

# El *Balanced Scorecard* como sistema de control y su aplicación como herramienta de evaluación en el ambiente bibliotecario

Artículo derivado de la tesis titulada *Mejoramiento continuo aplicado a bibliotecas especializadas de instituciones públicas universitarias dirigidas por personal idóneo*, presentada como requisito para optar al título de Magíster en Gestión Pública de la Universidad Nacional de Misiones, Argentina. Artículo en coautoría con el director de la tesis.

## Resumen

Actualmente, la gestión bibliotecaria está marcada por la incorporación de herramientas gerenciales que se originan en el mundo empresarial y le permiten controlar y evaluar con rigor sus procesos administrativos. El *Balanced Scorecard* (también conocido como Cuadro de Mando Integral) es una de estas herramientas y en consideración a su potencial, el artículo tiene como propósito analizar su aplicación en el ámbito bibliotecario desde sus cuatro perspectivas: cliente, financiera, procesos internos y aprendizaje, y crecimiento. Al final, se demuestra su utilidad para las unidades de información, al constituir un modelo de gestión con visión estratégica e integrada, que se basa principalmente en el servicio y su impacto en la sociedad; facilita el logro de objetivos estratégicos de largo plazo y el control de las relaciones causa-efecto entre objetivos e indicadores para cada una de esas perspectivas.

**Palabras clave:** *Balanced Scorecard*; gestión bibliotecaria; evaluación de bibliotecas; gestión de la calidad; indicadores de calidad

César Alveiro Montoya Agudelo. Bibliotecólogo. Magíster en Gestión Pública. Candidato a Doctor en Administración, Universidad Nacional de Misiones. Docente investigador, Escuela Interamericana de Bibliotecología. Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia.  
[montoyacesar2006@gmail.com](mailto:montoyacesar2006@gmail.com)

**Cómo citar este artículo:** MONTOYA AGUDELO, César Alveiro y BÁRBARO, Juan Carlos. El *Balanced Scorecard* como sistema de control y su aplicación como herramienta de evaluación en el ambiente bibliotecario. *Revista Interamericana de Bibliotecología*. 2011, vol. 34, no. 1, p. 35-47.

**Artículo recibido:** 11 de septiembre de 2010 **Aprobación definitiva:** 16 de abril de 2011

Juan Carlos Bárbaro. Contador público. Magíster en administración pública. Candidato a doctor en administración, Universidad Nacional de Misiones. Docente investigador, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Misiones, Argentina. Director de la tesis.  
[juancarlos\\_barbaro@yahoo.com.ar](mailto:juancarlos_barbaro@yahoo.com.ar)

## Abstract

Currently, library management is marked by the incorporation of managerial tools originated in the business world and enables to rigorously control and evaluate its administrative process. The *Balanced Scorecard* is one of those tools and considering its potential, the article has the purpose of analyzing its application in the library environment from its four perspectives: client, financial, internal processes, and learning, and growth. At the end, it shows its usefulness for the information units, by constituting a management model with strategic and integral

vision, mainly based on the service and its impact on society; it enables the achievement of long-term strategic objectives and the control of the cause-effect relations between objectives and indicators for each one of those perspectives.

**Keywords:** Balanced Scorecard; library management; library evaluation; management indicators

**Cómo citar este artículo:** MONTOYA AGUDELO, César Alveiro y BÁRBARO, Juan Carlos. The Balanced Scorecard as a control system and its application as evaluation tool in the library environment. *Revista Interamericana de Bibliotecología*. 2011, vol. 34, no. 1, p. 35-47.

## Introducción

Las bibliotecas, entendidas tradicionalmente como instituciones que tienen una función social sin ánimo de lucro, se han visto conminadas en las últimas décadas a replantearse hasta qué punto dicha definición resulta adecuada a las nuevas realidades y contextos que les demandan transformaciones y adaptación de sus fines y funciones.

A pesar de que los bibliotecarios en general se resisten a compararse con empresas comerciales, es cierto que el objetivo de las empresas, en los últimos tiempos, se ha aproximado al ámbito bibliotecario en virtud de que se proponen, por ejemplo, la satisfacción de sus clientes como objetivo. Para los bibliotecarios, tan lejanos al mundo de las ganancias monetarias y de los fines comerciales, resulta difícil aceptar que están adquiriendo herramientas de la administración comercial; no obstante, es conveniente hacer un esfuerzo y tratar de aprovechar los estudios y medios desarrollados para el mundo empresarial y adaptarlos a nuestra realidad (Pacios Lozano, 1997).

La administración bibliotecaria ya no se concibe como la simple función de analizar, procesar y entregar el libro y la información a los usuarios, sino que empieza a adquirir la imagen de una institución que, a pesar de contar con escasos recursos económicos y humanos, centra todos sus esfuerzos en la prestación de servicios basados en atributos que respondan a las necesidades de los usuarios de la unidad de información.

De forma sintética podría, entonces, decirse, de acuerdo con Granados Molina (2001): que la bibliotecología cuenta con tres elementos que hacen parte de la nueva gestión administrativa.

- Los servicios de calidad a los usuarios y la evaluación constante para su mejoramiento hacen parte de los objetivos fundamentales de la biblioteca
- Por los problemas económicos actuales, los cambios en la gestión de los recursos exigen que el bibliotecólogo ejerza un mayor control de los procesos y procedimientos; asimismo, que tenga un régimen presupuestario planificado, descentralizado y dé mayor grado de responsabilidad a las unidades operativas de la biblioteca.
- Cambios en las relaciones de la biblioteca con los usuarios y las instituciones de las que forma parte. Por eso, la gestión bibliotecaria se debe responsabilizar de la consecución de resultados, participando desde la definición de la estrategia y los objetivos hasta la implantación de las actividades. El usuario es visto como un cliente y, por tanto, exige calidad.

Por otro lado, encontramos el control como herramienta de ayuda en la verificación de las actividades desarrolladas en las bibliotecas de acuerdo con la planeación, con el fin de verificar qué se ha alcanzado y establecer si dicha unidad de información va por buen camino hacia las metas y objetivos establecidos. De igual forma, esta herramienta ha de permitirle a la biblioteca ser más eficaz y eficiente, porque el control es un proceso que se debe adelantar en cualquier acción de la gestión administrativa.

