
“Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral aplicable a Bibliotecas: descripción de las etapas para su creación y diseño”

Por: Marta Teresa Rubino

E-Mail: biblioteca@ieseve.edu.ar – martarubino@yahoo.com.ar

Licenciada en Bibliotecología y Documentación. Universidad Nacional de Mar del Plata Argentina.

Buenos Aires, 2 de febrero de 2007

RESUMEN

La creación de valor de las bibliotecas pasa cada vez más por la gestión de estrategias con base en el conocimiento desplegados por sus activos intangibles: la relación con los usuarios, servicios innovadores, procesos internos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y también las capacidades, habilidades y motivaciones del personal.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta para gestionar la estrategia con criterios de medición de la actuación por medio de indicadores orientados a tres perspectivas claves: la de los usuarios, la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento y una cuarta perspectiva que es la financiera, presentada en último lugar, porque se considera como una consecuencia de las otras tres.

*El CMI o Tablero de Comando o de Gestión es un **modelo de gestión** que permite gerenciar la implementación de un Plan Estratégico u Objetivos y trasladarlos a la acción. Es un modelo de información que permite que la organización se encuentre informada - día a día - y en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas prefijadas.*

ABSTRACT

The creation of value of the libraries happens more and more through the management of strategies with base in the knowledge unfolded by its intangible assets: the relation with the users, innovating services, effective internal processes of high quality, information technology, besides the capacities, abilities and motivations of the employees.

The Balanced Scorecard (BSC) is a tool to manage the strategy using criteria of measurement of the performance by means of indicators oriented to three perspective keys: the one of the users, the one of the internal processes and the third of the learning and growth, besides a fourth perspective that is the financier, displayed last because it is considered a consequence of the other three.

The BSC or Control Board or Management Board is a management model that allows to check the implementation of a Strategic Plan or Objectives and to transfer them to the action. It is an information model that allows that the organization is informed- day by day- and in real time, about the advance in the achievement of the prearranged aims.

PALABRAS CLAVE

Cuadro de Mando Integral – Proceso estratégico – Indicadores estratégicos –
Gestión Estratégica - Gestión de la Información- Bibliotecas

KEY WORDS

Balanced Scorecard – Strategic Process – Strategic Indicators –
Strategic Management – Information Management - Libraries

1. INTRODUCCIÓN

El sistema de medición de una Unidad de Información es importante para poder visualizar los logros y enmendar las fallas en los distintos sectores que la conforman.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) que se adoptará, adaptándolo al entorno de las Bibliotecas, es el desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton⁽⁹⁾, con el objetivo de prestar mayor atención a mediciones operativas relacionadas con la **satisfacción al cliente, los procesos internos y las actividades de mejora e innovación.**

Gracias a estas tres últimas mediciones, los autores aseguran que se pueden obtener resultados financieros futuros, y en el caso de las bibliotecas, consideradas como organizaciones sin fines de lucro, mayor crecimiento y eficiencia.

Debido a la importancia que Kaplan y Norton prestan a las instituciones no lucrativas para la implementación del CMI, es que se evidencia que el diseño se puede adaptar perfectamente al entorno bibliotecario.

Hay una frase que sintetiza la importancia de las mediciones:

<< Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo >>

El éxito de las organizaciones sin fines de lucro se mide por su eficiencia y eficacia para satisfacer las necesidades de los usuarios. Hoy en día, en entornos dinámicos y altamente competitivos, se hace cada vez más necesario manejarse con lineamientos estratégicos que puedan ser monitoreados.

En bibliotecología y Documentación, hay una disciplina que aporta valor para el área de las mediciones y es justamente la **Bibliometría**. Se le reconoce a Alan Pritchard ⁽¹⁸⁾ haberlo acuñado a fines de 1969 cuando, en nota al editor del *Journal of Documentation*, fundamenta en poco más de una página su propuesta de utilizar el término *bibliometría*, en lugar de *bibliografía estadística*.

Pritchard aporta la siguiente definición del término: "La aplicación de las matemáticas y los métodos estadísticos para analizar el curso de la comunicación escrita y el curso de una disciplina".

Frederick Wilfrid Lancaster¹, justifica la introducción de las mediciones (metrías) y de la evaluación en la bibliotecología, en la quinta ley de Ranganathan: “la biblioteca es un organismo que crece”. Todo organismo que crece debe ser medido, pesado, etc. Esta es una justificación de raíces no matemáticas, sino bibliotecológicas.

Este tipo de estudio de tipo cuantitativo ha sentado un precedente para los bibliotecarios que lo han usado como herramienta para medir el uso de la colección y adoptar decisiones en la Política de Selección y Adquisición de materiales bibliográficos, para continuar o suspender la suscripción de una publicación periódica, como también analizar qué recursos bibliográficos son los más utilizados por su comunidad de usuarios.

La bibliometría no se contraponen al concepto de medición que aporta el Cuadro de Mando Integral, por el contrario, constituye un complemento, aportando el análisis cuantitativo de la colección. Los estudios **cuantitativos** no sólo no se contraponen a los **cuantitativos**, sino que les aportan justificación y precisión. La información cuantitativa que se maneja en las bibliotecas mayoritariamente proviene de estadísticas que se realizan basándose en cantidad de préstamos, porcentaje de colección por área de estudios, frecuencia de uso de la colección en los distintos soportes, entre otros.

A continuación se presentan algunos modelos de mediciones empleados por las bibliotecas argentinas:

- La Subsecretaría de Gestión Pública, que tiene como objetivo mejorar la relación de la Administración Pública con los clientes/ciudadanos, ha instaurado una **Carta de Compromiso con el Ciudadano** (CCC) que es un documento que explica a los ciudadanos de sus derechos y obligaciones y por lo tanto cada una de las organizaciones oficiales que se comprometen a firmarla, deben rendir un informe sobre los servicios que presta y la forma de acceder a ellos y se obliga a prestar esos servicios con determinados niveles de calidad, detallados en **Estándares**. Para reunir la opinión de los usuarios, se fijan mecanismos para la presentación de quejas, opiniones y sugerencias, por medio de encuestas “*in situ*” y pautadas. En caso de desvíos, se establecen mecanismos de corrección y reparación.

¹ Profesor de la Escuela de Biblioteconomía y Documentación de la Universidad Illinois, especialista en cursos de recuperación de la información y evaluación de servicios documentales.

Básicamente la Carta de Compromiso gira alrededor de dos ejes centrales:

- Información de los usuarios a los ciudadanos.
- Gestión de la calidad por medio del establecimiento de estándares.

La Biblioteca Nacional de Maestros y la Biblioteca Nacional son ejemplos de instituciones firmantes de este acuerdo.

A partir de diciembre de 2004, la Subsecretaría de Gestión Pública puso en funcionamiento un Tablero de Control e instrumentó una nueva versión del *software* para poder controlar y medir el nivel de cumplimiento de los estándares comprometidos por los diversos organismos adheridos a la CCC. La nueva versión del *software* se lleva a cabo a través de Internet, con accesos (*passwords*) diferenciados para los mandos medios y los responsables de la dirección de cada organismo. El sistema incluye semáforos, con colores de alerta para detectar desvíos en los planes trazados.

- Otro sistema de medición que se ha instalado en nuestras bibliotecas, es la Norma ISO 9001:2000, destinada a medir la gestión de calidad. Se orienta a mejorar la calidad y satisfacción del usuario/consumidor y a mejorar los aspectos organizativos de una institución, ya que considera que una mala organización, genera un producto de deficiente calidad. La norma mide el grado de satisfacción que produce en el consumidor y en la sociedad, en dónde el producto/servicio tienen que encajar. La certificación es un documento con validez legal que asegura que la organización cumple con las estrictas normas de calidad.

El mundo de la bibliotecología y del manejo de la información en general ha sido objeto de importantes desafíos en las últimas décadas, debido a diversos factores de cambio:

- Aumento de la competencia
- Aumento de costos relacionados con la tecnología
- Disminución en el ciclo de vida de la bibliografía, a raíz del constante avance de la ciencia.

El modelo sugerido por Robert S. Kaplan y David Norton (9), monitorea estos cambios y mide la actuación de la organización a efecto de:

- Conocer y diagnosticar un estado de situación para no llevarse sorpresas.
- Comunicar y alinear a la Unidad de Información (UI) con los objetivos globales.
- Visualizar fácilmente el curso y desenvolvimiento de la UI.

2. REVISIÓN DE CONCEPTOS PRESENTES EN EL DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO

Proceso estratégico

James Brian Quinn (12) define que “una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”.

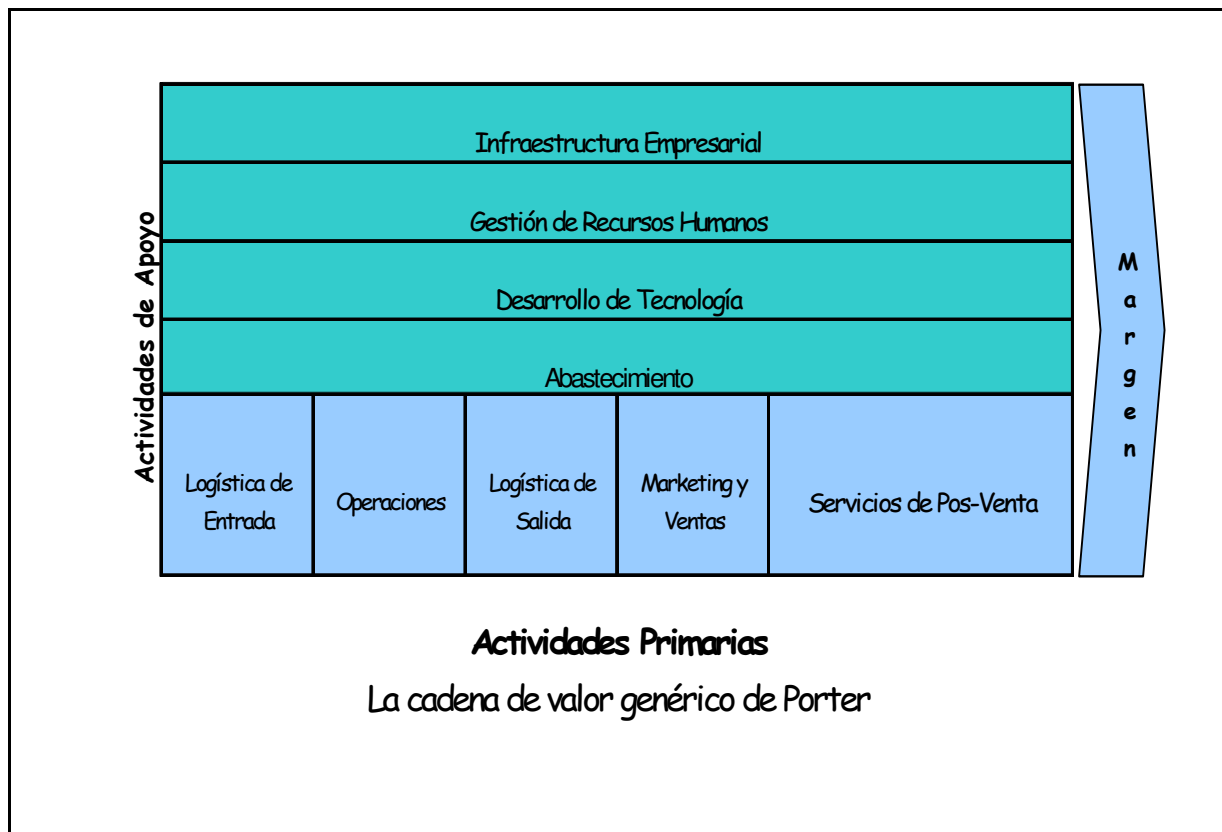
Henry Mintzberg y James B. Quinn en su libro “El Proceso Estratégico”, determinan que la estrategia adecuada para una organización se inicia con la identificación de oportunidades y los riesgos del medio ambiente.

