

Cuadro de Mando Integral para la gestión bibliotecaria, aplicado a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo

(Balanced Scorecard for library management, applied to the State Technical University of Quevedo)

Mery Yolanda Ibarra Álava¹. ✉ yibarra@uteq.edu.ec  <https://orcid.org/0000-0002-1335-0275>

Milton Efraín Guamán Guanopatin². ✉ milton.guaman@live.com  <https://orcid.org/0000-0001-5137-801X>

¹Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador.

²Universidad Central del Ecuador.

Resumen

Se propone para la Universidad Técnica Estatal de Quevedo como objetivo de mejora continua el Cuadro de Mando Integral - CMI una herramienta para la gestión de la biblioteca, que permite llevar un monitoreo y control de las estrategias definidas y así también a quien tiene la función de dirigir esta unidad cuente con insumos necesarios para la toma de decisiones. El desarrollo de esta herramienta tuvo un enfoque cualitativo, su modalidad es no experimental con un alcance descriptivo. Las técnicas aplicadas para el desarrollo de la investigación fueron: el análisis FODA, la entrevista y juicio de expertos. Se propone una metodología para el desarrollo del cuadro de mando integral, aplicada anteriormente en varias universidades, adaptada a las condiciones de la Universidad Técnica de Quevedo. Del análisis priorizado de las falencias detectadas en el diagnóstico se determinó el enfoque que deberá adquirir el Cuadro de Mando Integral. Se considera, como resultado integral del diagnóstico, que aplicar un Cuadro de Mando Integral para la gestión de la biblioteca de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede contribuir a disminuir las debilidades detectadas. A partir del rumbo estratégico definido en la universidad se proponen las perspectivas y el mapa estratégico para esta Unidad de Información, se establece el cuadro de mando integral y los indicadores para evaluar la consecución de los objetivos. El diseño del cuadro de mando integral incluyó indicadores de gestión alineados con la estrategia institucional que fue trasladada al desarrollo de una propuesta para la gestión de la biblioteca.

Palabras clave: planificación estratégica, Cuadro de Mando Integral, biblioteca, modelo de gestión.

Abstract

It is proposed for the State Technical University of Quevedo as an objective of continuous improvement the Balanced Scorecard - CMI a tool for library management, which allows monitoring and control of the defined strategies and thus also who has the function of directing this unit has the necessary inputs for decision-making. The development of this tool had a qualitative-quantitative approach, its modality is non-experimental with a descriptive scope. The techniques applied for the development of the research were: the SWOT analysis, the interview and expert judgment. A methodology for the development of the balanced scorecard is proposed, previously applied in several universities, adapted to the conditions of the Technical University of Quevedo. From the prioritized analysis of the shortcomings detected in the diagnosis, the approach that the Balanced Scorecard should acquire was determined. It is considered, as an integral result of the diagnosis, that applying a Balanced Scorecard for the management of the library of the State Technical University of Quevedo, can contribute to reduce the detected weaknesses. Starting from the strategic course defined in the university, the perspectives and the strategic map for this Information Unit are proposed, the balanced scorecard and the indicators are established to evaluate the achievement of the objectives. The design of the balanced scorecard included management indicators aligned with the institutional strategy that was transferred to the development of a proposal for the management of the library.

Keywords: strategic planning, Balanced Scorecard, library, management model.

Introducción

El informe del Consejo de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2014), definió para el criterio gestión de la biblioteca que, las bibliotecas de las Instituciones de Educación Superior evaluadas presentan características medianamente adecuadas para el trabajo de docencia y consulta de los estudiantes; sin embargo, dentro de este grupo existen también universidades con un “*mal desempeño en este subcriterio*” CEAACES (2014).

Lo cual nos lleva a pensar que en el entorno de la educación superior, la biblioteca al igual que las demás unidades que conforman la universidad se encuentran inmersas en un escenario globalizado en el que se manifiestan cambios radicales, por lo cual buscan afanosamente diseñar e incorporar estrategias administrativas que permitan lograr su eficiencia, y de esta manera se contribuya a generar productividad con calidad, competitividad y la satisfacción en los servicios y productos de información que oferta.