Hoy en día, las bibliotecas cuentan con un elemento que les permite el mejoramiento en sus procesos de gestión, los cuales pueden ser resultado de la aplicación de un proceso de control, el *Balanced Scorecard*, propuesto por Kaplan y Norton con el propósito de que todas las organizaciones, y en nuestro caso las bibliotecas, puedan medir cuatro perspectivas:

- Financiera
- Clientes
- Interna o de procesos de gestión
- Innovación y mejora (Torres Agudelo, 2000. p. 36)

## 1. Elementos de un sistema de control

El concepto de control ha evolucionado y hoy en día abarca algunos elementos interrelacionados y ligados al desarrollo de tres funciones elementales, también presentes en la administración y gestión bibliotecaria: la planificación estratégica, la gestión de elementos internos (recursos) y la gestión de elementos externos (entornos).

La teoría organizacional considera el control como una función central en el desarrollo administrativo, que la gestión bibliotecaria debe adoptar. Henri Fayol, considerado el padre de la escuela clásica de la organización, argumentó que el control hace parte de las cinco funciones directivas básicas que todo administrador debe tener claras: planificación, organización, coordinación, mandato y control (Fayol, 1942. p. 110). En consecuencia se puede afirmar que el control es una función verificadora de conformidad de todos los procesos, procedimientos y órdenes que tienen lugar en la gestión de la biblioteca.

Inicialmente, el control fue considerado como herramienta de gestión guía y orientadora para la administración en la ejecución de las actividades que le son propias, apta para la administración bibliotecaria. Ahora bien, conceptualmente, este término ha evolucionado como consecuencia del cambio del entorno de estático a dinámico. En la teoría organizacional empieza a ganar relevancia y se orienta como un sistema de información activo y dinámico, que no sólo se refiere a las actividades bibliotecarias o empresariales, sino también a aquella información del entorno y a la interacción de la biblioteca con este. Del mismo modo se habla de un enfoque de control orientado a la administración bibliotecaria del cambio, con altas capacidades de adaptación e influencia en el entorno que se quiere innovar (Stueart y Moran, 1998).

Se podría decir, entonces, que el control constituye una verificación de los estándares y parámetros pertinentemente fijados, que busca que los resultados obtenidos correspondan a los previstos, controla los progresos realizados y el cumplimiento de los objetivos y plazos señalados; dentro de este proceso, la recolección de datos da lugar a acciones correctivas y a mejoras en el planteamiento inicial de los programas o acciones que

se quieren desarrollar, y a la reformulación, de acuerdo con la experiencia y los indicadores obtenidos.

Así pues, el control tiene dos finalidades. La primera, comprobar constantemente que el desarrollo de los planes y actividades sigan lo estipulado; la segunda, asegurar tanto los planes como la previsión de respuesta en cada momento a la realidad de la biblioteca. En este punto se hace necesario aclarar que el control no es un fin en sí mismo, sino un instrumento que apoya la dirección de la biblioteca y la gerencia organizacional. Por ello, sus resultados deben motivar a la acción en la gestión cuando ésta se desvíe respecto a los objetivos, o se encuentre una insuficiencia o error en los programas establecidos y en las previsiones.

Sólo cuando los objetivos han sido definidos con claridad, el sistema de control tendrá éxito. Es por ello que la gerencia bibliotecaria debe responsabilizarse de la gestión desde la definición de los objetivos, y no asumir, como se hacía en el modelo de la administración bibliotecaria tradicional, que éstos están determinados por la dirección de la unidad de información del momento.

Además, la diferencia entre los objetivos comerciales y los que no, se fundamenta en que los primeros siempre buscan la rentabilidad basándose en el aumento de la productividad y la reducción de los costes. La productividad es un aspecto de gran importancia dentro del nuevo contexto de la gestión bibliotecaria, que tiene recursos limitados, e introduce nuevos elementos de servicio y mercadeo para el fomento de la eficiencia. Los objetivos no comerciales son los que dan su razón de ser a la biblioteca, por la prestación del servicio, sea en el sector público o en el privado.

Las bibliotecas deben tener presente que esta multiplicidad de objetivos obedece a la necesidad de un adecuado equilibrio entre los servicios que se ofrecen a los usuarios y los que realmente éstos necesitan, esto es, que las bibliotecas deben centrarse en la prestación de servicios (*outputs*), o sea, dar respuesta a las necesidades de información de los usuarios. Así, el concepto de eficiencia evoluciona, porque la administración bibliotecaria no puede centrar sus esfuerzos sólo en la reducción de los costes olvidando los *outputs*, o en la suposición de que éstos han de permanecer en el tiempo. Cuando se definen claramente los objetivos, se da cumplimiento a la primera fase del sistema de control.

Es posible argumentar que en el desarrollo primario de la administración bibliotecaria se considera el uso de métodos de seguimiento de objetivos para la evaluación de la gestión de estas unidades de información desde un enfoque más gerencial y no legalista. Por esta razón, su propósito hoy es asegurar que tanto los planes como las previsiones respondan en todo momento a la realidad del contexto. Por otro lado encontramos aún administración bibliotecaria donde no ha dejado de ejercerse ni por un momento el control, con una perspectiva muy alejada del tratamiento gerencial del mismo. El control en estas instituciones ha servido sólo como instrumento de verificación legal de las acciones desarrolladas y de los actos administrativos.

Podría decirse que la segunda finalidad del control es su evolución para adaptarse a las características de la nueva administración y gestión bibliotecarias (Stueart y Moran, 1998, p. 285-287). El control no debe limitarse a exigir el cumplimiento de los objetivos y previsiones, sino que también debe estar atento a que esos objetivos sean coherentes en cada momento con la variable realidad bibliotecaria; ahora bien, cuando no es así es necesario un cambio, lo que significa adoptar nuevos conceptos en el sistema de control, por ejemplo, la adaptabilidad, la innovación y la flexibilidad en la gestión de los recursos de la biblioteca, en su estructura organizacional y en el recurso humano.

Así pues, la perspectiva estratégica del sistema de control hace un aporte a la administración bibliotecaria, no sólo por sus resultados, sino también por el impacto de la gestión ante la comunidad y por la coherencia entre las previsiones y las demandas reales de los usuarios. En esta línea, la administración bibliotecaria tiene una perspectiva a largo plazo, que busca evitar la inversión del tiempo de la gerencia en la gestión del día a día.

