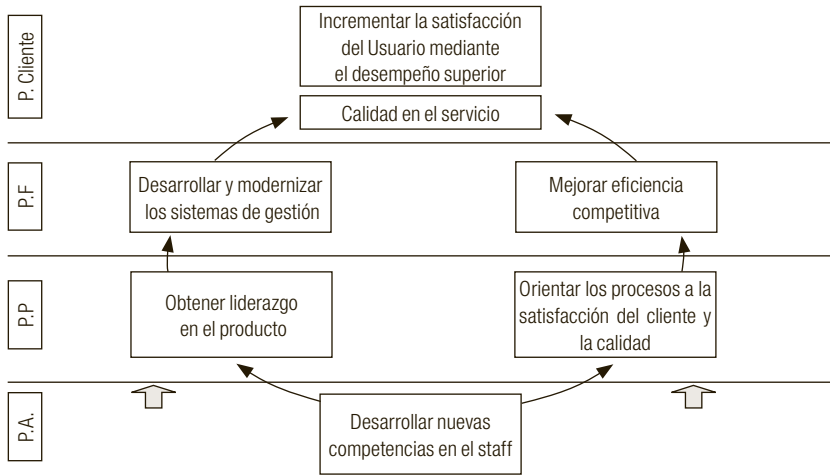
Cuadro 2



1. Definir el destino estratégico. Recordemos que el centro del modelo del BSC está en la misión: los valores, la visión y las estrategias establecidas. La Unidad de Información debe identificar estos tres conceptos de forma consensuada dentro de la filosofía de vida de la Institución.
2. Analizar los procesos y actividades propias de la Unidad de Información. El estudio permitirá conocer cómo se desenvuelve la institución dentro de su entorno interno y externo ya que las actividades y funciones que realizan pueden dar origen a imperfecciones en la gestión. Conocer el presente es importante para asumir acciones futuras, si éste es ignorado o existe desconocimiento total, afectará directamente el futuro de la institución. Las herramientas que se recomiendan utilizar son la matriz FODA, la cadena de valor, etcétera.
3. Identificar los temas o áreas claves que conducen a la estrategia (ruta estratégica). Además de definir las cuatro perspectivas. Miyagi (2004) adapta las preguntas de las perspectivas así:
  - Para cumplir nuestra misión, ¿cómo deben vernos los clientes y personas relacionadas con la actividad?
  - Para satisfacer a los clientes, ¿en qué procesos internos debemos ser excelentes?
  - Para tener éxito en nuestros procesos internos, ¿de qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer?
  - Para tener éxito en nuestra capacidad de aprendizaje, ¿de qué recursos debemos disponer?
4. Construir el mapa estratégico. Establecer la relación causa-efecto entre las diversas áreas y perspectivas. El *Cuadro 3* muestra el ejemplo de cómo se pueden relacionar las diferentes perspectivas indicadas por

**Cuadro 3**  
Misión y visión de la biblioteca

Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia 2007

flechas, y el tema clave es incrementar la satisfacción del usuario.

5. Seleccionar indicadores y metas por perspectivas. Implica contar con un conjunto significativo de sólidos indicadores que permitan conocer la efectividad de la organización. Por consiguiente, existe la necesidad de establecer un sistema de indicadores de gestión con el fin de garantizar el control de metas determinadas y el despliegue de políticas corporativas. Se recomienda utilizar la línea base a partir de la cual se iniciará el seguimiento de los indicadores. Ejemplos de los indicadores y metas se aprecian en el *Cuadro 4*.