Bengt Kärlof (8) define en tres conceptos básicos el Proceso estratégico:

- ✓ **Misión:** es la “razón de ser” de una organización que debe ser transmitida a los empleados y usuarios.
- ✓ **Metas** (también denominadas **objetivos**) establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados. Las metas principales, que son aquellas que afectan la dirección general y viabilidad de la entidad, se llaman *metas estratégicas*. Pueden ser cualitativas o cuantitativas.
- ✓ **Estrategia:** proceso integrado por acciones encaminadas a lograr metas u objetivos específicos.

La cadena de valor

Michael Porter(16) conceptualiza que una forma sistemática de examinar todas las actividades que una organización desempeña es por medio de la cadena de valor, que refleja sus historias, estrategias y éxitos. La **cadena de valor** puede ser usada como una herramienta estratégica y la ventaja competitiva no debe ser comprendida viendo a una organización como un todo. Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una organización para que compita en un sector en particular.



La cadena de valor es considerada como la secuencia de actividades durante la cual se agrega valor a un nuevo producto o servicio. Si algún eslabón es débil o falta, no se logrará la prestación satisfactoria final.

Para Kaplan y Norton, no es suficiente que las organizaciones comuniquen valores y creencias sólo por medio de la declaración de la misión, sino que además deben crear una herramienta que la monitoree, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

El Mapa Estratégico

Para el Dr. Gilberto Quesada² del Grupo Kaizen(19), una vez identificadas la misión y la visión de la organización, se deben seleccionar los temas estratégicos a partir de su análisis y luego se continúa con la elaboración de lo que será el Mapa Estratégico de la Biblioteca y sus relaciones causa-efecto. Considera que toda estrategia es una hipótesis, una predicción de los objetivos que paso a paso contribuye al logro del efecto deseado. De ahí la importancia de que previo a dibujar el mapa se establezca con claridad la hipótesis en que se sustentará la estrategia.

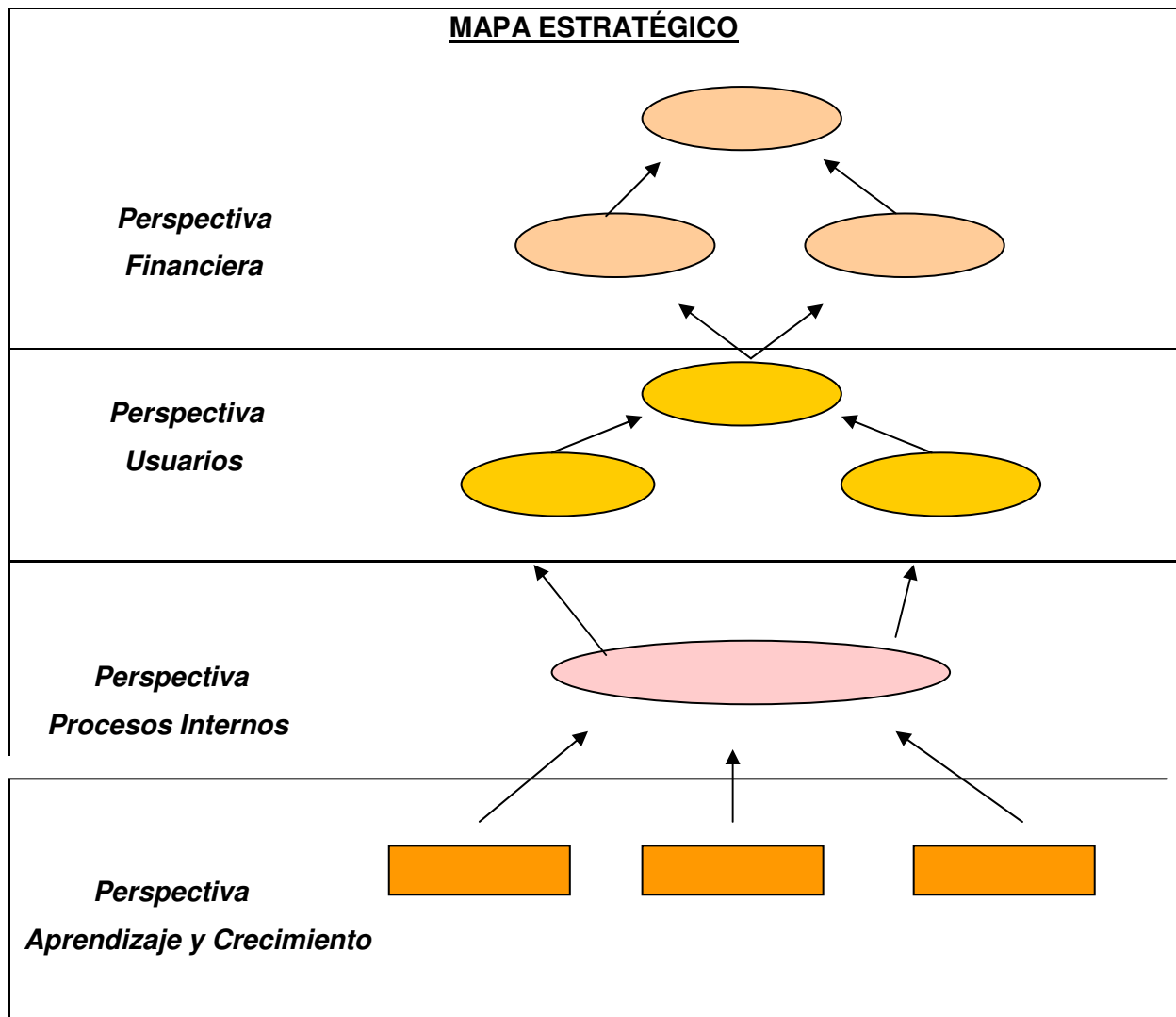
² Miembro del Grupo Kaizen que se ocupa de la capacitación en Planeación Estratégica y el armado de CMI.

El autor cita un ejemplo de hipótesis aplicable a un modelo de biblioteca: “Si contamos con un recurso humano interdisciplinario, abierto al cambio y al trabajo en equipo, actualizado y capacitado, podremos contar con procesos ágiles, flexible, dinámicos y globales, de forma tal que nos permita ser percibidos como una inversión para el desarrollo nacional y recurso indispensable logrando así la satisfacción plena de las necesidades de los usuarios”.

Conceptualiza al mapa estratégico como un diagrama de causa-efecto, una especie de imagen gráfica que muestra la representación de la hipótesis en la que se basa la estrategia. Cuando se implementa el *Balanced Scorecard* (BSC), el mapa estratégico refleja la relación entre las cuatro perspectivas que plantea el modelo.

Si bien los autores Kaplan y Norton en su libro (9) no utilizan el concepto “Mapa Estratégico”, adoptan la metáfora del CMI como si fuera un simulador de vuelo y como tal incorpora un conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas. La cadena causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas. Por otra parte, consideran a la estrategia como un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto.

En posteriores publicaciones de Harvard(11), los autores realzan la importancia de desarrollar un mapa estratégico porque “las organizaciones necesitan herramientas para comunicar tanto la estrategia como los procesos y sistemas que los ayudarán a implementar la estrategia”. Ejemplifican un modelo de mapa estratégico para el CMI:



La gestión estratégica

El Dr. Gilberto Quesada (19) considera que la gestión estratégica consiste en administrar por medio de la estrategia. No se trata tan sólo de visión, sino de tomar las acciones necesarias en el corto y mediano plazo que permita alcanzar la visión de largo plazo que ha trazado la institución. La gestión estratégica, además, consiste en administrar tanto con un conjunto de indicadores la actuación pasada como indicadores de actuación futura.

Evolución de modelos de gestión estratégica: la Administración por Objetivos (APO) vs Balanced Scorecard (BSC)

El Prof. Alvaro Reynoso³ (20) en el recorrido que hace desde los tiempos de la Administración por Objetivos (APO), hasta el desarrollo del *Balanced Scorecard* (BSC), sostiene que la evolución de conceptos administrativos y de estrategia, trae consigo un cúmulo de nuevos paradigmas gerenciales, que se han movido desde la eficiencia y optimización de la producción (APO), hasta la búsqueda de diferenciación y un posicionamiento único de mercado, para garantizar la creación de valor para clientes y empleados (BSC). Considera que el primer gran movimiento en la frontera de la estrategia se da con la aparición del APO, y que durante el siglo XIX, el talento del empleado y su capacidad de razonamiento pasó a un segundo lugar, los cuales fueron sustituidos por su capacidad y fuerza de producir más y más. La búsqueda de eficiencia y bajos costos era el enfoque de los negocios y sin ningún conocimiento de administración y liderazgo, los administradores eran vistos como dictadores. Se lo considera a Frederick Taylor como el precursor en el desarrollo de un sistema administrativo que se conoce como “administración por objetivos”, basado en la estandarización, producción a bajo costo, sin la participación del empleado u obrero en la definición de objetivos.

Factores clave de éxito

Los autores Olve, Roy y Wetter (14) en su libro “Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral” consideran que la identificación de los factores clave de éxito se basa en el análisis de la estrategia. Lo definen como condiciones esenciales para que la organización logre mantenerse competitiva con relación al medio, tales como técnicas, metodologías, recursos o sistemas que deben ser utilizados en cada actividad para agregar valor. Los factores clave de éxito están íntimamente ligados a la satisfacción del cliente y pueden influir en forma positiva o negativa, de acuerdo a la relevancia que le dé la organización. Estos factores se deben priorizar, comenzando por aquel de mayor impacto sobre los resultados y de tener impactos semejantes, priorizar aquellos de mayor sensibilidad a la hora de actuar sobre ellos.

Indicadores Estratégicos

El Dr. Gilberto Quesada (19) considera a los indicadores como variables cuantitativas o cualitativas que se van a medir. Nacen a partir de la definición de variables críticas para cada objetivo y los clasifica en dos grandes grupos a saber:

³Director del Centro de Excelencia y Desarrollo del Capital Humano del Club Tablero de Comando.

- Indicadores de desempeño (Lag Measures): reflejan los resultados de la actuación pasada y miden los resultados de objetivos de corto plazo, sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco.
- Indicadores de actuación o impulsores (Lead Measures): describen lo que se hace e impulsan o lideran acciones para generar resultados a largo plazo.

Los indicadores deben estar alineados con la estrategia (indicadores estratégicos), si lo que se busca es tener información actualizada y preferentemente no establecer indicadores basados en promedios, sin considerar que inevitablemente siempre habrá personas abajo y arriba del promedio. El estar abajo o arriba del promedio no mide el esfuerzo de la persona, ni qué tanto se ha superado con respecto a sí misma.