La falta de un plan claro para administrar los recursos escasos revela las deficiencias en las habilidades organizativas de una empresa o institución para adaptarse a los cambios en su entorno Ghiglione (2015).

La falta de confianza en las propias habilidades de las empresas para involucrar a toda la organización en su revitalización es una problemática general, según Prahalad (2005). Esto impide que se pueda motivar a los empleados para alcanzar las metas establecidas. Esto ocurre porque no hay directrices ni instrucciones claras, que siempre son causadas por un sistema de gestión deficiente o inexistente.

La literatura académica sostiene que los problemas en la gestión diaria de las organizaciones se deben a varios factores comunes. Estos incluyen la falta de visión a largo plazo, la falta de conexión entre la estrategia y la acción, mala comunicación, falta de implementación adecuada de la estrategia, dificultad para identificar las

relaciones causa-efecto y un enfoque excesivo en los indicadores económico-financieros Altair Consultores (2005); Kaplan y Norton (2004).

Optimizar el trabajo del bibliotecario como líder de este servicio de información o como miembro de un grupo de trabajo requiere que los profesionales establezcan ciertas normas en su formación y se apoyen en fundamentos ideológicos de la administración, lo que a su vez conduce a un trabajo más eficiente. Por lo tanto, existe la necesidad de elevar el nivel de gestión de la biblioteca para mejorar la calidad de los servicios de información y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, este interés creará un valor agregado. En síntesis, para tener éxito en el trabajo con los usuarios, no debe improvisarse sino adelantarse a los hechos.

La administración se ocupa de conseguir los objetivos en un tiempo planificado y utilizar los recursos de forma eficiente. El proceso administrativo consta de cuatro elementos: planificación, organización, dirección y control. Si la información de control no se aplica de manera efectiva, el trabajo de los tres primeros procesos de gestión será inútil. El proceso que asegura que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas se denomina control gerencial de acuerdo con lo que expone (Stoner *et al.*, 1996). El control es más común que la planificación. El control ayuda a los gerentes a monitorear la efectividad de sus actividades.

Controlar y Medir adecuadamente son herramientas de gerencia que permiten una administración objetiva basada en datos cuantificables y verificables.

Puede definirse el término control, con base en dos aristas, una limitada y una amplia. Desde la arista limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados, y se efectúan correcciones y ajustes necesario a medida de su progreso. Desde la arista amplia, define Cabrera (2020) al control empresarial como una actividad propia no solo del nivel directivo, sino de todos los niveles y

miembros, que orienta a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo el empleo de mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional, ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual el que define, en última instancia, la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Además menciona tres procesos metodológicos para desarrollar el control de la gestión: primero: un diagnóstico institucional, destinado a conocer cómo se encuentra el sistema institucional; segundo: la identificación de los procesos clave para el éxito organizacional, y tercero: un diseño de indicadores.

Con esta base se detecta la necesidad que tiene la biblioteca de la UTEQ para dirigir su estrategia en aras de cumplir los objetivos estratégicos deseados, descubrir desviaciones y emprender las acciones correctivas necesarias para apoyar así las áreas claves, tangibles e intangibles que permitan tomar las acciones previsoras del futuro e incidan en la creación de valor. Todo esto exige el empleo de herramientas de gestión que nos ayuden a mejorar el nivel de la gestión bibliotecaria. El presente trabajo está orientado a desarrollar el control desde una perspectiva amplia, y en un nivel de gestión estratégico, para lo cual utilizamos el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard BSC).

Metodología

Esta investigación es de tipo no experimental, basados en los criterios adoptados por Hernández *et al.* (2010). La metodología aplicada es descriptiva, puesto que se busca especificar las propiedades, características y el perfil de la unidad objeto de estudio hacia las cuatro perspectivas que conforman el Cuadro de Mando Integral.