**Cuadro 4**

Línea base y metas

P.	Objetivos estratégicos	Indicadores	Línea base N	Meta (Año N+1)
Cliente	C1. Incrementar la satisfacción del usuario mediante el desempeño superior	• Grado de satisfacción del cliente	40%	60%
	C2. Calidad en el servicio	• Índice de entrega a tiempo	20%	40%
Financiera	F1. Desarrollar y modernizar los sistemas de gestión	• Porcentaje de gasto en administración respecto al gasto total.	20%	30%
	F2. Mejorar eficiencia competitiva	• Grado de eficiencia en el uso de las instalaciones, espacios, servicios y recursos	30%	50%
P.I	P1. Obtener el liderazgo en el producto.	• Número productos introducidos con éxito.	1	2
	P2. Orientar los procesos a la satisfacción del cliente y la calidad	• Número de reclamos recibidos	8	5
P.A	A1. Desarrollar nuevas competencias en el staff	• Porcentaje de implementación del Plan de Competencia	20%	40%

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Como lo indica la experiencia de la Biblioteca de la Universidad de Virginia, seleccionar indicadores es, sin duda, la parte más difícil. Por ello, hemos considerado necesario ahondar en algunos lineamientos y ejemplos.

Para obtener una clara comprensión del concepto de indicador, lo definiremos como una variable cuyo control proporciona la información que se precisa a través de comparaciones periódicas. En este contexto los indicadores deberán cumplir con tres premisas: calidad, costo y plazos de ejecución.

Matthews, en su interesante trabajo, nos advierte que debe haber seriedad en la recolección de datos, pues éstos contribuirán a mostrar resultados en los indicadores sobre lo qué hacen y cómo funcionan sus recursos humanos y financieros en la biblioteca. Y aunque menciona que obtener datos perfectos es poco realista, recomienda que éstos sean suficientemente buenos como para ser satisfactorios. Entre las técnicas más utilizadas de recolección de *data* tenemos: *focus*

*group*, encuestas, buzón de quejas y/o sugerencias, y *mystery shoppers*.<sup>1</sup> Al momento de elaborar la lista de indicadores, ésta debe alinearse a cada objetivo estratégico y a cada perspectiva, y los indicadores, a su vez, deberán alinearse con las estrategias. Los indicadores deben reflejar el progreso en la visión de la Biblioteca y debemos tener la certeza de que se está midiendo aquello que debe medirse.

Por otra parte sugerimos trabajar al inicio con pocos indicadores por perspectiva; es decir, los estrictamente necesarios, ya que así mejora el trabajo, se evita tener exceso de información y ello no implica el establecimiento de indicadores inoperativos. Después del segundo año se pueden adicionar, redefinir, reajustar, eliminar o modificar los indicadores. De lo dicho por Matthews destacamos las siguientes preguntas sobre los indicadores que debieran ser abordados durante el segundo año de uso: ¿Se necesitan nuevos indicadores de desempeño que reflejen mejor el funcionamiento real de la biblioteca? ¿Existe algún problema con los indicadores? ¿Todas las iniciativas fueron completadas de manera oportuna? ¿Cada iniciativa afectó la biblioteca positivamente?

A continuación señalamos algunos ejemplos de indicadores que según Matthews debería considerar la administración de la biblioteca: En cuanto a la colección: accesibilidad, actualidad, profundidad, alcance en la cobertura y disponibilidad; en cuanto a tareas rutinarias: precisión, rapidez/tiempo; en cuanto al servicio: ser útil, informado, amigable y profesional.

En este mismo contexto, Bárbara Sánchez (2005) recomienda agrupar los indicadores de gestión para bibliotecas universitarias según seis contenidos:

- Indicadores que miden el estado de la institución (infraestructura): número de puestos de estudio; número de alumnos; total de m<sup>2</sup> destinados a puestos de lectura; total de m<sup>2</sup> biblioteca; total de m<sup>2</sup> del área al acceso libre de control en la biblioteca; total de m<sup>2</sup> de área al acceso controlado en biblioteca, total de m<sup>2</sup> biblioteca, entre otros.
- Indicadores que miden la gestión de los recursos de información de la biblioteca: costo invertido en publicaciones seriadas, material monográfico; base de datos, e información electrónica y recursos de información. En recursos de información: volúmenes

1 *Mystery shoppers* o cliente secreto referido a una persona externa, quien evalúa de manera justa y real los servicios, desempeño profesional y sus facilidades.