El Grupo Kaizen traza una ruta metodológica para fijar indicadores:

- Definir qué es lo que se quiere realmente conseguir, esto es aclarar cuál es el objetivo buscado.
- Seleccionar las variables que muestren los logros o los **factores clave de éxito** de ese objetivo o bien la forma en cómo nos damos cuenta que lo estamos logrando.
- Hallar los indicadores adecuados para cada una de las variables seleccionadas.

Aclaran que todo indicador está ligado a un objetivo, por lo tanto primero está el objetivo y luego viene el indicador. No es conveniente partir desde un indicador para definir un objetivo.

Cada grupo de indicadores estará relacionado con una perspectiva del modelo de Kaplan y Norton y medirá los objetivos equivalentes a cada una de las promesas que se les hagan a los usuarios, como el elemento diferenciador con que se ha decidido competir. Ejemplifican el modelo a adoptar para cada perspectiva:

Perspectiva usuarios:

- *Pregunta:* ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros usuarios para alcanzar nuestra misión?
- *Respuesta probable:* servicios que satisfagan plenamente las necesidades de los usuarios.

Perspectiva financiera:

- *Pregunta:* Para alcanzar nuestra visión ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros patrocinadores para tener éxito financiero?

- *Respuesta probable:* percibidos como inversión y medio de desarrollo, convirtiéndonos así, en un recurso indispensable.

Perspectiva Procesos internos:

- *Pregunta:* ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros usuarios?
- *Respuesta probable:* procesos ágiles, flexibles, dinámicos y globales (no se definen cuáles sino cómo deberían ser).

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento:

- *Pregunta:* ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para alcanzar nuestra visión? Competencias, tecnología, información, ambiente de trabajo.
- *Respuesta probable:* recurso humano interdisciplinario, abierto al cambio y al trabajo en equipo con gran dinamismo, actualizado y capacitado.

Para el Grupo Kaizen, en la elaboración de un CMI, no debe quedar afuera el responder a las siguientes preguntas:

- 1) *¿Qué se medirá?* Indicador definido.
- 2) *¿Cómo se medirá?* Es la fórmula matemática o la manera en que se recopilarán los datos.
- 3) *¿Quién lo medirá?* El responsable de obtener, procesar, analizar y presentar la información.
- 4) *¿Frecuencia de medición?* Si se hará en forma diaria, semanal mensual, etc.
- 5) *¿Frecuencia de revisión?* Esto es cada cuánto se revisarán los resultados obtenidos.
- 6) *¿Fuente de los datos?* De dónde se recopilará la información: reporte de material procesado, informe general de bibliotecas, informe de planillas. Si se cuenta con un sistema informático, puede ser la dirección de una tabla en una base de datos.

En lo referente a indicadores aplicados a las bibliotecas, la norma ISO 11.620 (25) ha fijado una serie de indicadores que sigue la tendencia generalizada de normalizar la mayoría de las actividades y sectores profesionales adaptando estándares de calidad para evaluar actividades, servicios y productos. El objetivo principal que persigue es estimular el uso de indicadores de calidad en las bibliotecas y difundir la información necesaria para que cualquier biblioteca pueda emprender un proceso de evaluación de servicios. Los indicadores se presentan

agrupados por áreas o servicios (satisfacción del usuario, datos generales, provisión de documentos, suministro de documentos, préstamo de documentos, préstamo interbibliotecario, información bibliográfica, búsqueda en catálogo, instalaciones, procesos técnicos).

El siguiente paso es el de **establecer las metas** para cada uno de los indicadores. Estas metas deben ser retadoras y buscar ir más allá de lo que la organización es hoy día, porque el buscar metas realistas y simples es como no hacer absolutamente nada por algo que se podrían alcanzar por inercia. Las metas no se tienen que fijar tan solo para el largo plazo, pueden ser fraccionadas año por año o bien por trimestres, o menos si la biblioteca desea darle un seguimiento mayor a su desempeño. Aconsejan que haya un responsable para cada una de las metas establecidas.

Gestión de la Información

Valle Muñoz Cruz (13) del Centro de Documentación IAPH de Andalucía considera que a partir de los años 80 surge una nueva disciplina en el ámbito de la Documentación e Información denominada Gestión de la Información. El rol del gestor de información se debe extender más allá del modelo de suministrador y servidor de información y abarcar responsabilidades de planificación en el ámbito corporativo y de aplicación de sistemas. Hace un recorrido de las distintas etapas que transita la Documentación: denominada *Information Science* en los años sesenta en los Estados Unidos hasta la denominación de Gestión de la información (*Information Management*) en los años 80, respondiendo a una necesidad de reducir los trámites burocráticos de la Administración norteamericana. El éxito de la organización no depende sólo de cómo maneje sus recursos materiales sino de cómo aproveche sus activos intangibles y que el gestor de información se ocupará de la planificación estratégica y la coordinación de todos los recursos relacionados con la información y participará en la implementación del **sistema de información** de la organización.

Capital Intelectual

Juan Carrión Maroto (3), Profesor de Organización y Dirección de Empresas en la Universidad Complutense de Madrid, en el portal de Gestión del Conocimiento

realiza un recorrido por el concepto de los activos intangibles y el capital intelectual. Hace un análisis de otras formas de conocimiento de la organización por medio del estudio de las personas, la tecnología, los servicios y los procesos internos que forman parte de la organización y deben ser gestionados adecuadamente. Los activos intangibles son la parte de valor de una empresa que no es posible contabilizar por considerarlo sin sustancia física. Mediante su experiencia y su labor diaria, las personas que forman parte de la organización, crean un capital de gran valor. Este capital con que cuenta, constituido por los activos intangibles anteriormente mencionados, es conocido como “el capital intelectual”. El autor considera que el CMI es una herramienta válida para gestionarlo.

El término “Capital Intelectual” es acuñado por Thomas Stewart (24) en “La nueva riqueza de las Naciones” y descrito como la suma de todos los conocimientos de todos los empleados de una empresa que dan a ésta una ventaja competitiva. Este bien no material constituye un activo primordial para las organizaciones del tercer milenio.

Thomas Stewart realiza la siguiente clasificación del capital intelectual:

Capital humano: capacidad y compromiso de las personas. Es el valor que los empleados producen individual y colectivamente y se relaciona con sus competencias: el uso de la creatividad, el conocimiento, las habilidades y las ganas de aprender que tienen las personas o los equipos de trabajo.

Capital estructural: es el conocimiento de la organización conformado por los procesos, la infraestructura, la tecnología, la cultura que posibilitan la creación de valor. Es el conocimiento que forma parte de la capacidad organizacional.

Capital relacional: es el conocimiento del entorno de la organización o la forma en que se relaciona con el exterior. Se refiere a la capacidad de mantener la relación con los usuarios, de conocer su potencial y el valor que presentan otros agentes como los proveedores.

Según los Drs. Kaplan y Norton (10) “la habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos”. A raíz de la importancia que adquieren estos activos intangibles, los métodos de controles tradicionales no están preparados para medir su valor, surgiendo el Cuadro de Mando Integral como una herramienta adecuada para gestionarlos.

3. CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Robert Kaplan y David Norton (9) definen al Cuadro de Mando Integral como: “**un amplio marco** que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Los objetivos y las medidas del CMI se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio.

El grupo Kaizen (19) considera que un CMI o Balanced Scorecard es “una **metodología de gestión** que permite comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo, pasando así del control financiero al control estratégico”.

Para el Club Tablero de Comando⁴, es un **modelo de gestión** que permite gerenciar la implementación de un Plan Estratégico u Objetivos y trasladarlos a la acción. El modelo permite que la Alta Dirección se encuentre informada – día a día – y en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas pre-fijadas.

Para el Prof. Alberto Ballvé⁵ (2), “el Tablero de Control se revela como una **herramienta** de primera magnitud para poder leer a tiempo todo lo que nos dice la información de que disponemos, permitiendo a diferentes niveles de la organización poder establecer el estado de una situación.”

Para los autores Olve, Roy y Wetter (14), “el modelo de CMI es principalmente una **herramienta** para la formulación e implementación de la estrategia de la empresa”.

Como se podrá notar, los autores utilizan distintos términos para designar a la misma herramienta de medición de la gestión. El término utilizado originalmente por los Drs. Kaplan y Norton fue **Balanced Scorecard**, cuya traducción al español fue **Cuadro de Mando Integral**. No obstante, si bien el Club **Tablero de Comando** utiliza otra terminología, en realidad se refiere a la misma herramienta desarrollada en Estados Unidos, que ha tenido distintas traducciones. El Dr. Ballvé lo designa **Tablero de Control** y lo presenta como una adaptación del CMI, pero para economías emergentes, se basa en las cuatro perspectivas de los Drs. Kaplan y Norton, pero agrega además indicadores no estratégicos. Todas estas

⁴ <http://www.tablero-decomando.com>. Es un club virtual interactivo que permite compartir información acerca del BSC. El club se encuentra en la Ciudad de Bs. As.

⁵ Director de la Escuela de Dirección de Negocios (EDDE) de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE)

denominaciones tienen su origen en el modelo proveniente de la corriente norteamericana (Drs. Kaplan y Norton).

La diferencia fundamental reside en la comparación con la corriente francesa que diseñó el “Tableau de Bord”, ya que los indicadores no señalaban la relación causa-efecto y tampoco contemplaba la medición de activos intangibles, como los Recursos Humanos, la capacitación y formación del personal y la implementación de nuevos procesos y servicios (Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento).

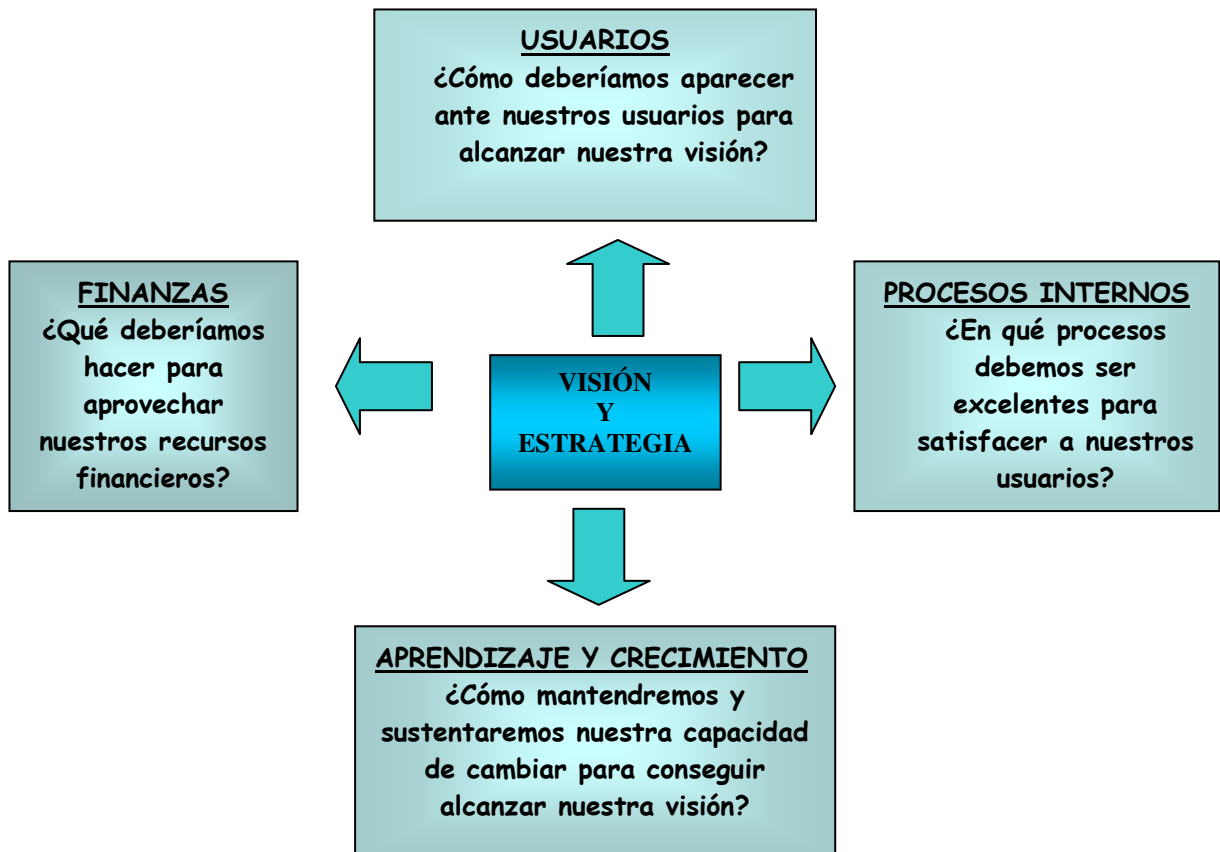
El CMI se organiza en torno a cuatro perspectivas:

- ➔ la financiera
- ➔ la del cliente
- ➔ la interna
- ➔ la de aprendizaje y crecimiento

Se adapta a organizaciones sin fines de lucro porque va más allá de la explotación de las medidas financieras incorporando tres perspectivas claves:

- Una perspectiva del usuario: muestra cómo los usuarios ven a la organización.
- Una perspectiva del entorno interno: requiere que la organización identifique qué y cuáles son sus necesidades de excelencia.
- Una perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: muestra las necesidades de la empresa para mejorar y crear valor en el futuro.

En su libro (10), los autores sugieren cómo usar el CMI para organizaciones sin fines de lucro, es por ello que en el gráfico de abajo, la perspectiva del Usuario es la que encabeza este ciclo.



Se utiliza el enfoque de medición del CMI para llevar a cabo procesos de gestión decisivos, teniendo en cuenta el logro de los siguientes objetivos:

- a) Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- b) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- c) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- d) Aumentar el *feedback* y formación estratégica.

a) Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia

Durante la etapa de creación del CMI, la falta de conocimiento de las actividades de otras áreas, o la falta de comunicación entre sectores quedan en evidencia. Esto no ocasiona inconvenientes, al contrario, puede ser el comienzo de solución al problema, ya que el CMI evidencia el problema y aporta la solución.

El proceso de CMI comienza cuando la organización se pone a trabajar para traducir la estrategia por medio de objetivos estratégicos específicos.

Se debe poner especial énfasis en la perspectiva del usuario, prestando atención a los segmentos de usuarios y el mercado en los que ha decidido competir.

Una vez que se establecen los objetivos de usuarios, se identifican los indicadores para su proceso interno.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela el tipo de actuación a seguir con respecto al perfeccionamiento de empleados, en tecnología, sistemas de información y en procedimientos organizativos.

La inversión que se realice en personal, sistemas y procesos generan siempre grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos y en el trato con los usuarios.

b) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos

Los objetivos e indicadores estratégicos del CMI se pueden comunicar dentro de la organización, por distintos medios: boletines internos, anuncios en carteleras, reuniones, videos e incluso de forma virtual a través de una Intranet. Al final del proceso de comunicación y vinculación, el personal debe comprender los objetivos a largo plazo, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

c) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas

El establecimiento de objetivos para los indicadores del CMI, se hace de tres a cinco años vista. Para identificar la actuación, deben examinarse las preferencias de los usuarios reales y de los potenciales.

d) Aumentar el feedback y formación estratégica

El CMI le permite a la organización vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y en caso de desvío, hacer cambios. Recibe *feedback* o retroalimentación sobre su estrategia.

Para los autores, las organizaciones necesitan la capacidad de aprendizaje de doble bucle. El aprendizaje o formación de doble bucle se da cuando los directivos cuestionan sus acciones y meditan sobre si la teoría bajo la que ellos estaban operando, sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencias actuales. El *feedback* contribuye a demostrar si la estrategia que han planeado sigue siendo viable y de éxito (el proceso de formación doble bucle).

4. ANTECEDENTES MUNDIALES DE APLICACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS BIBLIOTECAS

Se ejemplifican a continuación las bibliotecas que han adoptado el modelo de Cuadro de Mando Integral, sugerido por los autores Kaplan y Norton:

- El Centro de Información Académico de la Universidad de Pretoria en Sudáfrica idea un CMI en el año 1999 (6). Para poder crearlo, primeramente desarrollan un Mapa Estratégico o "*Strategic Framework*". Prefieren éste término porque sostienen que el plan estratégico tradicional tiene la particularidad de ser estricto e inamovible. El Mapa Estratégico les permite reflejar el pensamiento estratégico e invita continuamente a modificar las perspectivas y acciones estratégicas. Además, este Centro de Información se basa para la implementación, en un sistema de compensaciones a los distintos equipos de trabajo que cumplan con las mediciones.
- La Universidad Carlos III de Madrid (7), tras las valoraciones que realiza el Comité externo de evaluación (CEE), por medio de un informe, sugiere la creación de un CMI y lista los distintos procesos y recursos a tener en cuenta antes de su implementación.
- En el marco de la Conferencia número 67 de IFLA en el año 2001 (15), Roswitha Poll, de la Biblioteca de la Universidad de Münster de Alemania, hace referencia a un proyecto alemán, que tiene como *sponsor* al Consejo de Investigaciones de Alemania y promueve el uso del *Balanced Scorecard* con las cuatro perspectivas detalladas por Kaplan y Norton. El proyecto se desarrolla a través de tres bibliotecas académicas: la biblioteca universitaria y regional de Münster, la biblioteca estatal de Munich y la biblioteca estatal y universitaria de Bremen. Estas tres unidades de información son las más poderosas en Alemania. El proyecto comienza en junio de 1999 y finaliza en el otoño del 2001. Este modelo originariamente destinado para el sector comercial y adaptado a las condiciones de las bibliotecas académicas, se desvía del modelo original porque no sitúa a la perspectiva financiera en primer lugar, sino que prioriza la perspectiva de los usuarios, previendo que las bibliotecas no persiguen un máximo de ganancias, sino el mejor servicio.
- La biblioteca de la Universidad de Virginia en Estados Unidos implementa el CMI en el año 2001 (22). La adopción de esta herramienta insta a la biblioteca a replantear las evaluaciones y actividades estadísticas que venían desarrollándose, para identificar y desarrollar aquellas mediciones que fueran relevantes para el Cuadro de Mando Integral.
- La *Universitat Pompeu Fabra* (26) en España adopta un modelo de Cuadro de Mando Integral global. La universidad incluye a la biblioteca dentro de la

perspectiva de Procesos Internos (Estructuras e Infraestructuras) como un factor clave de éxito.

5. RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

No se puede esperar que el personal de la biblioteca desarrolle nuevas competencias y habilidades a menos que se establezca un sistema de evaluación que estimule y premie los logros relevantes, siendo éste, el primer punto clave a prestar atención, ya que como citaba Randall Rusell (21): *“Con más personas involucradas, la implementación de la estrategia se transforma en un trabajo de todos”*.

Otro factor a tener en cuenta es la intención de producir cambios en la filosofía de la organización, por medio de la creación de equipos. Estos grupos de trabajo pueden estar nucleados en áreas o departamentos, ya que es mucho más fácil para luego poder implementar un sistema de medición.

El tercer punto a tener en cuenta es la alianza que debe existir entre la biblioteca y los usuarios.

Etapas para el diseño de un modelo de CMI

Si bien cada biblioteca debe basar el diseño del Cuadro de Mando Integral en su propia estrategia, es de gran utilidad ejemplificar un modelo de CMI, con el objeto de ver paso a paso las etapas para el diseño y el modelo terminado y pretenden brindar una guía o “receta” para la elaboración de esta herramienta de gestión. Las distintas etapas son adaptaciones de los procesos y diseños que han aplicado otras unidades de información del mundo, como también de instituciones no lucrativas del ámbito de la salud y gubernamentales.

Proceso para el Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral



Etapa 1: Diagnóstico de la biblioteca – Revisión de la Visión/ Misión

Esta etapa proveerá el marco para el posterior análisis estratégico. En el planteamiento estratégico existen una serie de matrices que analizan y diagnostican la situación actual de la unidad de información y la relación con su entorno externo.

Se explicarán los dos modelos más generalizados en las organizaciones:

- A) La matriz de análisis FODA.
- B) El modelo de las cinco fuerzas de Porter.

A) Matriz FODA

Llamada SWOT en inglés, fue creada a principios de la década del '70. FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Logra, mediante el estudio del desempeño presente, del interior de la organización y del entorno externo, marcar la evolución de la organización.

Su función es la de realizar un diagnóstico de estrategias que permitan orientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de la institución y ver cuál es el posicionamiento en el entorno bibliotecario.

	Positivo	Negativo
Interno	Fortalezas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

Los factores internos de la biblioteca son las fortalezas y las debilidades. La primera es lo que se hace bien y por lo tanto se puede utilizar con éxito y la segunda constituye aquellos aspectos que la biblioteca debe mejorar.

Otros dos son externos a la biblioteca: oportunidades y amenazas. Por oportunidades se entienden los acontecimientos o realidades del ambiente que son propicios para que la biblioteca aumente su participación y mejore del servicio. Se generan en un ambiente externo dónde la biblioteca no tiene un control directo de las variables, sin embargo, pueden ser eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva en el desempeño de la labor bibliotecaria y administrativa. Las amenazas son elementos del ambiente que pueden entorpecer el crecimiento de la organización. Del análisis de estos factores y de su cruzamiento, saldrán las estrategias posibles.

En el ambiente externo, hay distintos ámbitos en los que hay que prestar atención:

- Ambito Sociocultural: caracterizado por los desarrollos tecnológicos y científicos y los acuerdos o alianzas que se puedan alcanzar con otras organizaciones y Unidades de Información.
- Ambito Financiero: tiene que ver con la influencia de la política económica y cómo afecta internamente, por ejemplo, en la política de Selección y Adquisición.
- Ambito Gubernamental: cómo inciden las decisiones del Estado en el desarrollo y crecimiento de las bibliotecas, por medio de Políticas de fomento, intervención en los derechos de autor, intelectuales, entre otros.
- Mercado y Competencia: incidencia de la publicidad y la promoción, que en gran medida determina el éxito o el fracaso como factor influyente en el crecimiento de la biblioteca.
- Proveedores: cómo inciden en la Política de la organización.

El proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión de la biblioteca.

Las fortalezas y debilidades internas varían considerablemente para cada biblioteca. Para las fortalezas, en una primera instancia se evalúan los recursos, productos y servicios y todo factor que pueda reflejar una ventaja ante las demás bibliotecas. Las fortalezas se detectan a través de los resultados.

La principal característica de la debilidad es la de afectar en forma negativa y directa el desempeño de la UI, derivándose en malos productos o servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, mientras que una amenaza, para ser reducida, sólo se pueden realizar acciones preventivas. Las debilidades, con el pasar del tiempo, se pueden convertir en fortalezas.