Es claro que, desde la nueva administración bibliotecaria, los resultados obtenidos en una gestión bibliotecaria día a día no pueden calificarse de eficaces ni eficientes en términos analíticos, porque son los elementos externos los

que, desde una perspectiva a largo plazo, tienen mayor incidencia en la marcha propia de la unidad de información.

Ahora bien, el enfoque de control, al igual que la nueva administración y gestión bibliotecarias, puede ser asumido desde dos perspectivas, una de ellas denominada técnica, que se centra en aportar la información pertinente a la gestión bibliotecaria y en determinar la eficiencia en el empleo del presupuesto y la verificación de los objetivos alcanzados. La segunda es la denominada política, que busca una relación entre las políticas plasmadas en objetivos organizacionales y sus impactos en los usuarios.

Los sistemas de control deben convertirse en elementos fundamentales para el desarrollo estratégico de la biblioteca, un soporte que le permita avanzar en el desarrollo de estrategias de competitividad y en el cumplimiento de sus objetivos. De igual manera, el sistema de control estratégico debe tener impacto en el proceso de control interno de la biblioteca, cuya dirección debe garantizar la verificación constante de los riesgos, y así, asegurar su conveniencia y eficiencia en el cumplimiento de sus metas, dando respuesta al desarrollo estratégico de la unidad de información. (ver figura 1)

Ahora bien, las bibliotecas no pueden dejar a la deriva el impacto que ejerce en ellas el uso de los sistemas de



Figura 1: Sistema de control propuesto por Jordi López y Albert Gadea

control; éstos son los que le permitirán ver el camino que debe seguir pues, como ya se ha establecido, la información obtenida de su aplicación le permitirá comparar los logros con las directrices establecidas en el plan de desarrollo institucional. Es importante destacar que la biblioteca debe tener en cuenta que, al hacer un análisis de los impactos sobre el sistema de control estratégico, podrá cotejar e identificar las discrepancias entre lo obtenido y lo que se debió obtener, con el fin de diseñar mecanismos que estimulen y retroalimenten los procesos administrativos.

## 1.1 El control estratégico en la biblioteca

Quienes pueden condicionar el desarrollo de los elementos que influyen en la planificación son aquellos bibliotecólogos con capacidades de disponer y manejar elementos que aportan información sobre la evolución de los indicadores estratégicos de la biblioteca (Asensio Romero, 2006). Con el control estratégico se busca, fundamentalmente, informar a la gerencia tanto de la evolución de los factores externos de la biblioteca como del funcionamiento de las áreas directa o indirectamente implicadas en la consecución de los objetivos, así como de las estrategias que no marchan bien y los obstaculizan, con el fin de tomar medidas. Del mismo modo, el control estratégico debe ejercerse tanto en actividades como en puntos críticos de la biblioteca que constituyen impedimentos para el logro de las finalidades generales o de áreas.

El control estratégico tiene como característica estar presente en las perspectivas de análisis, sean éstas de índole temporal o espacial. En la primera encontramos que la atención debe centrarse en la evolución y los cambios del entorno, mientras que en la segunda el análisis del entorno es de gran importancia para el desarrollo de la unidad de información.

La información que sale del sistema de control debe caracterizarse por su exactitud y objetividad. Por lo general está resumida y elaborada a partir de elementos clave, procedentes del control de las mismas actividades desarrolladas en la biblioteca.

## 1.2 Control de la gestión en la biblioteca

El control de gestión en la biblioteca busca eficacia en los objetivos y eficiencia en las actividades. Esta

perspectiva está orientada al análisis de la gestión de aquellos elementos internos de los recursos tendientes a la mejora tanto de los procesos como de las estructuras, para con ello lograr los objetivos previstos en la dimensión estratégica. Con este tipo de control se busca una mayor productividad, reducción notable de costes, y algo fundamental, el cumplimiento de los objetivos a más corto plazo; es, pues, un proceso fundamentalmente orientado a la ejecución.

Como característica suya se puede destacar la intervención en él de responsables directos de las actividades y su aplicación en áreas más pequeñas de la biblioteca o de la organización, al igual que en personas. Es por ello que, dependiendo de la forma como se aplica, puede ser un instrumento objetivo en la evaluación del desempeño de los funcionarios, pero enfocado en la motivación y desarrollo profesional de los puestos de trabajo. (Montoya, 2009).

## 2. El control como sistema de gestión estratégico en la biblioteca

En el escenario de la gestión bibliotecaria, el proceso de control puede ser representado en el desarrollo de tres funciones principales: la planeación estratégica, la gestión de recursos y la gestión de elementos externos según el contexto de la unidad de información. En cuanto a la participación del sistema de control en la función de la planeación estratégica, se destaca el hecho de que ofrece información acerca de la coherencia temporal y espacial entre las previsiones a largo plazo y sus resultados e impactos en los usuarios. En cuanto a la gestión de recursos, se busca determinar el grado de cumplimiento, tanto de la eficiencia en la ejecución de los procesos como de los objetivos previstos. Por último, con la gestión de elementos externos se busca que la biblioteca pueda anticiparse y adaptarse a los cambios del entorno.

Así, en la gestión bibliotecaria el sistema de control pasa de ser un instrumento de verificación y medición operativo, a ser un sistema estratégico en el cual, según Kaplan citado por Nieven (2002, p.34), se ejecutan procesos de gestión importantes y decisivos tales como:

- **Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia**

Un sistema de control se fundamenta en la definición de objetivos claros. En éstos reside el posible poder de la biblioteca porque es allí, con la gestión de las variables más relevantes y determinantes para el triunfo o fracaso a largo plazo, donde se define su futuro. El marco de referencia y la actuación de la biblioteca son las estrategias. Su cadena de valor se entiende como la agregación e integración de las diversas actividades y procesos en pro de la satisfacción de las necesidades del usuario. Esta acción puede interpretarse como la conversión de los objetivos estratégicos, es decir, la puesta en marcha de los factores clave en acciones concretas. Ahora bien, cuando se habla de factores clave se alude a aquellos aspectos, variables o características, que pueden ser considerados definitivos o críticos para el éxito de la biblioteca a largo plazo, logrando con ello ventaja competitiva.

Un aspecto importante es que los factores clave también mejoran, y entre más volátil sea el entorno mayor será la velocidad de cambio, lo cual constituye un aspecto relevante para el sistema de control. Los posibles cambios no relevantes en la proyección de futuro de la unidad de información deben informarse oportunamente.