- monográficos ingresados...títulos monográficos ingresados, volúmenes monográficos...alumnos, volúmenes monográficos ingresados...alumnos por año, títulos monográficos ingresados, alumnos por año.
- Indicadores que miden los productos y servicios de información en la biblioteca: número de préstamos interbibliotecarios solicitados/entregados, préstamos anuales/estudiantes, uso de materiales/estudiantes, préstamos por tipo de usuarios, total de volúmenes prestados al año.
  - Indicadores que miden la gestión tecnológica de la biblioteca: total de computadoras/cantidad de especialistas, monto de lo invertido en tecnología al año, total de computadoras/puestos de trabajo, total de horas de conexión, total de m2 incluidos en la red de la biblioteca, total de capacidades o facilidades informáticas en biblioteca (escáner, grabadoras, lectores, etcétera.)
  - Indicadores que miden los recursos humanos en la biblioteca: número de personal para atender las funciones de la biblioteca, cantidad de personal capacitado al año, cantidad de profesionales con estudios de cuarto nivel, entre otros.
  - Indicadores que miden los componentes de la gestión que realiza la biblioteca: estructura interna de la entidad, relaciones con el entorno universitario, administración de recursos, presupuesto de inversión de la biblioteca/universidad, inversión anual capacitación/número de capacitados, entre otros.
6. En cuanto a los indicadores que pueden considerarse como ejemplo destacable en el Perú, mencionamos que el grupo de trabajo del Comité de Bibliotecas Universitarias COBUN, elaboró en el 2008 una publicación sobre cómo establecer indicadores de desempeño para bibliotecas universitarias. Así como señala el grupo de trabajo, dichos indicadores parten de la norma ISO 11620 (1998), pero son adaptados en respuesta a la realidad del entorno peruano. Los 22 indicadores se agrupan por área de gestión y cada uno de ellos adjunta un método para el cálculo según el área. Cabe señalar que estos indicadores no actúan como estándares, sino como una forma de realizar las mejores prácticas, podemos ver el siguiente *Cuadro 5* (página derecha):
- Determinar acciones estratégicas. Significa centrar las estrategias que mejor se ajusten a las circunstancias, pues el CMI se convierte en una herramienta de simulación para realizar el modelamiento de las estrategias. Es viable definir las hipótesis sobre las que se basarán las estrategias e ir constatando en el mapa estratégico la relación de



## Cuadro 5

## Lista de indicadores de gestión para bibliotecas universitarias: Cuadro resumen

Área de gestión	Id.	Nombre
Servicio y colección	1.1	Uso de las colecciones (*)
	1.2	Uso de la colección por área temática (*)
	1.3	Disponibilidad de los títulos (*)
	1.4	Uso de las bases de datos
	1.5	Uso de artículos de revistas electrónicas
	1.6	Asistencia a las charlas de capacitación para los usuarios (*)
	1.7	Nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio de la biblioteca (*)
Infraestructura	2.1	Superficie destinada a las salas de lectura (*)
	2.2	Disponibilidad de asientos (*)
	2.3	Disponibilidad de computadoras
	2.4	Disponibilidad de los equipos audiovisuales
Presupuesto	3.1	Presupuesto dedicado a la actualización de la colección (*)
	3.2	Presupuesto destinado a la actualización del material según área temática (*)
	3.3	Presupuesto destinado a la compra y mantenimiento de hardware y software
	3.4	Presupuesto destinado a la capacitación de los trabajadores
	3.5	Presupuesto destinado a la elaboración de material de promoción (*)
	3.6	Valor publicitario de la cobertura en medios de comunicación
	3.7	Costo del procesamiento del material bibliográfico, hemerográfico y especial
Personal	4.1	Bibliotecarios profesionales por cada 1000 alumnos (*)
	4.2	Técnicos y auxiliares de biblioteca por cada 500 alumnos (*)
Procesos técnicos	5.1	Tiempo del proceso de adquisición de un documento
	5.2	Tiempo empleado en el procesamiento de un ítem (*)

(\*) Todos los indicadores marcados son obligatorios

Fuente: COBUN. Indicadores de gestión para bibliotecas universitarias. 2008. p. 10

causa-efecto entre los objetivos estratégicos planteados y la relación entre los indicadores. El CMI ayuda a traducir la estrategia en acción, ya que proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia tomada.