Para Fidias (2016), la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Por ello este trabajo constituye un estudio de nivel descriptivo, dentro del paradigma cuantitativo. Fueron relevantes los conocimientos previos de los investigadores con respecto al problema planteado y los trabajos con respecto al Cuadro de Mando Integral ya realizados por otros investigadores.

Los autores no han detectado antecedentes del desarrollo de un diagnóstico situacional basado en las variables administrativas básicas en el ámbito de las bibliotecas universitarias. Aunque si los hay con respecto al Cuadro de Mando Integral.

Por lo tanto, puede suponerse, que al menos en nuestro país se constituyó un primer abordaje de la cuestión en este campo específico. De modo que puede servir de base para la realización de nuevas investigaciones por otros investigadores.

Se ha elegido un diseño no experimental debido a que la decisión de implementar la propuesta se encuentra fuera de la competencia de los investigadores, el plazo y las circunstancias que vive el país y el mundo en la actualidad no es suficiente para permitir el proceso de intervenir sobre la realidad y efectuar nuevas observaciones.

Etapas 1: Proceso Analítico

Para el diagnóstico se utilizó una herramienta que permite identificar los factores externos e internos que puedan afectar el desempeño y permanencia de la biblioteca en el sector de la educación superior, se realizó un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), que al interrelacionarlas llevaron a definir estas directrices. Estas directrices o factores clave para intención de su análisis se dividen en factores externos y factores internos como lo expone D'Alessio (2008). Los que se identificaron sobre la base de los antecedentes del área y el entorno actual.

Tabla 1. FODA cruzado

Fortalezas	Debilidades
F1. Despliegue del Modelo de Gestión por Procesos	D1. Apreciable falta de autonomía del personal en el ejercicio de sus funciones
F2. Presupuesto único y consolidado	D2. Inexistencia de mecanismos para detectar necesidades y expectativas de los usuarios, así como mediciones para evaluar la calidad del servicio que se brinda
F3. Construcción y equipamiento de nueva infraestructura	D3. Perfiles y competencias profesionales poco adaptadas al entorno digital y a las nuevas necesidades del servicio
F4. Incremento de publicaciones científicas por investigadores	D4. No posee misión, visión, valores
F5. Acreditación Institucional	D5. Débil cultura de promoción de los servicios
Oportunidades	Amenazas
O1. Cambiante entorno tecnológico y social	A1. Ausencia de planificación y estrategia
O2. Incremento en la accesibilidad a contenidos de investigación (OpenAcces)	A2. Exclusividad de la publicación científica por editoriales grandes
O3. Innovados modelos y registro de edición y publicación científica (web de los objetos, blogs, etc.)	A3. Variación de los modelos de enseñanza aprendizaje
O4. Creciente atención a la gestión de datos de investigación, publicación, preservación y estudios bibliométricos	A4. Aguda crisis económica, recorte presupuestario y reducción de servidores públicos
O5. Exigencia social de una formación continua en competencias y existencia de nueva metodología de aprendizaje, e-learning. Internacionalización de la educación superior	A5. Ausencia de profesionales en el área de bibliotecología
Estrategia FO (Maxi-Maxi)	Estrategia DO (Mini-Max)
FO1 Implementar un modelo de gestión, para asegurar excelencia en el servicio que se brinda	DO1 Fomentar la motivación en el personal
FO2 Desarrollar programa de adquisición oportuna y evaluación de la colección	DO2 Incrementar el grado de satisfacción del usuario
Estrategia fa (Maxi-Mini)	Estrategia DA (Mini-Mini)
FA1 Mejorar la eficacia y eficiencia en la gestión de las personas	DA1 Establecer mecanismos para detectar necesidades y expectativas de los usuarios
FA2 Dar soporte al proceso académico	DA2. Potenciar la comunicación interna

Guiados por los resultados de la matriz Ansoff, descrita por D'Alessio (2008), se determina que la estrategia de crecimiento a utilizar sería “diversificación”, dado que los servicios actuales no son suficientes para satisfacer el mercado creciente en esta era de

la información y del conocimiento.