- **Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos**

Los procesos de comunicación en la biblioteca son la base para que los objetivos estratégicos funcionen; por ello es fundamental que todos los miembros de la unidad de información los conozcan y los adopten en el desarrollo de sus actividades diarias. Así, el sistema de control puede considerarse también un instrumento de comunicación y conseguir un mayor compromiso de los funcionarios con las estrategias propuestas, gracias a la interacción permanente entre todos los niveles de la biblioteca. Tanto los objetivos a corto plazo como las estrategias deben establecerse dentro de una dinámica de causa - efecto, esto es, aquellos objetivos a corto plazo deben plantearse como la causa, y por ende, su definición debe formularse de tal manera que permitan alcanzar los objetivos estratégicos, entendidos como sus efectos.

- **Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas**

Unos objetivos estratégicos que no incluyan medidas estándar a corto plazo y no promuevan cambios significativos en la gestión administrativa de la biblioteca son inconcebibles. Estas medidas son los instrumentos de evaluación fragmentaria de las estrategias generales de las unidades de información, al igual que cuantificadores de lo que se desea alcanzar a largo plazo.

Las evaluaciones parciales permitirán establecer la causa del retraso y de la no consecución de alguno de los objetivos estratégicos, permitiendo crear nuevas estrategias. Así, los procesos de reingeniería empiezan a tener mayor relevancia, porque sus objetivos pasan de ser exclusivamente de reducción global de costos, a proponer mejoras y cambios en los procesos y actividades claves en el éxito de los objetivos estratégicos. La relación entre el largo y corto plazo permite a la biblioteca integrar la planificación estratégica con el proceso presupuestal anual establecido para su desarrollo.

- **Aumentar el *feedback***

El proceso de sistema de control culmina con la inserción de una estructura de formación estratégica, que algunos autores consideran innovadora y productiva en la medida que proporciona a la gestión bibliotecaria información acerca de esas estrategias para vigilarlas e implementar los ajustes necesarios para cumplirlas. Así, se busca medir resultados según estándares establecidos, evaluar constantemente y dar validez a la estrategia.

### 3. *Balanced scorecard* para qué?

La herramienta de gestión que permite el direccionamiento de una organización en forma proactiva e integra aspectos como la dirección estratégica y la evaluación de desempeño, se conoce con el nombre de *Balanced Scorecard* (BSC). Creado en las postrimerías del siglo XX por Robert S. Kaplan y David P. Norton como

---

1 BSC- Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. de: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/> Consultado 13 de febrero, 2011

un aporte práctico importante para el mejoramiento de la gestión organizacional (Torres Agudelo, 2002, p. 10), constituye también un instrumento idóneo para la administración bibliotecaria. Durante mucho tiempo ésta ha recurrido a sistemas de indicadores para la medición del control, que no alcanzan a evaluar de forma integral la gestión en la biblioteca. Aunque bien definidos, estos métodos no permiten evaluar todos los aspectos administrativos, en muchos casos sus alcances llegan sólo a la mejora de procedimientos, y de forma aislada, en algunas oportunidades, al resto de las actividades administrativas, sin considerar la validez de las estrategias definidas y su ejecución para el beneficio de la unidad de información.

Esta metodología dispone de un tablero de control equilibrado que permite una evaluación integral de las metas de la organización, considerando un conjunto de indicadores que privilegian la optimización de los intereses globales de la organización por sobre los parciales. Su carácter holístico permite identificar factores clave que inciden en el proceso organizacional, en virtud de los cuales se puede decidir oportunamente una determinada acción correctiva.

Las limitaciones en los datos financieros constituyen otro aspecto superado en el *Balanced Scorecard*, que permite resumir de manera adecuada los resultados de las operaciones en la biblioteca al igual que su impacto futuro, gracias a la incorporación de indicadores no financieros que examinan variables ausentes de los modelos contables tradicionales de costo histórico. Gran parte de estas variables o factores clave de éxito son determinantes de las ventajas competitivas de una organización, y en muchas oportunidades corresponden a activos intangibles tales como: la capacidad de innovación, la calidad del servicio, la creatividad, la formación y capacitación del personal y la investigación, entre otros.

El *Balanced Scorecard* es de gran utilidad para la gestión bibliotecaria, porque sus parámetros actuales no se basan exclusivamente en aspectos de índole financiera, ni mucho menos económica (insoslayables), sino en el servicio, en su impacto en la sociedad y en la atención a las constantes demandas de más y mejores servicios.

Ahora bien, el *Balanced Scorecard* le brinda la gestión bibliotecaria un amplio marco que traduce la misión y la estrategia de la unidad de información en objetivos e indicadores organizados en: clientes –usuarios, finanzas, procesos internos, formación y crecimiento.

### 3.1 Figura del usuario de la unidad de información

La perspectiva financiera es primordial en la organización privada con fines de lucro, mientras que para la bibliotecología el primer lugar lo ocupa el usuario de la información. Por esta razón, las perspectivas financieras de procesos internos y de formación y crecimiento en el contexto de las relaciones causa-efecto que presenta el *Balanced Scorecard*, (figura 2) se proponen garantizar el éxito de la unidad de información (máxime cuando ésta es de carácter público), que depende de la satisfacción de las necesidades de información eficiente y eficaz.

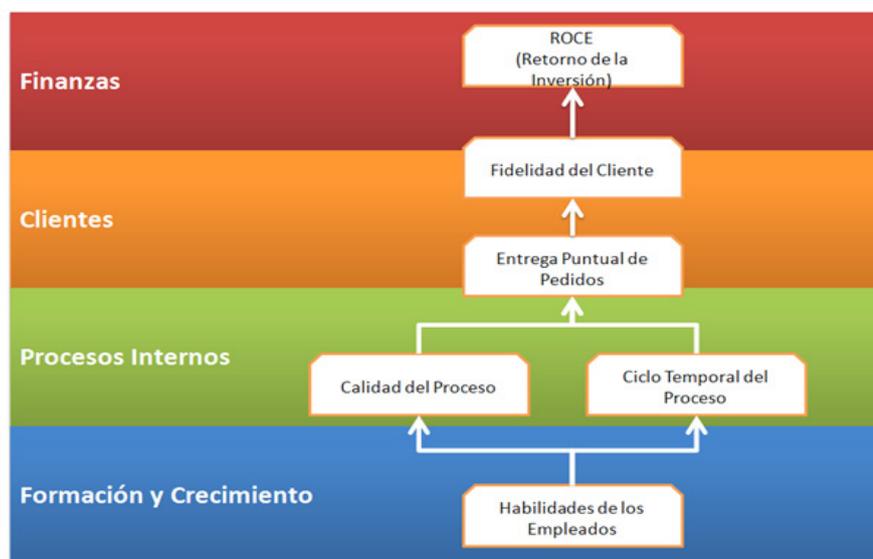


Imagen 1.2: Relaciones causa-efecto

Figura 2. Relación causa-efecto (Kaplan, 2007)

Entendiendo la gestión bibliotecaria desde la perspectiva de las teorías administrativas, se puede incorporar el término *cliente*<sup>2</sup>, como receptor ideal de sus servicios, que quiere expresar las características de las nuevas relaciones entre la biblioteca y el ciudadano que acude a ella.