7. Plan para la implementación. Representa el diseño de políticas, fijar el modelo de desarrollo estratégico, los criterios de actuación, y los procedimientos para el funcionamiento y la puesta en marcha del CMI. A partir de entonces, se empieza el seguimiento, se recoge la información necesaria para los medidores, se observan y estudian las diferencias, y se analizan las causas de las posibles desviaciones para producir la retroalimentación. Generalmente, el primer año de la implementación es un periodo de prueba y ajustes, pues en algunos casos se deben retirar algunos indicadores o introducir otros más apropiados.

## APORTES DEL CMI A LAS UNIDADES DE INFORMACIÓN

El CMI, como se ha podido apreciar, proporciona una mejor alternativa gerencial para el sistema de gestión estratégico de las Unidades de Información, puesto que eleva la eficiencia de los procesos, orienta al logro de resultados, mejora el proceso de toma de decisiones, motiva al personal y les brinda satisfacción a los usuarios. Además, la progresiva extensión de su implementación a las Unidades de Información y las gratas experiencias consolidan más el éxito en su aplicación.

Por lo tanto avizora un futuro comprometedor por la proliferación de su uso en el ámbito de las Unidades de Información. El CMI constituye una importante herramienta para asegurar que las estrategias se implementen correctamente y que se use más que un sistema de indicadores completos, pero también exige que amplíemos nuestra lectura, revisemos las experiencias de su aplicación en las Bibliotecas, —algunos casos están siendo difundidos por Internet— intercambiamos experiencias, sigamos investigando y según como apliquemos todo, garantizaremos un nuevo modelo organizativo enfocado en la estrategia.

Asimismo compartimos las apreciaciones del autor García (2002:14) quien señala las principales aportaciones que el CMI puede hacer a las Unidades de Información:

- El CMI orienta la actuación de la Biblioteca hacia el logro de resultados equilibrando la visión que debe seguir, lo que potenciará la incorporación de la conciencia estratégica en la gestión bibliotecaria al centrarse en los intereses de los *stakeholders*,<sup>2</sup> y motivará la eficiente gestión de los recursos humanos a través de las capacitaciones por considerar al factor humano un agente preponderante en la generación de resultados de valor (perspectiva de innovación y aprendizaje).
- El Cuadro de Mando concibe a la Biblioteca como un sistema interrelacionado de procesos de cuya forma de actuar depende la generación de resultados de valor.
- La motivación y el compromiso de los recursos humanos para alcanzar el CMI, al favorecer la integración ayuda al personal a conocer por qué, dónde y cómo aplicar sus conocimientos y esfuerzos.
- La evaluación del aporte de cada miembro y sección a los objetivos estratégicos, favorecerá la creación de la cultura evaluadora necesaria para alcanzar la mejora continua.

2 *Stakeholders* son aquellos grupos de interés que pueden influenciar, debilitar, bloquear u obstaculizar las acciones para el logro de proyectos o programas desarrollados por la biblioteca, éstos pueden ser clientes, empleados, proveedores e inversores.

## CONCLUSIONES

En respuesta al planteamiento inicial, sostenemos que sí habríamos de implementar el CMI en las Unidades de Información, porque éste mejora el sistema de gestión bibliotecaria al definir el porqué están ocurriendo las cosas con base en una visión dinámica de la Unidad de Información —que a diferencia de otras herramientas— contribuye a alcanzar un monitoreo integral y estratégico que define los objetivos, acciones e indicadores, lo que amerita coordinación entre las distintas áreas funcionales y la integración de estrategias con los objetivos.