En esta etapa, la recolección de datos se realizó mediante entrevistas, análisis de información, observación directa y documentación de la unidad objeto de estudio.

Etapa 2: Diseño de las cuatro perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral

La biblioteca de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, es una institución sin fines de lucro, razón por la que su prioridad se constituye en brindar un excelente servicio, como lo expone Porter (1982) al referirse a los 7 objetivos estratégicos de una organización, para contribuir al logro de las expectativas de la comunidad universitaria y/o usuarios. El fin es concentrarse en el usuario y medir su comportamiento.

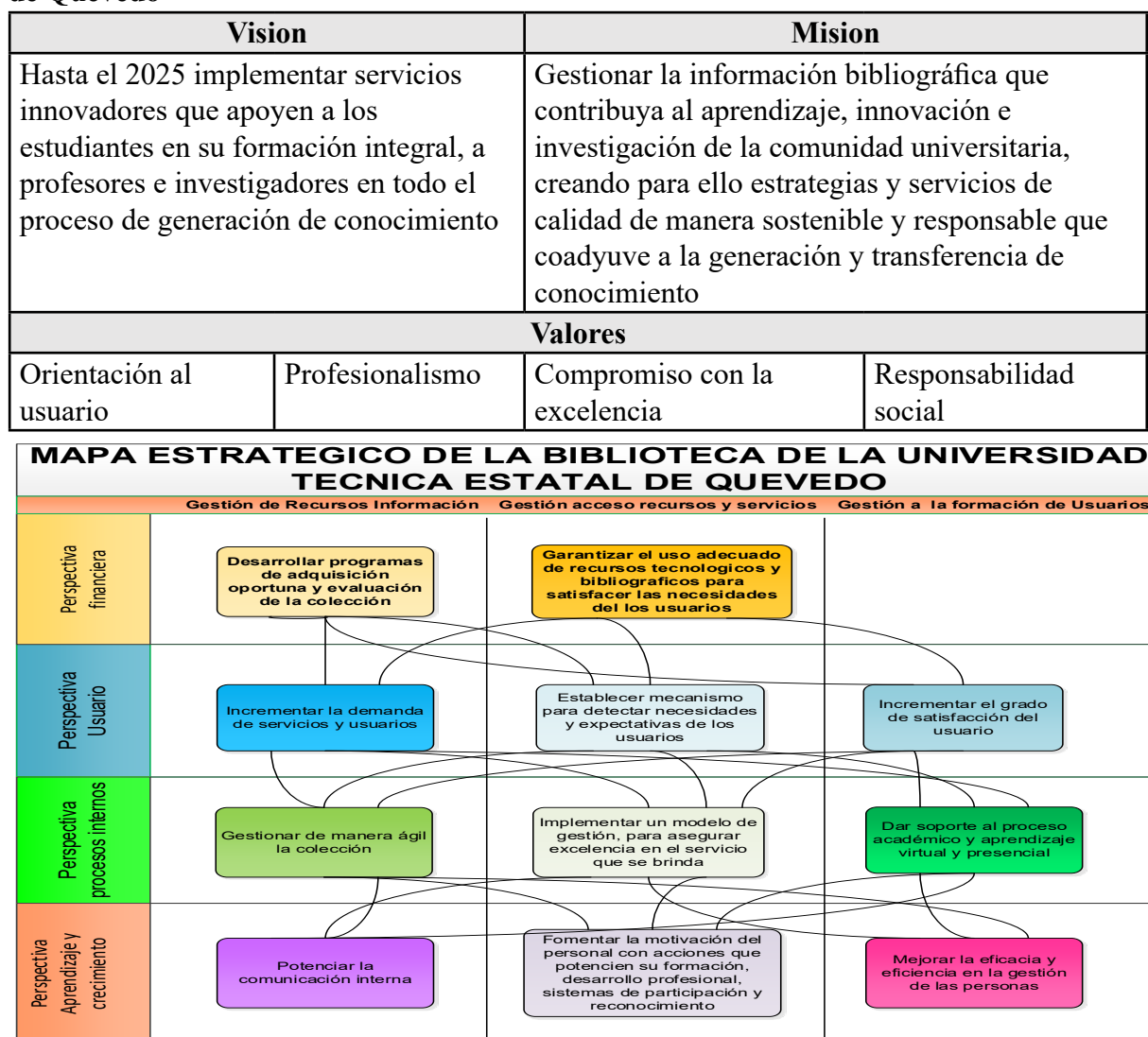
Con los insumos obtenidos, una vez definidas las estrategias se construyó el mapa