Para el cruce de factores, propongo la utilización de una herramienta desarrollada por Fred David (4). Es una matriz de estrategias combinadas que toma como base a la matriz de análisis FODA y sugiere cuatro combinaciones posibles:

1. Fortalezas – Oportunidades: se debe tomar ventaja de las fortalezas internas para así potenciar las oportunidades externas.

Ejemplo: Si una **fortaleza** de la biblioteca es la ubicación preferencial dentro de la Institución, con espacios bien logrados y una de las **oportunidades** es la de desarrollar nuevos servicios, la **estrategia sugerida** podría ser : Desarrollar nuevos servicios aprovechando la ubicación preferencial, previendo con que se cuenta con un espacio disponible para el desarrollo de nuevos eventos o actividades.

2. Fortalezas – Amenazas: esta combinación permite utilizar las fortalezas internas para prevenirse de las amenazas externas.

Ejemplo: Si una **fortaleza** de la biblioteca es la alianza existente con otras bibliotecas en la participación de consorcios y una de las **amenazas** es la situación económica desfavorable (incidencia del aumento del dólar- euro), la **estrategia sugerida** podría ser aprovechar esas alianzas para realizar adquisiciones compartidas.

3. Debilidades – Oportunidades: lo que se desea es mejorar la debilidad aprovechando las oportunidades externas.

Ejemplo: Si una de las **debilidades** de la biblioteca es la mala comunicación organizacional y una de las **oportunidades** es la capacitación del personal, la **estrategia sugerida** podría ser el desarrollo de un plan de comunicación que se lleve a cabo en la biblioteca una vez a la semana, tendiente a que los distintos equipos de trabajo se reúnan e intercambien opiniones y experiencias.

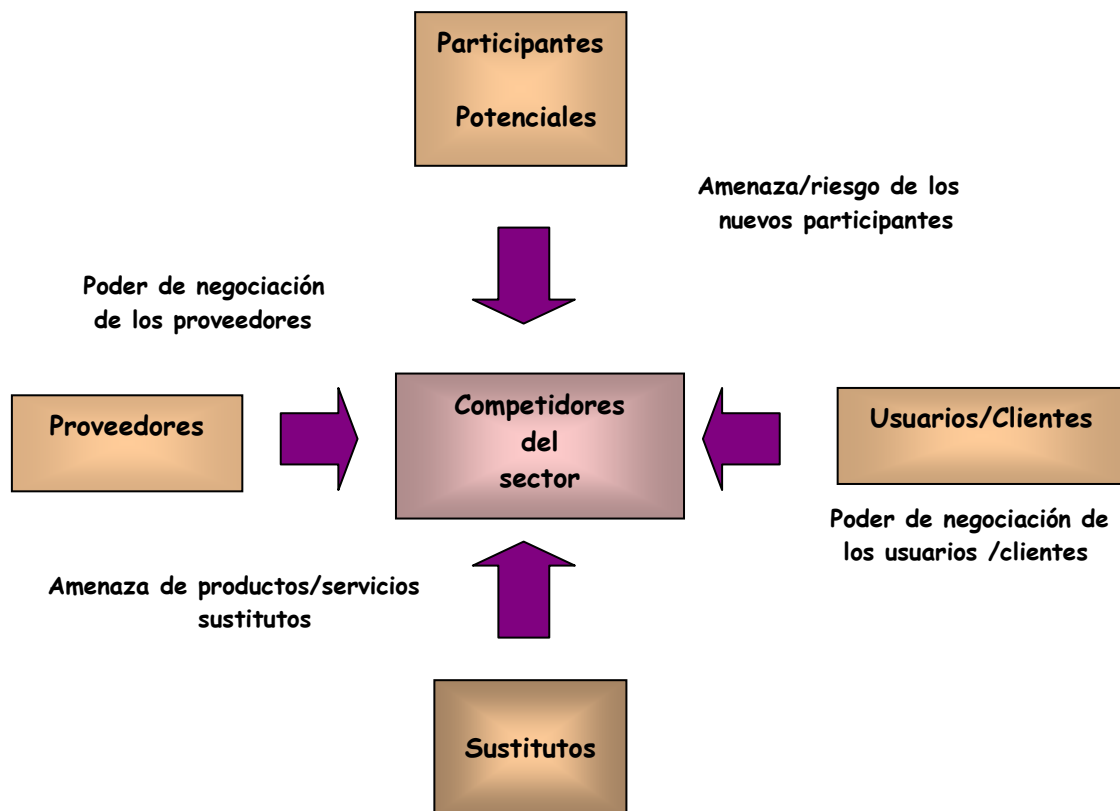
4. Debilidades – Amenazas: constituye la situación más penosa, de la que toda biblioteca debe estar prevenida y preparada para desarrollar tácticas defensivas.

Ejemplo: Si una de las **debilidades** es la falta de alianzas estratégicas y una de las **amenazas** son los altos costos de los recursos electrónicos, la **estrategia sugerida** podría ser el establecimiento de alianzas con otras bibliotecas del mismo grupo estratégico para la formación de un consorcio para la compra de publicaciones periódicas electrónicas.

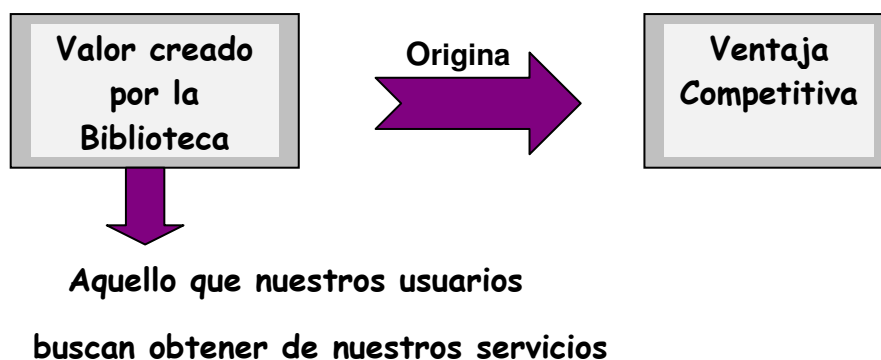
B) Modelo de las cinco fuerzas de Porter ⁽¹⁷⁾

Otro enfoque popular para la planificación de la estrategia corporativa, fue el que propuso en 1980, Michael E. Porter en su libro “Estrategia Competitiva”. En él sostenía que existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad o buen servicio de

un mercado o de algún segmento de éste. Estas cinco fuerzas competitivas se grafican así:



La idea central que pretende transmitir este modelo, es que la competencia (el núcleo del gráfico antes citado) determina el éxito o el fracaso de la organización y que la ventaja competitiva es la esencia del desempeño de la biblioteca.



Las cinco fuerzas reflejan el hecho de que la competencia en un sector no se limita a los participantes establecidos, vale decir que, si nos circunscribimos al Sector de la Gestión de la Información no sólo las bibliotecas tradicionales participan

del sector, sino toda otra organización tradicional o virtual que preste un servicio de información a los mismos segmentos de usuarios que el nuestro.

El objetivo de este análisis se focaliza desde el sector estratégico y es el de detectar los factores críticos para competir dentro del mercado:

Proveedores

No solo analiza el poder de negociación con editoriales, anticuarios, proveedores de Bases de Datos, de servicios informáticos, de mobiliario y toda aquella persona o institución que presta un servicio para el funcionamiento de la UI, sino también, Porter incluye a la *mano de obra*. Los empleados bien cualificados o los trabajadores altamente sindicalizados obtienen gran parte de la negociación.

Los proveedores ejercen su poder elevando precios, disminuyendo la calidad de los servicios que ofrecen. Son más controlables cuando los proveedores compiten con sustitutos porque deben mejorar su oferta notablemente. Cuando las UI son pequeñas y no representan competencia para otras, su poder de negociación se ve disminuido.

Como parámetro de análisis se puede hacer la distinción entre poder de negociación Alto, Medio y Bajo. Dicho parámetro es viable para cada una de las fuerzas.

Usuarios /Clientes

Constituido por el segmento o segmentos al que prestamos nuestros servicios. Los usuarios negocian y presionan constantemente una mejor calidad de servicio. Un ejemplo es el caso de bibliotecas cuyos usuarios lo conforman profesionales que conocen perfectamente las reglas de juego que aprendieron en otras casas de estudios dónde obtuvieron su título. Porter afirma que “el cliente con información completa, se encontrará en una posición más fuerte”.

Competidores

Analiza la amenaza de ingreso a nuestro sector de los grupos estratégicos que compiten por los mismos segmentos de usuarios y que pueden alterar la posición competitiva de la institución.

Se entiende por grupo estratégico al conjunto de organizaciones que operan en el mismo rubro y tienen ciertas características que les dan afinidad entre sí.

Un ejemplo válido sería los Bancos de Datos especializados en áreas clave que permiten por medio del pago de un arancel mensual, acceder a bibliografía o resúmenes y en muchos casos es atendido por profesionales especialistas.

Las tácticas que normalmente se aplican, es la competencia para mejorar los servicios, la utilización de la publicidad, la introducción de nuevos productos, como servicios de alertas, bases de datos de publicaciones periódicas, entre otros. Buscan que el competidor se sienta presionado.

Sustitutos

Se trata de un nuevo producto o servicio que puede satisfacer las necesidades de los usuarios y que nos limitaría la afluencia de los mismos. La situación se complica cuando los sustitutos están más avanzados tecnológicamente y a un costo muy bajo. La defensa podría ser la construcción de barreras de entrada alrededor de nuestras fortalezas corporativas.

Cuanto más atractiva sea la oferta en servicios de los productos sustitutos, mayor será la presión y el margen de utilidad.

Para descubrir productos/servicios sustitutos es necesario buscar otros productos/servicios con la misma función en el medio. Muchas veces para poder competir con sustitutos hace falta construir alianzas estratégicas con otras UI. Mediante regulaciones, subsidios, el Estado puede influir en la posición de las UI frente a los sustitutos.

Participantes Potenciales

Esta quinta fuerza mide la intensidad de la rivalidad entre los participantes potenciales de un determinado mercado o sector. Se trata de determinar la amenaza o la posibilidad de que nuevas instituciones del sector informativo ingresen a nuestro mercado, ofreciendo un costo mínimo y compitan por el valor de nuestra actividad.

Los ingresantes a menudo aportan grandes recursos. El riesgo depende de las barreras actuales contra la entrada:

- **Reducción de costos**: El posible participante se ve obligado a diversificarse o sufrir una desventaja de costos.
- **Diferenciación del producto/servicio**: significa que el posicionamiento de la UI goza de lealtad entre los usuarios. Para las UI es esta, quizá, la barrera más distintiva, porque una buena reputación, la identifica como líder en servicio.
- **Desventaja de costos**: las UI ya establecidas pueden tener ventajas en el desarrollo de sus colecciones, inversión en tecnología, experiencia o aprendizaje, entre otros, que no están al alcance de los participantes potenciales. La experiencia constituye una barrera menos palpable ya que puede quedar nula si los innovadores aportan un producto o servicio nuevo en el medio.

La clave está en que las UI se posicionen de forma que si surgen otras opciones o participantes para el usuario, con el mismo valor, los efectos no sean nocivos.