La gestión bibliotecaria debe buscar e identificar cuáles son las necesidades de información de los usuarios. Debe definir el posicionamiento de la biblioteca frente a los usuarios y a la comunidad para poder alcanzar sus objetivos. Nos referimos a la decisión de ejecutar ciertos procesos en la unidad de información. El nivel de especialización de las actividades que se desarrollan allí es la evidencia de la eficiencia y la calidad e influye en el posicionamiento de la biblioteca en el mercado, para lo cual la administración bibliotecaria ha debido recurrir a herramientas de gestión empresarial, como el mercadeo de servicios.

Con la investigación de mercados se da inicio a la identificación y dimensionamiento de las demandas y necesidades de servicios e información que deben ser atendidas. Ahora bien, la mayoría de los bibliotecarios no disponen de sistemas de información eficientes que les permitan conocer su propia actuación y la realidad social de la unidad de información, y en muchas oportunidades dependen de fuentes de información externas, como asociaciones comunitarias, por ejemplo, con frecuencia desactualizadas o parciales en lo relativo a la realidad social de la comunidad.

### 3.1.1 La imagen del servicio al público

La imagen y el prestigio son el reflejo de los activos intangibles que atraen o alejan al usuario de la biblioteca o al cliente de la organización. La imagen que tienen los usuarios de ella varía según su grado de conocimiento y acercamiento. Así, las percepciones y evaluaciones de los servicios en la biblioteca podrían catalogarse en dos niveles, a saber:

- La opinión negativa, que habla de la lentitud en el servicio, la ineficiencia en la resolución de proble-

---

2 Cabe aclarar que el enfoque tradicional bibliotecario frente al término cliente, no acepta la incorporación de dicho término en reemplazo del término usuario.

mas, los inadecuados horarios de atención y la falta de amabilidad y eficacia de los funcionarios.

- La falta de respuestas claras y ajenas al sentido de servicio público, a preguntas precisas sobre la estructura de la unidad de información, sus procedimientos y la actuación de la administración bibliotecaria.

El prestigio y la imagen de la unidad de información son la base para que éstas puedan definirse a sí mismas de manera proactiva.

### 3.1.2 La satisfacción del cliente

Tanto la calidad del servicio como la satisfacción del usuario pueden medirse en las utilidades y los costos de uso de los servicios. Según Chias Suriol (1991), la utilidad en la prestación del servicio puede clasificarse en:

- *Utilidades funcionales, relacionadas con lo operativo (por ejemplo la respuesta a una consulta, la asistencia técnica, la proximidad espacial del punto de atención)*
- *Utilidades simbólicas, vinculadas al reconocimiento personal (por ejemplo la personalización en el contacto), o el orgullo colectivo (frente a otros colectivos territoriales).*
- *Utilidades vivenciales, ligadas a la experiencia del servicio diario, únicas para cada cliente.*

### 3.1.3 Calidad percibida del servicio

Según la perciben los usuarios, la calidad del servicio en la unidad de información puede evaluarse comparando su expectativa y la realidad. Así, Chias Suriol (1991, p.75) señala que los estudios generales de marketing definen las expectativas a partir de:

- Las necesidades del cliente
- La recomendación de clientes y expertos
- Las comunicaciones personales y masivas
- Las experiencias anteriores

Para evaluar la calidad del servicio en la biblioteca es preciso tener en cuenta:

- **Espacios:** es decir, cuál es la apariencia de la unidad de información, qué tipo de equipos tiene y cuáles son los elementos de comunicación, tanto internos como externos.

- **Honestidad:** que puede medirse en la capacidad de respuesta a la promesa de servicio.
- **Orientación:** aspecto fundamental en la biblioteca, que se mide en la disposición del bibliotecario al momento de orientar al usuario en su búsqueda de información y proporcionarle un servicio de referencia de manera ágil y de calidad.
- **Seguridad:** todo bibliotecario o referencista debe demostrar ante el usuario sus conocimientos y habilidades para inspirarle confianza en los procesos que se van a desarrollar y suplir todas sus necesidades de información.
- **Empatía:** el bibliotecario debe ser amable con el usuario para que el servicio pueda desarrollarse con calidad.

### 3.2 Perspectiva financiera

En la gestión bibliotecaria, la medida financiera no es el único parámetro de evaluación de la eficacia y la eficiencia, ni el principal, pero debido a la escasez de recursos y partidas presupuestarias para las unidades de información así se considera en muchas organizaciones públicas y privadas. A diferencia de la organización mercantil, el aspecto financiero en la biblioteca, más que un objetivo primordial, es un aspecto que en muchas ocasiones la limita. Esto obedece a la restricción que sufren actualmente, ocasionada en gran medida por el paradigma neoliberal que rige las políticas presupuestales de muchos países.

Ahora bien, es indudable que el presupuesto es importante, no como instrumento estático de control sino como una herramienta de gestión que permite la relación entre los recursos y los productos, y en la cual se plasman las estrategias de la biblioteca, tanto en sus programas como en la prestación del servicio. La perspectiva financiera no debe ser ajena a las estrategias de la unidad de información; al contrario, debe considerarse con un horizonte a largo plazo.