estratégico bajo una arquitectura de causa y efecto, en la que se ilustra cómo interactúan las cuatro perspectivas del cuadro mando integral o BSC.

En este contexto, alinear los objetivos es la clave de la creación de calor y de una estrategia focalizada e internamente sostenible.

El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la biblioteca. La comprensión de los procesos críticos como la gestión de sus operaciones, sus colaborados, y la responsabilidad social, promueve el logro de las metas de productividad.

Figura 1. Diseño de mapa estratégico de la biblioteca de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo



Fuente: tomado de la investigación realizada por Ibarra (2021)

Etapla 3.- Implementación del Cuadro de Mando Integral

Con el escenario ideal trazado en la etapa anterior, se seleccionaron indicadores y metas por cada perspectiva, estos indicadores se enfocaron con criterios de la norma ISO 11620:2014, considerando que esta norma es reconocida para medir la calidad de los servicios bibliotecarios, a través de una serie de procedimientos y una metodología común. ISO (2014).

Se hizo indispensable establecer adecuadamente los indicadores de gestión, ya que son clave para el éxito o fracaso del sistema de evaluación y mejora continua. Además, al elaborar los indicadores se consideró ciertos aspectos. Del mismo modo, se hizo necesario establecer y concentrarse en el objetivo que queremos lograr y, también, en la medición de los resultados en relación a ese objetivo deseado. Desde esta perspectiva, los indicadores deben cumplir ciertos requisitos señalados por el autor:

Indicadores cualitativos deben ser **objetivos**; indicadores **cuantitativos** deben ser **precisos**; deben ser **compatibles** con otros indicadores; deben ser **relevantes** para decisiones; deben ser lógicos, factibles e **interpretables**; deben ser oportunos,

confiables y verificables; deben ser aceptados por responsables, directivos y/o funcionarios. Fleitman (2008).

Para evaluar los resultados de los indicadores definidos, se utilizó en esta etapa la metodología de semaforización cuyo enfoque utilizado para clasificar y priorizar los resultados con diferentes criterios, utiliza una analogía con los semáforos de tráfico. Generalmente se basa en tres categorías principales, representadas por los colores de los semáforos

Rojo: Representa que el indicador se encuentra en un nivel de aceptación bajo, es decir que el valor obtenido es menor al valor crítico.

Amarillo: Representa que el indicador se encuentra en un nivel de aceptación medio, es decir que el valor obtenido es igual o mayor que el valor crítico, pero menor a la meta.

Verde: Representa que el indicador se encuentra en un nivel de aceptación alto, es decir que el valor obtenido es igual o mayor a la meta.

Se concuerda con Guamán (2007), quien manifiesta que esta metodología es una forma sencilla y efectiva de identificar rápidamente los problemas, avances del proyecto y proporciona una visión clara de la situación actual.