Las alianzas y el cooperativismo con otros grupos estratégicos serían soluciones para complementar los servicios.

Una vez que se diagnostica a la competencia, la UI, desde una perspectiva estratégica determinará:

- ¿Cuál es su situación frente a los sustitutos?
- ¿Frente a las barreras contra la entrada?
- ¿Cómo enfrenta la rivalidad de los competidores?

Deberá emprender acciones ofensivas y defensivas contra las cinco fuerzas descritas, usando métodos como el posicionamiento de la UI, por medio de la construcción de la defensa contra las fuerzas de la competencia o tener bien en claro dónde estas fuerzas son más débiles. Sabrá en qué servicios puede competir porque tiene una oportunidad de ganar y en qué otros deberá evitar la competencia. Además, deberá detectar las nuevas tendencias en las áreas del conocimiento de que se ocupa.

Si bien existen otros modelos de análisis de la situación de la organización, todos se basan en la definición de recursos y capacidades de la organización y de los competidores como punto de partida para la definición de su estrategia y la implantación del CMI asociado.

Tanto para la matriz FODA, como en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, es imprescindible la actuación y compromiso de los integrantes de las distintas áreas o sectores que la componen, confrontándose con sus ideas y opiniones. Así se logrará mayor objetividad y visión global del estudio.

El Grupo Kaizen (19), en un taller que brindó sobre “Gestión Estratégica en Bibliotecas” en mayo de 2004, por ejemplo, sugiere para el análisis de la biblioteca, realizar una evaluación de los **escenarios** en dónde se desarrollará la visión planteada:

Escenario Político - Económico

- Alianzas con industrias tecnológicas.
- Estudio de la proliferación de nuevos productos informativos.

- Recursos económicos para la adquisición de nueva tecnología.
- Venta de productos a usuarios como fuente de financiamiento.
- Análisis de políticas educativas que puedan provocar la reestructuración de la biblioteca.

Escenario Usuarios

- Necesidades específicas de cada segmento.
- Reto de un usuario autosuficiente que maneja la tecnología y que recupera y maneja la información.

Escenario Tecnológico

- Mayor acceso a la información en línea desde los hogares.
- Bases de datos en CD-ROM, bibliotecas en red.
- Nuevas formas de almacenar la información bajo formatos no convencionales.
- Uso de formatos electrónicos para la difusión de información y uso masivo de Internet para estudiantes.

Escenario La Competencia

- Competencia con empresas que venden servicios e información con forma rápida, ágil y oportuna.
- Apertura de nuevas carreras profesionales y desarrollo del programa educativo.
- Nuevos centros de información a raíz de la globalización, con servicios privados de información ágiles, como la venta de bases de datos por empresas que incursionan en el campo de la información.

En cuanto a la **Visión**, muy pocas bibliotecas del país la explicitan al público y esto se puede comprobar visitando sus páginas Web. La mayoría define la misión, y la visión queda supeditada a la que ideó la organización de la cual depende.

Peter Senge (23) en “La quinta disciplina” insiste en la necesidad de que las organizaciones tengan un “propósito”, porque si no lo hay, se establece una relación con el personal basada en la asignación y cumplimiento de órdenes sin sentido, con la sensación de que se está cumpliendo tareas burocráticas. No se logra ni compromiso ni motivación.

La visión es necesaria para definir qué futuro queremos crear y constituye la razón de ser de la biblioteca y además, debe ser coherente con los valores centrales de la institución. Algunas visiones son agresivas, como por ejemplo la de Nike:

“Experimentar la emoción de la competencia, ganando y superando a los competidores”, otras son más altruistas, como por ejemplo la de Walt Disney: “Hacer feliz a la gente”.

La visión nos orienta hacia una ruta que “nos hará únicos” ante la competencia. Algunas visiones de empresas exitosas son muy ilustrativas:

- Microsoft: “Poner una computadora en cada escritorio y en cada hogar”.
- Cosméticos Mary Kay: “Dar a las mujeres oportunidades ilimitadas”.
- Wal-Mart: “Dar a la gente común la oportunidad de comparar las mismas cosas que los ricos”.

En caso de no existir una formulación de la visión en la biblioteca, la definición será un gran avance, por lo tanto, deberá ser establecida a conciencia y luego de haber realizado el diagnóstico de la situación actual⁶. Para que los empleados participen de la visión, ésta debe ser compartida por todos los involucrados.

El segundo paso es el de enunciar la declaración de la **misión** basada en el análisis de la forma en que satisfacemos las necesidades del mercado, pero con independencia del producto/servicio, vale decir, sin confundir el “negocio” con la actividad. Los productos/servicios sufren cambios vertiginosos debido al avance de la tecnología, pero la *esencia* de nuestro servicio debe permanecer intacta. Cuando se redacta la declaración de la misión, nos damos cuenta si satisfacemos las necesidades de nuestros usuarios. Debe hacerse por escrito y estar a la vista de los empleados, usuarios e integrantes de la organización, por tal motivo el hecho de explicitarla en la página Web, hará que la difusión sea masiva. De nada sirve una misión que no podamos sustentar por carencias profundas detectadas en los modelos de diagnósticos. Algunas bibliotecas optan por declaraciones de misión que comunican valores, creencias y pensamientos fundamentales de la organización.

Etapa 2: Planteamiento de la estrategia

A partir del análisis de la visión y la misión, se identifican los temas estratégicos para cada perspectiva. Constituyen aquellos aspectos con los cuáles se explicitarán la estrategia y que están presentes cuando planteamos la misión y la visión. Es importante definirlos antes de continuar. Por ejemplo, si nuestra visión es: *“Aspiramos a ser una institución de excelencia, con procesos ágiles e innovadores, capaces de brindar servicios que se acomoden a las necesidades de nuestros*

⁶ Ver Matriz FODA y Modelo 5 fuerzas de Porter.

usuarios, por medio del desarrollo de un recurso humano eficiente, abierto a los cambios y al trabajo en equipo”, cada tema planteado en la visión se debe debatir y consensuar su significado y alcance:

- *¿Qué entendemos nosotros por procesos ágiles?*
- *¿Cuáles son las necesidades que debemos satisfacer de nuestros usuarios?*
- *¿Cómo se logra el desarrollo de los recursos humanos?*
- *¿Qué entendemos por trabajo en equipo?*

Si nuestra misión es: “La biblioteca se compromete a apoyar las actividades académicas desarrolladas por docentes, investigadores y estudiantes de la Institución, acercándole la información oportuna en el momento preciso, ofreciendo recursos informativos innovadores y personalizados, en un ambiente profesional privilegiado, con foco en los valores”.

Y los valores que privilegiamos son: Vocación de servicio – Flexibilidad - Compromiso, entonces debemos preguntarnos:

- *¿Cuáles son las necesidades de cada segmento de usuarios?*
- *¿Qué recursos informativos se considerarán innovadores y personalizados?*
- *¿De qué manera pondremos el foco en los valores?*

En otras palabras sería desglosar cada parte de la visión y la misión para poder operativizarla con posterioridad.

Etapa 3: Construcción del Mapa Estratégico con la relación Causa-Efecto entre las perspectivas

Como toda estrategia es una hipótesis de cómo los objetivos logran el fin deseado, previo a diseñar el mapa estratégico se establecerá con claridad la hipótesis que dará sustento a la estrategia.

Ejemplo de hipótesis: “Si incentivamos a nuestro personal en la formación y capacitación para aumentar sus habilidades, seremos más eficientes y competentes, estaremos en posición de brindar procesos más ágiles, por tanto, seremos capaces de ofrecer servicios más rápidos e innovadores, con la consecuencia de usuarios más satisfechos, resultando en la mejora de la imagen institucional”.

Como vemos, en esta hipótesis hemos contemplado todos los temas estratégicos que fueron planteados en la visión:

- *Eficiencia del recurso humano*
- *Servicios que se acomodan a las necesidades del usuario*

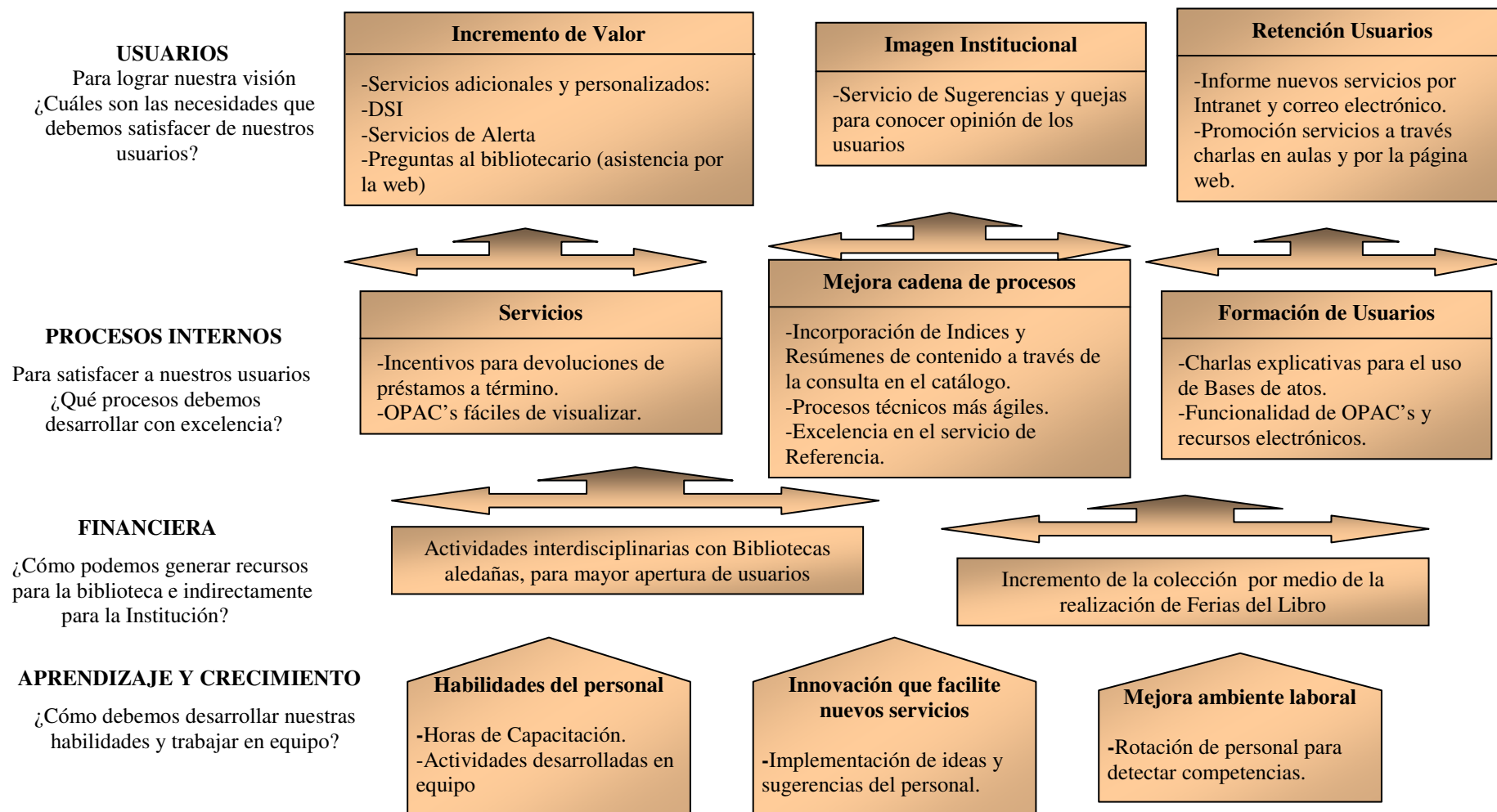
- Procesos ágiles
- Excelencia en la gestión de la Biblioteca

Nuestro próximo paso, será el diseño del Mapa Estratégico o diagrama de causa-efecto, representando a la hipótesis en la que se basa la estrategia y contemplando cada uno de los componentes de nuestra visión y misión.