En esta línea surgen características que denotan una serie de ventajas, como el por qué de su implantación, las cuales se describen seguidamente:

- Porque ayuda a simplificar la lista de prioridades del quehacer diario y podemos identificar cuáles son las necesidades que deberían atenderse. Es decir, que el CMI exige replantear ¿qué es prioritario?. Y esas prioridades de la Biblioteca deben centrarse en obtener mayor equilibrio con las demás áreas. De ahí, que el nombre “balanced” indica equilibrio en la distribución compartida junto con las demás áreas, servicio al usuario, procesos, finanzas y aprendizaje. Esto quiere decir que el éxito en otras categorías permitirá mejorar el servicio, por ende logrará una ventaja competitiva.
- Muestra el mapa un resumen del quehacer estratégico y es de gran utilidad en la comunicación y el seguimiento de la estrategia mediante la definición de los objetivos estratégicos, la identificación de las variables clave de las que depende el éxito y el establecimiento de indicadores; es decir, gestiona los factores estratégicos de las Unidades de Información.
- Las Unidades de Información obtienen resultados favorables a través de un enfoque sistémico, además de que definen la relación causa-efecto, y ello sirve para incentivar la gestión del personal, pues vemos cómo la persona contribuye al logro de los objetivos de la biblioteca.
- Se centra en la visión y estrategia de la Biblioteca, y una vez que los indicadores de desempeño han sido identificados y los objetivos seleccionamos, el proceso de cuadro de mando (compromiso con la visión) asume que las personas adoptarán las conductas y ejecutarán las acciones que sean necesarias para lograr esos objetivos. Así, el enfoque ha cambiado desde el acento tradicional en programas e iniciativas hacia el énfasis del CMI en la visión y los objetivos. Es decir, el CMI es un sistema integrado, balanceado y estratégico que identifica puntos

clave, críticos y direcciona el futuro de las Unidades de Información al traducir la visión en acción, seleccionar objetivos y según, cada objetivo clave, establecer los indicadores y metas que habrán de alcanzarse en determinados plazos y planes de acción.

- El CMI contribuye a dar soluciones avanzadas y prácticas en la implementación y gestión de la estrategia hacia la creación del valor.
- Les ofrece a las Unidades de Información un modelo integral de funcionamiento y utiliza un sistema de gestión que permite diseñar, representar y facilitar el seguimiento de los objetivos conjuntamente con las estrategias esenciales.
- Ser un sistema de control de gestión estratégico (perspectiva amplia) y no simplemente un control (perspectiva limitada) quiere decir que para algunos el CMI sólo se centra en indicadores. Por lo tanto no se trata de medir por medir, sino qué, por qué y cómo se va a medir. A pesar de que algunos lo implantan únicamente como control y desde una perspectiva limitada, su mayor ventaja es una clarificación estratégica y el hecho de brindar un mejor sistema de información para todas las unidades de la Biblioteca. Sin duda uno de sus beneficios es mejorar el sistema de gestión.

Finalmente, podemos concluir, que el CMI es un instrumento necesario para el empleo del sistema de control estratégico de gestión, por el hecho de que hemos visto cómo conecta las iniciativas, definiendo las perspectivas desde las que se va a analizar la Biblioteca y encadenar su causalidad con los objetivos estratégicos.

Significa que desde una perspectiva amplia, el control de gestión estratégico garantiza el éxito del desempeño organizacional y que la calidad en el control estratégico es una responsabilidad prioritaria del quehacer dentro de la gestión bibliotecaria, y constituye una exigencia creciente de los usuarios. No obstante ser una herramienta nacida en el ámbito empresarial, el CMI les brinda a las bibliotecas una metodología aplicable que le permitirá a la alta dirección centrar sus esfuerzos para conseguir los resultados previstos. Por ello la herramienta válida para trabajar con mejor desempeño el control estratégico en la gestión bibliotecaria es el Cuadro de Mando Integral.

La propuesta aquí presentada sobre la metodología de aplicación del CMI a las Unidades de Información está apenas consolidando sus preliminares en una Biblioteca Peruana. El proyecto está en marcha por lo que todavía no se puede dar a conocer mayor información y habrá que esperar los resultados del estudio piloto después del primer año de aplicación. La difusión de la información dependerá de las autoridades de la institución. No olvidemos

que el CMI es una forma de trabajo que implica un proceso de cambio organizacional, que una vez que se empieza a trabajar nunca deja de mejorarse, por ello incentiva el aprendizaje para planificar el futuro.