Tabla 2. Criterios de evaluación del Cuadro de Mando Integral

Persp.	Objetivos estratégicos	Indicador	Cálculo	Medición	Criterios de evaluación		
Financiera	Mantener una relación muy cercana con los proveedores de los recursos bibliográficos para optimizar las compras y obtener mayores descuentos	Tasa de incremento en el presupuesto	Presupuesto del año en curso / Presupuesto año anterior x 100	FY	<0,05%	0,05% al 0,50%	>0,50%
		% distribución áreas temáticas	Distribución de diferentes áreas temáticas / Presupuesto por programa x 100	FY	<0,05%	0,05% al 0,20%	>0,20%
		% presupuesto por programas	Presupuesto X programa/ Presupuesto asignado biblioteca x 100	FY	<0,48%	0,48% al 0,80%	>0,80%
	Mantener vínculos con actores proceso académico	% uso óptimo de los equipos	# equipos /Presupuesto actual x 100	FY	<65%	65% al 100%	= 100%
		% presupuesto para material de divulgación y promoción	Presupuesto material promoción y divulgación / presupuesto biblioteca x 100	FY	<0,05%	0,05% al 0,20%	>0,20%

Clientes	Aplicar encuestas LibQual, cada semestre	% satisfacción del usuario	=Puntos obtenidos/Puntos posibles a obtener) *100	HY 1 HY 2	<7,5%	7,5% al 10%	>10%
		Índice de necesidades de los usuarios	# necesidades detectadas por usuarios/# de necesidades ofrecidas x 100	Mensual	<65%	65% al 90%	>90%
	Incrementar el número de usuarios a través de la ampliación de la gama de servicios actuales	Índice de consultas atendidas en un plazo no mayor a 48 horas	# preguntas recibidas / # preguntas atendidas antes de 48 horas	Mensual	<70%	70% al 90%	>90%
		Índice de servicios ofertados por la biblioteca	# de servicios utilizados/ # Servicios ofertados x 100	Q1 Q2 Q3 Q4	<68%	68% al 90%	>90%
		Número de consultas por tipo de material	# de consultas por servicio/ # total de consultas x 100	Mensual	<80%	80% al 100%	=100%
		Índice de uso de la biblioteca consulta básica	# consultas bibliográficas por programa/ # títulos básicos por programa x 100	Mensual	<62%	62% al 90%	>90%
	Incrementar el posicionamiento de los servicios y recursos en la comunidad universitaria	Índice estudiantes que reciben el curso de formación de usuarios	# usuarios que reciben curso formación / # usuarios potenciales x 100	Q1 Q2 Q3 Q4	<30%	30% al 100%	=100%
		Índice profesores que se reciben el curso formación	# usuarios que reciben curso formación / # usuarios potenciales x 100	HY 1 HY 2	<60%	60% al 100%	=100%
Procesos internos	Conservar estándares de calidad al ofrecer los servicios para contribuir al logro académico	Manuales de procedimientos aprobados	# manuales requeridos/# manuales totales por área x 100	HY 1 HY 2	<9	9 al 14	>14
	Ofrecer nuevos servicios, para ampliar la cobertura de usuarios actuales	Índice de crecimiento en el número títulos adquiridos	de títulos adquiridos semestre/ # total títulos x 100	HY 1 HY 2	<30000	30000 a 50000	>50000
	Disponer con oportunidad el material bibliográfico en el análisis de la información que permita la generación de estadísticas y construcción de datos bibliométricos	Índice de efectividad de atención de solicitudes	# solicitudes atendidas/ # de solicitudes realizadas x 100	Mensual	<10	10 al 20	>20