### 3.3 Perspectiva de procesos internos

La generación de valor y satisfacción de las necesidades de los usuarios es producto de la perspectiva de los procesos internos de la biblioteca. Este proceso recibe el nombre de cadena de valor. En ella se establece la secuencia de actividades para llegar a la prestación final del servicio, teniendo presente que en cada etapa

se agrega valor al producto o servicio final. Ahora bien, el *Balanced Scorecard* permite que la gestión bibliotecaria identifique con mayor claridad los procesos críticos en la consecución de los objetivos para el beneficio de los usuarios. Los sistemas tradicionales diseñan indicadores que permiten un mayor control y mejora en las áreas de la unidad de información, pero sólo con el propósito de encontrar los problemas más significativos o las necesidades de mejora del servicio, mientras que el *Balanced Scorecard* analiza y mide la actuación de los procesos de manera integral y funcional, y logra centrarse en los puntos más relevantes de la cadena de valor proyectados en las expectativas y objetivos de los usuarios de la biblioteca.

Las unidades de información que usan sistemas tradicionales de medición se dedican a mejorar los procesos operativos establecidos, asumiendo que son correctos y no requieren cambio, aun cuando las transformaciones del entorno sean notorias; en tanto, las que adoptan el sistema *Balanced Scorecard* diseñan los procesos internos a partir de objetivos definidos en la perspectiva del usuario, lo que se traduce en proyectar y adoptar procesos institucionales en los cuales pueden confrontarse de forma continua los nuevos problemas y eliminar las viejas estructuras.

Según Kaplan, la cadena de valor incluye tres procesos genéricos: inicia con la innovación, en la que se identifican las necesidades de los usuarios actuales y potenciales de la unidad de información para darles nuevas soluciones; continúa con los procesos operativos, en los que se entregan los productos y servicios a los usuarios; y termina con el ofrecimiento de seguimiento al servicio. (Figura 3).

#### 3.3.1. Proceso de innovación

En ocasiones, el proceso de innovación no es incluido como fase de la cadena de valor, sin importar que sea un marcador en la eficacia y la eficiencia de la biblioteca; *Balanced Scorecard* sí lo incluye en la perspectiva del proceso interno, los usuarios y la estrategia de la unidad de información.

Conceptualizar un servicio equivale a diseñar un producto. Unos y otros nacen de una necesidad o demanda identificada en la perspectiva de cliente o usuario. Se trata de estructurar y conceptualizar, de forma deta-

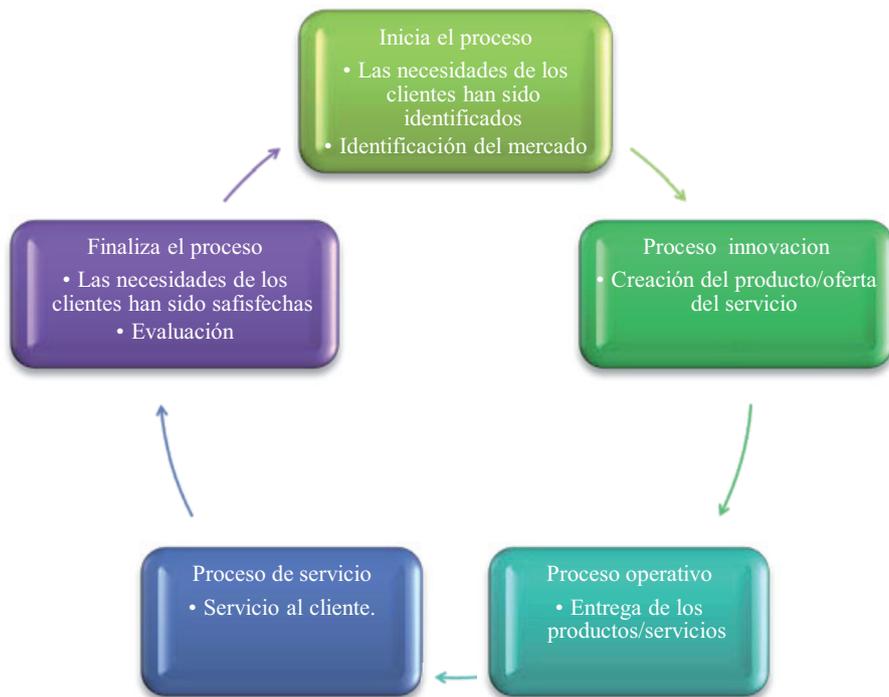


Figura3. Perspectiva del proceso Kaplan, S; Norton, D. (2007, p.37).

Al momento de diseñar el proceso de servicio en la biblioteca se tienen en cuenta los elementos (diseño, comercialización y calidad) (Vega, 2010) para la producción de un bien tangible en el sector industrial, lo que comúnmente se llama cadena de producción, cuyos elementos y las relaciones entre éstos son definidos con toda precisión para la obtención del producto, y en el caso bibliotecario, cuando el servicio ha sido diseñado previamente. Este enfoque ha sido adoptado de la disciplina administrativa y se le ha denominado *servucción* (Domínguez Collins, 2006, p. 58); en otras palabras, la organización sistemática y coherente de aquellos elementos físicos y humanos de relación entre los usuarios o clientes con la unidad de información u organización, es necesaria para brindar un servicio con alto grado de calidad. (Briceño de Gómez y García de Berrío, 2008)

llada y lo más precisa posible, la respuesta capaz de satisfacerlas.

Este momento reviste gran importancia, y por eso la actividad de innovación es un proceso crítico en la cadena de valor en la unidad de información. Ahora bien, es necesario precisar que la innovación, en un contexto de cambio, es un elemento esencial para garantizar la flexibilidad ante las necesidades de los usuarios y debe ser incluida como un proceso permanente y sistemático en la cadena de valor.

### 3.3.2. Proceso operativo

La producción real del servicio en la unidad de información se establece en el proceso operativo, en el que los recursos se asignan de forma concreta y detallada a las unidades que conforman la biblioteca. Es decir, se designa el personal, se definen los circuitos económicos y administrativos que se van a tener en cuenta en la unidad de información, se destacan los niveles de decisión, y se clarifica cuáles serán los sistemas de información, entre otros aspectos.

En la gestión bibliotecaria, el concepto de *servucción* constituye una herramienta de gran utilidad para mejorar el servicio. Las deficiencias que se presentan son consecuencia de la falta de claridad en la definición de las funciones de los componentes del sistema y las relaciones entre ellos, lo que trae como resultado, en muchas ocasiones, bibliotecarios o referencistas que no saben cómo actuar ante ciertos problemas de los usuarios. En estas circunstancias, los funcionarios de la biblioteca se ven obligados a actuar de manera improvisada y el usuario se lleva una mala impresión del servicio.