Visión: Aspiramos a ser una institución de excelencia, con procesos ágiles e innovadores, capaces de brindar servicios que se acomoden a las necesidades de nuestros usuarios, por medio del desarrollo de un recurso humano eficiente, abierto a los cambios y al trabajo en equipo.

Misión: La biblioteca se compromete a apoyar las actividades académicas desarrolladas por docentes, investigadores y estudiantes de la Institución, acercándole la información oportuna en el momento preciso, ofreciendo recursos informativos innovadores y personalizados, en un ambiente profesional privilegiado, con foco en los valores.

Valores: Vocación de servicio - Flexibilidad - Compromiso



Etapa 4: Definición de objetivos estratégicos para cada perspectiva

Se establece un conjunto de objetivos para cada una de las perspectivas, para precisar lo planteado en el mapa estratégico. Son declaraciones cualitativas o cuantitativas de las aspiraciones que tiene la biblioteca y deben determinar el plazo específico para su realización. La propuesta es cómo la biblioteca se quiere diferenciar del resto de organizaciones similares. Para cada uno de los aspectos que elegimos por perspectiva se deben fijar objetivos a corto y largo plazo. Por ejemplo, si en el Mapa Estratégico, en la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento deseamos contar con personal con alto grado de formación y además darle participación en la toma de decisiones, los objetivos podrían ser:

- Realizar reuniones mensuales para que cada sector acerque sugerencias e ideas innovadoras para mejorar o idear servicios o procesos que permitan crear valor para nuestros usuarios.
- Capacitar dos veces al año al personal en las nuevas herramientas o modelos de Gestión que vayan surgiendo.

Etapa 5: Definición de las variables críticas del objetivo buscado o Factores Clave de Éxito

Se trata de ver de qué forma o cómo nos damos cuenta de que estamos logrando el objetivo buscado.

Tomando como ejemplo los objetivos mencionados anteriormente, las variables críticas o factores clave de éxito serían:

- Realización de reuniones mensuales de intercambio con el personal.
- Capitalización de sugerencias del personal.
- Ideas o procesos que permitan la creación de valor para nuestros usuarios.
- Concurrencia a cursos de formación.

Etapa 6: Definición de los Indicadores Estratégicos

Los indicadores nos dicen cómo se medirá cada una de las variables o factores clave de éxito. Se debe detallar la fórmula matemática o la manera en que se recopilarán los datos, quién será el responsable de medirlo, la frecuencia y la fuente de los datos.

Cada sector debe contar con un instructivo de cómo realizar la evaluación del área con toda la explicación de cómo presentar los informes en tiempo y forma.

Ejemplo de indicadores para los factores clave de éxito, citados anteriormente:

- Número de sugerencias por empleado puesta en práctica.
- Número de actividades desarrolladas en equipo.
- Número de horas de capacitación por empleado.
- % de rotación de personal por área de trabajo.
- % de asistencia a reuniones por empleado.

Debe haber un equilibrio entre la cantidad de indicadores para cada una de las perspectivas.

Sobre todo es imprescindible poder contar con la información actual y relevante, sino se pierde el sentido del indicador.

Etapa 7: Establecimiento de metas a corto y largo plazo

Cada meta requiere una definición del plazo límite para ser alcanzada. Deben ser retadoras y buscar ir más allá de lo que hace la biblioteca en la actualidad.

Tomando como ejemplo los indicadores mencionados anteriormente, las metas pueden ser:

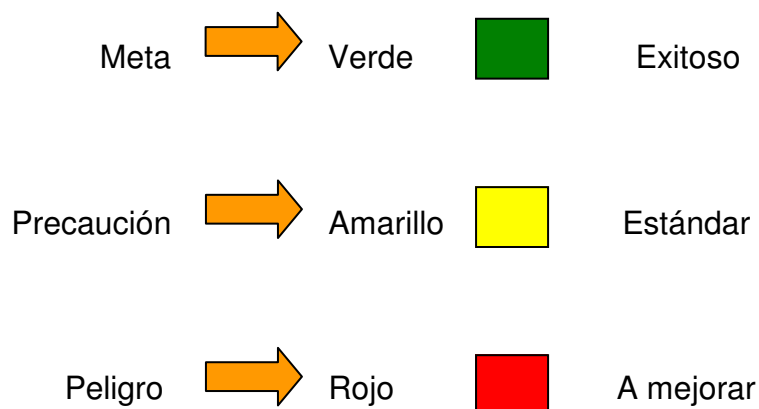
- Capitalización de 2 sugerencias por empleado puestas en práctica por un período bimestral, comparativo del mismo bimestre del año anterior.
- Concurrencia a 3 actividades desarrolladas en equipo en un período bimestral, comparativo del mismo bimestre del año anterior.
- Realización de 4 horas de capacitación por empleado cada semestre.
- El 50% del personal debe rotar anualmente de área o sector para poder verificar sus habilidades y competencias.

Cada meta se mide con diferentes parámetros:

- Si el logro está arriba del 90%, el nivel es excelente y se representa con el color verde o una carita feliz.
- Si el logro es superior al 70% pero inferior al 90%, es un nivel aceptable, representado con el color amarillo o cara indiferente.

- Si el logro es inferior al 70%, el nivel es mínimo y se representa con color rojo o cara triste.

En otras palabras:



Etapa 8: Armado del Cuadro de Mando Integral

La etapa final del diseño es lo que más atrae a todos los interesados en desarrollar un CMI, pero es justamente el desarrollo de la estrategia el elemento más valioso para la organización.

Para el armado, es necesario que se reúnan los responsables de los distintos sectores para lograr un consenso en la presentación.

Una vez que se hizo el diseño, es importante dar publicidad y transparencia al CMI tanto en el ámbito interno, comunicándolo al personal, como en el externo, debido a que constituye una forma de hacer visible la estrategia para quienes trabajan para llevarla a cabo y también para poder rendir cuentas a la comunidad de la gestión realizada.

El modelo que se presenta a continuación es una versión reducida de un cuadro de mando, ya que en realidad los autores proponen de cuatro a seis medidas para cada perspectiva y de 20 a 25 indicadores en total.

Existen distintos programas o *Softwares* para el manejo del CMI, no obstante si se tiene un buen manejo de Excel, se puede desarrollar el sistema de colores o semáforo (alertas).

En nuestro país, el Club Tablero de Comando (<http://www.tablero-decomando.com>) desarrolló una planilla Excel con alertas automáticos, que presentan distintos colores para la medición.

Perspectivas	Factor Clave de Exito	Indicadores	Estado	Meta	Real	Comparativo	Plan de Acción
USUARIOS Propósito de valor para los usuarios	Incremento del valor ofreciendo adicionales al básico esperado (DSI -Servicios Alerta)	% usuarios con servicios adicionales		80 % Trimestral-Comparativo mismo trimestre año anterior	75%	60 %	Comunicación por correo electrónico de la implementación de 2 nuevos servicios con el instructivo de cómo usarlos.
	Incremento del uso de la biblioteca y fortalecimiento de su imagen en el medio.	% Nuevos usuarios		60% Trimestral-Comparativo mismo trimestre año anterior	70%	50%	Promoción de los servicios por medio de carteles/folleto y en página Web de la Biblioteca.
		% Usuarios otras Bcas.		50% Trimestral-Comparativo mismo trimestre año anterior	60%	40%	
	Diseño de una plantilla de nuevos servicios	Nº nuevos servicios		2 Anual	2	---	-Diseño de servicios solicitados por los Usuarios: Reservas de préstamos y renovación On-Line. -Folleto, <i>mailing</i> , carteles
% Inversión en promoción			20 % Semestral-Comparativo mismo semestre año anterior	10%	0%		
PROCESOS INTERNOS Mejora continua de la cadena de procesos	Optimización de la búsqueda de bibliografía implementando recursos adicionales	% Búsquedas Exitosas		90 % Semestral-Comparativo mismo semestre año anterior	90%	60%	Mejora de las búsquedas por catálogo por medio de la incorporación de índices de contenido y resúmenes analíticos.
	Incremento de la alfabetización Informacional, página web y acceso a Bases de Datos	% Consultas en OPAC's		70% Trimestral-Comparativo mismo trimestre año anterior	40%	30%	Formación de usuarios en el uso del Catálogo, implementación de Bases de Datos(Ej.: EBSCO) para ir reemplazando el uso del soporte papel por el formato electrónico en PP.
		% Consultas en Bases de Datos		70% Trimestral-Comparativo mismo trimestre año anterior	60%	20%	
	Incentivo por cumplimiento en la devolución de préstamos	% de cumplimientos en la devolución		80 % Trimestral-Comparativo mismo trimestre año anterior	90%	60%	Premio a los usuarios que cumplen con los plazos de devolución, permitiéndoles incrementar el Nº de préstamos mensuales.
FINANCIERA Generar ganancias indirectas para la Institución	Visitas a la Bca. de Instituciones educativas de la zona. (Trabajo interdisciplinario con otras bibliotecas)	% Inscripción de nuevos usuarios provenientes de colegios cercanos		40% Anual-Comparativo año anterior	50%	10%	Promoción de la biblioteca e Indirectamente de la Institución, por medio del acercamiento a los estudiantes de colegios.
	Incremento de la colección sin aumentar la partida presupuestaria	% nuevos ejemplares en relación con el año anterior		50 % Anual-Comparativo año anterior	60%	40%	-Realización canjes con instituciones educativas. -Organización de Feria del Libro para incorporar nuevo material.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO Retener al personal con potencial	Participación del personal en la evaluación y toma de decisiones por medio de la delegación de responsabilidad y trabajo en equipo	Nº sugerencias por empleado puesta en práctica		2 Semestral-Comparativo mismo semestre año anterior	2	0	-Reuniones bimestrales con el personal para debatir ideas innovadoras que aporten. -Mejora de la comunicación entre sectores por medio del intercambio de novedades e informes por la Intranet.
		Nº actividades desarrolladas en equipo		3 Semestral-Comparativo mismo semestre año anterior	3	0	
	Capacitación del Personal y descubrimiento de sus competencias clave.	Nº horas capacitación		4 Semestral-Comparativo mismo semestre año anterior	6	3	-Actualización del personal por medio de la asistencia a cursos y charlas. -Rotación de empleados a distintos sectores para verificar habilidades y competencias.
		% Rotación de empleados		50 % Anual-Comparativo año anterior	40%	10%	

Etapa 9: Establecimiento de las iniciativas estratégicas o Planes de Acción

Antes de plantear nuevas iniciativas, es mejor hacer un inventario de las actuales y ver cuáles contribuyen a la estrategia. En especial, si ya se ha realizado el análisis FODA y planteado la estrategia o si se ha implementado la certificación de la Norma ISO 9001 o si ya se tienen Planes Operativos. Una vez realizado el inventario, corresponde alinear esas iniciativas con el CMI y relacionarlo con los factores clave de éxito o en su defecto, diseñar un nuevo plan.