Aprendizaje y crecimiento	Diseñar un plan de formación	Inversión en formación	Dinero invertido en capacitaciones/Dinero presupuestado para capacitaciones) *100	HY 1 HY 2	<3000	3000 al 12000	>12000
		Porcentaje de servidores que han alcanzado altos niveles de competencia	$\Sigma(\text{NSAN}/\text{NOSAN}) * \text{PC}$ NSAN= Numero de servidores con altos niveles de competencias en el cargo NOSAN = Número de servidores que se define deben alcanzar altos niveles de competencias acordes con las necesidades de formación requeridas para el excelente desempeño de sus labores PC= Ponderación del cargo	HY 1 HY 2	<3	3 al 7	>7
	Diseñar y realizar la encuesta de satisfacción del personal e implementar sus mejoras	Clima laboral	(%Sentido de pertenencia +% Ambiente laboral +%Comunicaciones+ %Ambiente físico) /4	FY	por definir	por definir	>80%
	Elaborar un plan de motivación y reconocimiento del personal	Porcentaje avance construcción del plan de motivación y reconocimiento del personal	reuniones programadas / reuniones ejecutadas / 100	Mensual	<50%	50% al 100%	>100%
	Medir la eficacia de los colaboradores, desde el momento que inicia sus actividades en la institución	Tiempo promedio en alcanzar metas	meta programada / meta ejecutada / 100	Q1 Q2 Q3 Q4	por definir	por definir	=100
	Crear e implementar un Plan de comunicación interna para la biblioteca	Porcentaje de avance del plan de comunicación aprobado	No. de eventos ejecutados	Q1 Q2 Q3 Q4	<25%	25% al 100%	=100%
	Potenciar y sistematizar la transferencia de conocimiento entre el personal	Número de actuaciones para potenciar la transferencia de conocimiento	No. Actuaciones para transferencia de conocimiento	Q1 Q2 Q3 Q4	por definir	por definir	>80%

Q1 = Primer trimestre; **Q2** = Segundo trimestre; **Q3** = Tercer trimestre; **Q4** = Cuarto trimestre; **HY1** = primer semestre; **HY2** = segundo semestre; **FY** = año fiscal

La recolección de datos en esta fase se realizó a través de reuniones de trabajo, retroalimentación y juicio de expertos.

Resultados

A partir de la implementación del cuadro de mando integral (CMI) desarrollado para la biblioteca de la UTEQ se proporciona una visión integral de su desempeño y ayuda en la

toma de decisiones estratégicas.

El CMI permitió establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) para evaluar y monitorear el desempeño de la biblioteca en diferentes áreas. Así tenemos KPI; porcentaje distribución del presupuesto por áreas temáticas, porcentaje de satisfacción del usuario, índice de servicios ofertados, clima laboral, Índice de efectividad de atención de solicitudes, Porcentaje de servidores que han

alcanzado altos niveles de competencia, etc. Al medir y hacer un seguimiento regular de estos indicadores, la biblioteca puede evaluar su desempeño y realizar mejoras en áreas específicas.

El indicador porcentaje de servidores que han alcanzado altos niveles de competencia, se considera fundamental, toda vez que del análisis realizado de la situación de la biblioteca se detecta la ausencia de profesionales en bibliotecología, por lo que con la iniciativa de que todo profesional en administración o tecnologías de la información a través de un plan diseñado de manera específica pueden llegar a obtener en mediano plazo las competencias necesarias para alinearse a la visión de la biblioteca y llegar a convertirse en un excelente gestor..

Al establecer metas y objetivos claros para cada área de la biblioteca, el CMI ayuda a alinear las actividades diarias con la visión estratégica a largo plazo. Los objetivos están relacionados con el crecimiento de la colección, el aumento de la participación de la comunidad universitaria, la mejora de la experiencia del usuario, la promoción de la lectura, etc. El CMI permite a quien gestiona la biblioteca el monitoreo del progreso hacia estas metas y realizar los ajustes que sean necesarios.

Del análisis de los datos recopilados a través del CMI, la biblioteca puede identificar áreas que requieren mejoras o cambios. Por ejemplo, si el número de préstamos de libros ha disminuido, el CMI podría revelar que se necesita una promoción más efectiva o una renovación de la colección. Esto ayuda a tomar decisiones informadas sobre cómo asignar recursos y priorizar las iniciativas de mejora.

La información relevante y actualizada que proporciona el CMI, respalda la toma de decisiones estratégicas. Los informes generados a partir del CMI brindan una visión completa de la situación de la biblioteca, lo que permite a los directores tomar decisiones informadas basadas en datos.