Para la biblioteca, definir los componentes del sistema de *servucción* y las relaciones con los usuarios es bastante complejo porque, en primer lugar, se requiere estandarizar los procedimientos de todos los elementos del sistema, pero encontramos que el usuario crea una relación particular con la unidad de información y por ende, las respuestas a sus necesidades de información deben estar de acuerdo con sus intereses.

Eigler argumentó que el sistema de servucción está conformado por siete elementos, los cuales, a su vez, están clasificados en: aquellos que pertenecen a la empresa de servicio, los que pertenecen al mercadeo y los resultados de la interacción entre los múltiples clientes, entre ellos mismos y con la organización (Eigle y Langeard, 1998). En la biblioteca se pueden distinguir:

- El personal de contacto: está representado por el bibliotecario o referencista, cuyo trabajo requiere el contacto directo con el usuario. Pero como muchos de los servicios se encuentran automatizados, el mismo usuario es quien se sirve.
- Soporte físico: el material bibliográfico disponible en la unidad de información, necesario para el servicio.
- El sistema de organización interna: el personal y la infraestructura son la parte visible para el usuario y están condicionados por la biblioteca. La parte no visible está compuesta por los objetivos establecidos, la estructura de la unidad de información, los procesos y procedimientos y todos los componentes administrativos. (Eigle y Langeard, 1998, p. 13).

Según el mismo autor, el sistema de servucción debe incluir dos nuevos elementos: los clientes internos, que prestan sus servicios en la unidad de información, y los clientes externos, que son los usuarios de la misma. (Eigle y Langeard, 1998, p. 14). (Ver figura 4).

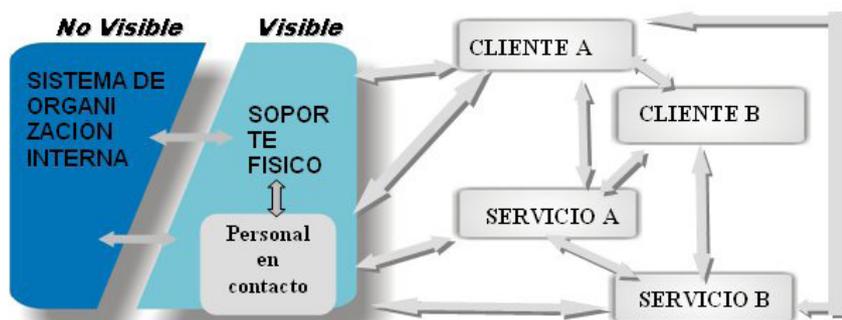


Figura4. Elementos de un sistema de servucción (Gazzera, 2005)

### 3.3.3. Atención después de prestado el servicio

Con gran frecuencia se encuentra que muchas organizaciones de índole comercial, así como instituciones

sociales y de servicios, creen que una vez prestado el servicio se termina la relación y es éste un problema en el servicio bibliotecario. Debe ser a la inversa: la cadena de valor debe continuar y ofrecer al usuario un servicio adicional es decir, el referencista debería dar valor agregado al servicio con un seguimiento al usuario, donde esté al tanto de sus necesidades de información. El seguimiento eleva el valor del servicio prestado y da satisfacción al usuario; además permite analizar el impacto del servicio en los usuarios, lo cual permite mejorar su calidad.

### 3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En la estructura y relaciones de causa-efecto del Balanced Scorecard se establece la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como base para el logro de las demás perspectivas y del éxito de la unidad de información. Invertir pensando a largo plazo, en áreas como la investigación, el desarrollo de nuevos servicios, los sistemas de información e infraestructura es de gran importancia para el logro de los objetivos propuestos. Puede denominarse inversión para ahorrar. Los procesos de modernización de la biblioteca muchas veces han llevado a los bibliotecarios a pensar, equivocadamente, que los objetivos de una reforma consisten en reducir todo tipo de gasto a corto plazo, buscando eficiencia. Al contrario, no invertir, en algunos casos, va en contra del futuro.

Kaplan y Norton establecen tres variables del aprendizaje y crecimiento que pueden ser aplicadas a la gestión bibliotecaria:

- Las capacidades de los empleados
- Las capacidades de los sistemas de información
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos (Kaplan y Norton, 2007, p. 58)

#### 3.4.1 Capacidad de los empleados

La ciencia empresarial ha sufrido cambios significativos en los últimos siglos, por ejemplo, el papel de los empleados en las organizaciones. Con la frecuente automatización de los trabajos operativos se ha logrado que cambien, tanto las aptitudes como las cualifica-

ciones de los empleados. Las organizaciones necesitan trabajadores con buenas capacidades de razonamiento, que puedan dar soluciones innovadoras a los continuos problemas y cambios que surjan en el entorno.

Es constante la exigencia del continuo desarrollo de altas capacidades de los bibliotecarios y referencistas para la gestión del cambio, y un primer elemento para ello debe ser el enriquecimiento del concepto de gestión bibliotecaria y funcionario bibliotecario, en contra de aquella visión que percibe la administración bibliotecaria como una tarea sombría, rutinaria y poco creativa, indigna de un profesional de la información y la documentación, y adecuada sólo para funcionarios de bajo perfil y escasos de aspiraciones profesionales, que no buscan la satisfacción ni el compromiso.

Para un verdadero proceso de cambio dirigido a la eficiencia y la eficacia es precisa una verdadera reforma en el concepto de gestión bibliotecaria, que debe:

- a) Mostrar la gestión bibliotecaria, no como un simple proceso de ejecución de acciones, sino como la unión entre el diseño de nuevos servicios, la identificación de procesos y procedimientos y la definición de políticas de servicios, tareas, y lo más importante, su implementación.
- b) Identificar la gestión bibliotecaria, no simplemente como un proceso intraorganizacional, sino como una responsabilidad del funcionamiento de la unidad de información. La gestión bibliotecaria, en la mayoría de los casos, constituye un sistema interorganizacional, lo que significa que la eficacia depende de la gestión administrativa general, que abarca las relaciones entre la biblioteca y el sistema al que pertenece y no obedece únicamente al ajuste de los procesos internos.
- d) Demostrar que las estructuras de la unidad de información, con sus jerarquías, no son sinónimo de gestión, pues no están definidas como estructuras de organización y responsabilidad con capacidades de dirigir un equipo de profesionales de la información y la documentación en entornos competitivos.
- e) Exigir innovación e ideas nuevas y no seguir modelos preestablecidos.