Esperamos haber cumplido con nuestro objetivo: incrementar en usted, amigo lector, el interés por seguir conociendo y considerando el CMI para su Unidad de Información como un modelo importante para el control estratégico de gestión.

## BIBLIOGRAFÍA

- Association of Research Libraries (2003) ARL: A Bimonthly Report on Research Library Issues and Actions 230/231 October/December. Using data to make choices: the balanced scorecard at the University of Virginia Library, by Jim Self [en línea]: <http://www.arl.org/bm~doc/balscorecard.pdf>, [consulta: 2 de mayo 2009].
- Cabrera, Elibeth (2005), Control: Ilustrados.com.
- COBUN (2008), Indicadores de Gestión para Bibliotecas Universitarias. [en línea]: [http://biblioteca.unac.edu.pe/cobun/docs/cobun\\_indicad.pdf](http://biblioteca.unac.edu.pe/cobun/docs/cobun_indicad.pdf), [consulta: 2 de mayo 2009].
- García-Reyes, Carmen Jorge (2004), “Los indicadores de rendimiento como guía de la gestión: aportes del balanced scorecard a las bibliotecas”, en *Revista Iberoamericana de Usuarios de Información*, FORINFO, Núm. 17.
- García-Reyes, Carmen Jorge (2002), “Los indicadores de rendimiento como guía de la gestión: aportaciones del balanced scorecard a las bibliotecas”, en *Forinf@: Revista iberoamericana de usuarios de información*, Núm. 17, jul.-sep., pp.6-16.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2001), *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implementar y gestionar su estrategia*, Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2000), *El cuadro de mando integral*, 2a ed., Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1997), *El cuadro de mando integral*, The balanced scorecard, Barcelona: Gestión 2000.
- Matthews, Joseph R. (2008), *Scorecard for results: a guide for developing a library balanced scorecard*, Westport: Libraries Unlimited.
- Martínez Villegas, Fabián, *Planeación estratégica creativa*, Editorial PAC. México, 1994.
- Mintzberg, Henry; Brian Quinn, James; Voyer, John (1997), *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*, Mexico, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Miyagi Miyahira, Flora (2004), *Balanced scorecard como herramienta para la implementación y el control estratégico*. Material de estudio. Ciclo II, Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Diploma de Formación y Actualización en Ciencias de la Información, pp. 363-373.
- Olivera Rivarola, Isabel (2004, 13 de agosto), Un nuevo modelo de organización enfocado en la estrategia, Trabajo presentado en las “Jornadas de Bibliotecas Especializadas”, Organizadas por el Colegio de Bibliotecólogos del Perú, Lima, Perú.
- Ortiz Rodríguez, David; Rodríguez Bolívar, Manuel P. (2004), *El cuadro de mando integral y su aplicación al control de la gestión en las administraciones públicas*, Ediciones Deusto.
- Poll, Roswitha (2001), Managing service quality with the balanced scorecard, 67th IFLA Council and General Conference, August 16-25, 2001, [en línea]: <http://www.ifla.org/IV/ifla67/papers/042-135e.pdf>, [consulta: 2 de mayo 2009].
- Sánchez Vignau, Bárbara Susana (2005), Diseño de indicadores de gestión y calidad para bibliotecas universitarias [diapositiva], Lima: 43 diapositivas, dictado en el Curso-Taller, 27 de octubre/2005.
- Self, James (2003), “From values to metrics: implementation of the balanced scorecard at a university library”, en: *Performance measurement & metrics*, Vol. 4, Núm 2, pp. 57-63.
- Self, James (2004), “Metrics and management: applying the results of the balanced scorecard”, en *Performance Measurement and Metrics*, Vol. 5, Núm. 3, pp. 101-105.
- Shigyo Ortiz, Carlos A. (2005), Indicadores de gestión [diapositiva], Lima: 43 diapositivas.
- Stoner, James A. F. (1996), *Administración*, México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- University of Virginia Library (2008), *Balanced Scorecard* [en línea]: <http://www2.lib.virginia.edu/bsc/index.html>, [consulta: 2 de mayo 2009].