El CMI también facilita la comunicación interna y externa al proporcionar datos y

resultados medibles. Los informes generados pueden ser compartidos con el personal de la biblioteca, la comisión respectiva y los usuarios para demostrar el impacto y el valor de la biblioteca en la comunidad.

Conclusiones

Frente a la problemática que ocasiona la falta de gestión tenemos que, implantar el CMI en la biblioteca mejora el sistema de gestión bibliotecaria al definir por qué pasan las cosas a partir de una visión dinámica de esta Unidad de Información.

En este escenario surgen características que muestran un sinnúmero de ventajas, como el porqué de su implementación, que las describimos así:

Nos ayuda a simplificar la lista de prioridades del quehacer diario y podemos identificar cuáles son las necesidades que deberían atenderse. Es decir, que el CMI exige replantear ¿qué es prioritario? Y esas prioridades de la biblioteca deben centrarse en obtener mayor equilibrio con las demás áreas. De ahí, que el nombre “balanced” indica equilibrio en la distribución compartida junto con las demás áreas, servicio al usuario, procesos, finanzas y aprendizaje. Como lo probaron sus autores Kaplan y Norton (2002) nos demuestra que el éxito en otras categorías permitirá mejorar el servicio, por ende, logrará una ventaja competitiva.

Incrementa la satisfacción del usuario: el Cuadro de Mando Integral ayuda a la biblioteca a centrarse en las necesidades y expectativas de los usuarios. Al establecer objetivos relacionados con la calidad del servicio, la satisfacción del usuario y la fidelización, la biblioteca puede mejorar la experiencia del usuario y aumentar su compromiso con la institución.

Alinearse con la estrategia institucional: la implementación del Cuadro de Mando Integral permite que la biblioteca alinee su estrategia con la de la institución a la que pertenece. Al establecer objetivos que contribuyen al logro de la visión y misión institucional, la biblioteca puede mejorar su posición dentro de

la organización y su impacto en la comunidad a la que sirve.

Monitoreo y evaluación constante: el Cuadro de Mando Integral permite a la biblioteca monitorear y evaluar constantemente su desempeño. Al establecer indicadores de desempeño y medir los resultados, la biblioteca puede identificar áreas de mejora y ajustar su estrategia en consecuencia.

Referencias bibliográficas

- Altair Consultores. (2005). *El Cuadro de Mando Integral*. ECO3 Colecciones.
- Cabrera Elibeth. (2020, agosto 27). *Control en la empresa. Qué es, importancia, principios, proceso básico, ámbitos, técnicas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/control-como-funcion-administrativa-en-la-empresa/>
- CEAACES. (2014). *Informe General sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas*. <https://universidadsociedadec.files.wordpress.com/2014/04/ceaaces-informe-general-eval-accred-categn.pdf>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Primera Ed. Pearson.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Editorial Paz.
- Ghiglione, F. (2015). *Gestión de RR. HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de la Pampa]. http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e_ghiges075.pdf
- Guamán, M. (2007). *Evaluación del cashmanagement de Produbanco aplicando la metodología Cuadro de mando integral*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <http://hdl.handle.net/10644/2219>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. McGrawHill, Quita Ed. México.
- Ibarra, M. (2021). *Desarrollo de un Modelo de Gestión Estratégico para la Biblioteca de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, basado en el Cuadro de Mando Integral*. Quito. [Tesis de Maestría, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE]. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/33371>.
- ISO 11620 (2014). *Information and documentation - Library performance indicators*. Ginebra: ISO.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Segunda Ed,
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia*. In *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 38ava. Ed. Editorial Patria. México.
- Prahalad, C. K., y Hamel, G. (2005). *Propósito estratégico*. Harvard Business Review, 1-14.
- Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (1996). *Administración de Empresas*. Sexta Ed. Prentice Hall. México.