Para hacer un seguimiento a la eficacia de la inversión en el personal que aporte al enriquecimiento de la gestión bibliotecaria frente a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es preciso evaluar constantemente:

- La satisfacción del personal: para que el servicio al usuario, la rapidez y la productividad de las actividades se cumplan con altos estándares de calidad es necesario un alto índice de bienestar de su personal.
- Atracción del personal: pensar en la permanencia del personal en la unidad de información, en ganar su lealtad y compromiso, pues la seguridad laboral permite que transmitan sus conocimientos y se logre la satisfacción de los usuarios.
- Productividad de los empleados: la mejora en la eficiencia global de la unidad de información es el resultado de la inversión en su personal; la productividad debe ser una devolución a la biblioteca.

### 3.4.2 Capacidades de los sistemas de información

La falta de un sistema de información eficiente con frecuencia es causal de que la gestión no cumpla los objetivos. La ausencia de un sistema impide la gestión eficaz y eficiente de los recursos puesto que no hay precisión en lo que se hace, a quién va dirigido, ni sobre el impacto de los servicios y productos en los usuarios.

Así pues, es necesario que las unidades de información inviertan en el diseño e implementación de sistemas de información. De esta forma, la gestión bibliotecaria tendrá información útil para la toma de decisiones sobre las áreas estratégicas: los usuarios, los procesos internos, el aprendizaje y crecimiento de la unidad de información y el resultado financiero. Del mismo modo, todos los funcionarios de esta unidad deben estar informados de los aspectos operativos para el control y mejoramiento de los procesos internos para elevar la eficiencia en la biblioteca.

## 4. Conclusión

El *Balanced Scorecard* es una herramienta que ha demostrado su utilidad al reemplazar los sistemas tradicionales de control, porque tiene una visión estratégica e integrada de la biblioteca y de la relación de ésta con la institución y la sociedad. Además, permite que en las unidades de información se tomen decisiones frente a:

- Formalización de la estrategia de la unidad de información.
- Llevar la estrategia y la misión de la unidad de información en indicadores que den respuesta a sus objetivos.

- Hacer seguimiento a las estrategias mediante indicadores.
- Mejorar los procesos de comunicación de las estrategias de la unidad de información.
- Aumentar la retroalimentación.
- Alentar la formación estratégica.

La aplicación de esta herramienta contribuiría al cambio radical del modelo de la gestión burocrática que caracteriza la administración bibliotecaria, permitiéndole dirigirse hacia un modelo de gestión estratégica orientado a la consecución de los objetivos estratégicos de largo plazo.

Asimismo contribuye a la solución de problemas organizacionales y técnicos en la prestación de los servicios de las bibliotecas. Gracias al sistema de indicadores se puede obtener información relevante sobre los servicios que ofrecen, su calidad y el grado de satisfacción de las necesidades informacionales, así como establecer cuáles son las áreas que requieren transformación y modernización.

Constituye una herramienta de gran valor para la gestión de los recursos financieros, proporcionando información, tanto cuantitativa como cualitativa, útil para la asignación, seguimiento y control del escaso presupuesto destinado a las unidades de información.

En conclusión, el *Balanced Scorecard* es un instrumento práctico y útil para las unidades de información; no es la solución a todos sus puntos débiles, pero brinda la posibilidad de mejorar los aspectos estratégicos al establecer las relaciones causa-efecto entre los objetivos y los indicadores en cuatro perspectivas: clientes, financiera, de procesos internos y de información y crecimiento.

## Referencias bibliográficas

ASENSIO ROMERO, Pedro. 2006. *El libro de la gestión de la municipal: claves de éxito para políticos y directivos locales*. España: Díaz Santos. 134 p.

BRICEÑO DE GÓMEZ, M. Y. y GARCÍA DE BERRIOS, O. 2008. La servucción y la calidad en la fabricación del servicio. *Visión gerencial*. [en línea] Ene.-Jun. 2008, vol 7, no. 1, p 21-32. [citado 30 de agosto, 2010] Disponible en la Web: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25181/2/articulo2.pdf>,

CHIAS SURIOL, J. 1991. *El mercado son personas*. Madrid: McGraw-Hill, 1991. 107 p.

DOMÍNGUEZ COLLINS, Humberto. 2006. *El servicio invisible: fundamento de un buen servicio al cliente*. Bogotá: ECOE, 2006. 156 p.

EIGLIE, Pierre y LANGEARD, Eric. 1998. *Servucción: el marketing de los servicios*. Madrid: McGraw-Hill. 219 p.

FAYOL, Henry. 1942. *Administración industrial y general: previsión, organización, mando, coordinación y control*. Argentina: Finanzas y Administración, 1942. 184 p.

GAZZERA, María Alejandra. 2005. Ventajas competitivas: una propuesta paso a paso de búsqueda y aplicación de cadena de valor adaptada a empresas aéreas: caso Patagonia-Argentina. *Revista Atlántica de Economía*. May. 2005, vol. 4, no. 9, 70 p.

GRANADOS MOLINA, C. 2001. CRM (Customer Relationship Management) y servicios de información: la biblioteca como un negocio de la nueva economía. [en línea]. *Biblios: revista electrónica de Bibliotecología, Archivología y Museología* [citado 19 de agosto de 2010] Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/161/16110302.pdf>

KAPLAN, Robert y NORTON, David. 2007. *Cuadro de mando integral*. España: Gestión, 2007. 336 p.

MONTOYA AGUDELO, César Alveiro. 2009. Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Visión de futuro*. Ene.-Jun. 2009, vol. 11, no. 1. 183-200.

NIEVEN, Paul R. 2003. *El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar los resultados*. España: Gestión 2003. 416 p.

PACIOS LOZANO, Ana Reyes. 1997 La administración de las unidades de información: una aproximación a su concepto y evolución. *Revista Documentación de las Ciencias de la Información*. 1997, no. 20, p. 225-248.

STUEART, R.D. y MORAN, B.B. 1998. *Gestión de bibliotecas y centros de información*. Barcelona: Diputación de Barcelona, 1998, p. 286.

TORRES AGUDELO, Fabiola. 2002. *Balanced Scorecard centrado en lo ambiental*. *Cuadernos de Contabilidad*. 2002, no. 14, III p.

VEGA, Laura. 2010. *Diseño del producto*. [en línea] [citado 13 de febrero, 2011] Disponible en la Web: <http://www.monografias.com/trabajos13/diseprod/diseprod.shtm>