Como se podrá ver en el cuadro anterior, el Plan de Acción está planteado con el objeto de que se pueda tomar como ejemplo. Algunos autores aconsejan eliminar aquellas iniciativas que no sean estratégicas, pero en lo personal creo que es conveniente agregar algún indicador no estratégico y por lo tanto, la iniciativa no necesariamente debe ser estratégica.

Muchas bibliotecas hacen la matriz FODA, definen la visión y misión, diseñan los objetivos y luego plantean los proyectos o Plan de Acción, pero si hicieran una auditoria de la estrategia por medio del armado del CMI, se darían cuenta que no existe relación entre los diferentes aspectos del Plan estratégico y que la mayoría de las medidas son operativas. Por lo tanto, es conveniente el desarrollo del Plan de Acción o las Iniciativas Estratégicas a partir de la relación entre la FODA y las variables de los objetivos o factores clave de éxito.

Etapa 10: Seguimiento del logro de los objetivos y retroalimentación de información

La Dirección de la biblioteca o el responsable es el encargado de revisar el CMI para asegurarse de su adecuación y cumplimiento. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de introducir acciones correctivas, incluyendo la revisión de la misión y los objetivos.

Como sabemos, con el tiempo las necesidades de nuestros usuarios se pueden modificar y esos cambios deben estar reflejados en el CMI.

La revisión se puede establecer formalmente, por medio de una reunión con el personal, con una agenda previamente preparada con los temas que van a desarrollarse.

Si de la revisión surge que no hay correlación entre los indicadores y las metas estratégicas, eso indica que se debe revisar la elección de las estrategias.

A continuación, se detallan los beneficios y los riesgos que implica la implementación del CMI:

Beneficios

- Alineación estratégica de toda la biblioteca: cada persona sabe qué papel le corresponde y cómo se medirá su trabajo.
- Fomenta el trabajo en equipo y la comunicación entre sectores.
- Permite ver integralmente el funcionamiento de la biblioteca
- Sintetiza los datos que surgen de la gestión diaria.
- Desarrolla el conocimiento y el capital humano.

Riesgos

- Que la dirección realice las mediciones sin la participación del personal.
- Selección inadecuada de indicadores.
- Diseño de una estrategia poco clara para poder implementarla.
- Pensar que un *software* de CMI será la solución a todos los problemas.

La viabilidad reside en que el CMI hace que el bibliotecario enfoque sus esfuerzos en las áreas más críticas.

Algunas universidades del mundo decidieron adoptar el CMI e incluir a la biblioteca como espacio que provee un factor clave de éxito (el caso de la *Universitat Pompeu Fabra*). Independientemente de que la universidad utilice el CMI, la biblioteca puede realizar el propio con la precaución de respaldar la estrategia trazada por la universidad.

Los modelos de CMI aplicados a bibliotecas en el ámbito mundial se pueden adaptar a nuestro entorno si se ejerce una gestión más participativa del personal en el control interno de la biblioteca. Para poder lograrlo, el mejor comienzo es un entrenamiento en el uso de las mediciones en cada sector y la formación de equipos de trabajo. Por otra parte, es necesario mejorar la comunicación organizacional, ya que la estrategia debe estar bien explicitada y cada uno de los integrantes de la biblioteca debe conocerla, sino se corre el riesgo de que el personal acate órdenes sin conocer la causa de su accionar.

Además puede ocurrir que los distintos sectores se manejen aisladamente, por falta de comunicación y desconocimiento de la estrategia global de la organización. La Intranet puede capitalizarse para hacer transparente los resultados de la evaluación de cada área y brinda un medio de comunicación entre los equipos de trabajo.

En materia de mediciones, las bibliotecas deben tomar la iniciativa de un cambio de mentalidad, no basta con prestar un buen servicio ya que la ventaja competitiva se consigue brindando valor agregado, por lo tanto, todos los procesos deben ser medidos y esto no se logra basándose en información intuitiva o parcializada.

Los nuevos modelos de gestión se caracterizan por medir sus activos tangibles e intangibles o intelectuales. Para el aprendizaje organizacional y la mejora de servicios, lo más importante es contar con personal capacitado y motivado y se debe poner el acento no sólo a la medición de las actividades pasadas, sino la forma en que se procede para crear valor en el futuro.

El CMI ideado por los Drs. Kaplan y Norton puede llenar el vacío que existe en nuestras bibliotecas en la actualidad, debido a la carencia de mediciones cualitativas, trata de movilizar a la organización hacia una dirección estratégica, deja de lado la información intuitiva y parcializada y engloba todas las evaluaciones en un solo cuadro, a la vista de todos, obligando a que la biblioteca se esfuerce en alcanzar una misma dirección.

Por otra parte y en especial en nuestro país, tenemos implantada la idea de que **“Lo que se mide, se hace”**, por lo tanto, si la biblioteca establece métricas y realmente les presta atención, comunica adecuadamente sus expectativas y resultados, los profesionales que forman parte de ella verán plasmados sus esfuerzos y la gente se alineará con la estrategia propuesta.

La adopción del CMI le brindaría transparencia a la gestión e independientemente de que la biblioteca decida adoptar la norma ISO 9001 o bien realice estudios bibliométricos que vuelque en planillas Excel, estas herramientas se pueden combinar perfectamente con el CMI, ya que sería el complemento para poder visualizar la **estrategia** y si bien los métodos actuales de mediciones pueden resultar eficaces para verificar la calidad de los servicios, esta no es la única faceta que debe evaluar una biblioteca, sino todo los procesos que anteceden al servicio final. Por otra parte, una gestión que

permita participar al personal en la toma de decisiones o acepte sugerencias de cambios en los procesos o servicios, presentes en la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, estaría incluyendo los Recursos Humanos. Muchas veces, las decisiones erróneas en las Unidades de Información responden a que la Dirección carece de conocimientos “cualitativos” acerca de las estructuras del “valor” y toman decisiones estrictamente sobre la base de información racional y cuantitativa. Una de las peores falencias que se pueden notar, es que muchas unidades de información son formadoras de personal profesional, con excelencia en distintas funciones dentro de la unidad, pero sin la capacidad de poder retener al personal con potencial en su plantel, porque no permite la participación en la toma de decisiones. Esto genera falta de compromiso y apatía, ya que el hecho de no estar involucrado en la gestión de la organización, excluye la innovación en las tareas y el aporte de conocimiento.

Todos los sectores se verían involucrados en la medición y además el CMI obliga al encuentro y comunicación de todas las áreas para poder visualizar si la ruta que está transitando la biblioteca es exactamente aquella que se ha propuesto. El Dr. Kaplan (10) afirmaba: *“El BSC no solo motiva sino que también obliga”*

Las bibliotecas que pretendan posicionarse como organizaciones exitosas y contar con el elogio de la comunidad no deben “descansar en sus laureles” y se deben renovar constantemente ya que los modelos que habían sido exitosos en el pasado, hoy día se vuelven obsoletos.

Si las bibliotecas pretenden sobrevivir y a la vez ser competitivas en la era de la información, deben desarrollar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

REFERENCIAS

1. Argyris, Chris. **“Teaching smart people how to learn”**. En: Harvard Business Review. Mayo-Junio 1991, pp.99-109
2. Ballvé, Alberto. **Tablero de Control: organizando información para crear valor**. Buenos Aires: Macchi, 2000, p.49
3. Carrión Maroto, Juan . **“El capital intelectual”**. En: http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_capitalintelectual.htm [consulta mayo 2005]
4. David, Fred. **Strategic Management: Concepts & Cases**. New Jersey: Prentice Hall, 1999, pp. 180-183
5. **“Estrategias para el cambio”**. En: Mintzberg, Henry ; Quinn, James Brian. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1993. p. 5
6. Gerrys, Egbert ; Pienaar, Heila. **“A key to the new library”**. En: Papers of the IATUL Conference (Chania, Greece), vol. 19, pp. 17-21
7. **Informe de evaluación externa de la biblioteca de la universidad Carlos III de Madrid**. En: <http://www.uc3m.es/uc3m/serv/BIB/INFEXTERNO/intro-ev.html> [consulta junio 2006]
8. Karlöf, Bengt. **Práctica de la estrategia**. Buenos Aires: Granica, 1992, pp. 74-75
9. Kaplan, Robert S.; Norton David P. **El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard**. Barcelona: Gestión 2000, 2000
10. Kaplan, R.S. y Norton, D.S. **“Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”**. En: Harvard Business Review, vol. 74, Issue 1, Jan/Feb. 1996, p. 75,
11. Kaplan, Robert S.; Norton, David P. **“Having trouble with your strategy?: Then map it”**. En: Harvard business review, Sept-Oct. 2000, pp. 167-176
12. Mintzberg, Henry ; Quinn, James Brian. **El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos**. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1993
13. Muñoz Cruz, Valle. **El papel del gestor de la información en las organizaciones a las puertas del siglo XXI**. En: http://fesabid98.florida-uni.es/Comunicaciones/v_munyoz.htm [consulta junio 2006]
14. Olve, Nils-Göran; Roy, Jan; Wetter, Magnus. **Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral: Guía práctica del Balanced Scorecard**. Barcelona: Gestión 2000, 2000

15. Poll, Roswitha. **“Managing service quality with the Balanced Scorecard”**. En: Libraries and librarians: making a difference in the knowledge age. Ago. 2001, pp. 16-25
16. Porter, Michael E.. **Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior**. Buenos Aires: Rei, 1998
17. Porter, Michael E. **Estrategias Competitivas: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**. Méjico: Grupo Patria Cultural, 2000
18. Pritchard, Alan. **“Statistical bibliography or Bibliometrics?”**. En: Journal of Documentation, 1969, vol.25, Nro. 4, pp. 348-349
19. Quesada, Gilberto. Gestión Estratégica de las Bibliotecas. En: [http://www.grupokaizen.com/bsce/Gestion_Estrategica_Bibliotecas_\(BSC\).pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Gestion_Estrategica_Bibliotecas_(BSC).pdf), [consulta junio 2006]
20. Reynoso, Alvaro. **“Moviendo la frontera de la estrategia: administración por objetivos (APO) Vs. Balanced Scorecard (BSC)**. En: [http:// www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com) [consulta junio 2006]
21. Russell, Randall. **“Is your scorecard balanced?”**. En: Total communication measurement. Dec. 2000/Jan. 2001, vol. 3, Issue 1, p.3
22. Self, James. **“From libraries to metrics: implementation of the balanced Scorecard at a university library”**. En: Performance measurement and metrics, 2003, vol.4 n°. 2, pp. 57-63
23. Senge, Peter M. **La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente**. Barcelona: Granica, 1996
24. Stewart, Thomas A. **La nueva riqueza de las Naciones**. Buenos Aires: Granica, 1998
25. Technical Committee ISO-TC 46. **ISO 11.620: information and documentation – Library performance indication**. Geneve: International Organization for Standarization, 1998
26. Universitat Pompeu Fabra. **Cuadro de Mando Integral 1999-2000**. En: [http://: www.upf.es/grec/cast/coneixer/1/qci.htm](http://www.upf.es/grec/cast/coneixer/1/qci.htm) [consulta junio 2006]