



GRUPO KAIZEN S.A.
Teléfono (506) 283 6192
E mail kaizen@racsa.co.cr
Apartado 422-2010 San José, Costa Rica

Gestión Estratégica de las Bibliotecas©

©Por Gilberto Quesada, Grupo Kaizen S.A.

Mayo 2004

El propósito de este documento es brindar a los participantes un complemento a los aspectos desarrollados durante el seminario-taller “Visión Estratégica de la Biblioteca”.

Imagínese que usted ingresa a su oficina, enciende la computadora, y ahí le aparece un tablero similar al de su automóvil, con la diferencia que en cada uno de los indicadores usted puede verificar como está la satisfacción de clientes, como se está manejando el presupuesto, que también funcionan los procesos y que tan satisfecho está el recurso humano. Si todo está perfecto, usted continúa feliz con el rumbo establecido. Si algunos indicadores no se encuentran bien y se encienden luces amarillas de precaución y rojas de peligro, es hora de tomar acción.

Este taller se trata de eso, cómo establecer un tablero de mando, en donde usted pueda gestionar la estrategia de su organización, de forma tal que le permita dirigirse hacia la visión que usted a definido para ella.

Como se estudiará durante el taller, la gestión estratégica consiste en administrar por medio de la estrategia. No se trata tan solo de visión, sino de tomar las acciones necesarias en el corto y mediano plazo que nos permita alcanzar la visión de largo plazo que hemos definido para nuestra institución.

De los principales aspectos sobre lo que trataremos, están referidos a cómo pasar de la Visión y los escenarios al diseño de la estrategia, para lo cual elementos críticos son Clarificar la Visión, Identificar los temas estratégicos, de forma tal que se logre el consenso sobre que es lo que realmente se busca, y sobre cuáles son los aspectos, sobre los cuales se concentrará el esfuerzo de la gestión. Adicionalmente plantearemos en nuestra propuesta el cómo pasar de la Visión a la Acción, esto es cómo se operativizará esa visión y por último como pasar de la Acción a los Resultados.

Parte I

Caso para Estudio: Planificación Estratégica en las Bibliotecas

Luego de haber recibido el taller sobre Planificación Estratégica, la directora de la Institución reunió a todos sus colaboradores del primer nivel y les pidió que de inmediato empezaran el proceso de un Plan Estratégico, para su biblioteca. Para ello fueron desarrollando cada uno de los siguientes pasos:

1.- Establecer la Misión

En el caso de una biblioteca, está claramente definida por sus estatutos, un decreto o bien lo que le da origen a su razón de ser. Para efectos del caso presentamos la siguiente Misión.



GRUPO KAIZEN S.A.
Teléfono (506) 283 6192
E mail kaizen@racsa.co.cr
Apartado 422-2010 San José, Costa Rica

Misión:

Biblioteca especializada:

“Organización de servicios de información especializada que brinda productos por medio tecnologías de punta y procesos innovadores”

2. Evaluación de la organización y las necesidades de los clientes

¿QUÉ NOS HARÁ ÚNICOS?

De una lluvia de ideas presentadas por los participantes seleccionaron la que más reflejaba la situación de la Biblioteca, buscando en todo momento un elemento único de diferenciación:

“Nuestra capacidad de anticipar las necesidades de nuestros usuarios actuales y futuros y solventarlas efectiva y oportunamente”

3. En conjunto el grupo de profesionales definió la condición futura deseada para cada uno de los protagonistas de la Institución, lo cual se sintetizaría en la Visión de la Biblioteca

4.- El siguiente paso fue establecer el enunciado de la visión como síntesis del paso anterior

“Aspiramos a ser reconocidos como una institución con procesos ágiles, flexibles, dinámicos, globales capaces de dar productos que satisfagan plenamente las necesidades de los usuarios en apoyo de la investigación. Desarrollaremos un recurso humano interdisciplinario, abierto al cambio y al trabajo en equipo con gran dinamismo, actualizado y capacitado, identificado con la visión y misión de nuestra institución.



5.- Evaluación de los escenarios en donde se desarrollará la Visión Planteada

ESCENARIO POLÍTICO- ECONÓMICO

- *Los (las) miembros (as) participantes visualizan que las alianzas con industrias tecnológicas transnacionales buscarán la transformación de nuestra mano de obra*
- *Se darán una serie de cambios como EDU 2005, políticas de privatización y la proliferación de universidades privadas que podrían afectar los presupuestos de los entes oficiales.*
- *Los recursos económicos serán más escasos lo que impedirá el adquirir nuevas tecnologías, además muchos presupuestos de orientarán a los kioscos de información, centros de información y menos a las bibliotecas educativas.*
- *Se dará una mayor tendencia a la venta de productos a usuarios como fuente de financiamiento.*
- *Una falta de continuidad en políticas educativas y falta de voluntad para la ejecución de proyectos, provocando la reestructuración institucional y una reducción en el nombramiento del personal.*

ESCENARIO: USUARIOS

- *Los usuarios según los (las) participantes tendrán necesidades muy específicas que serán un reto para el bibliotecólogo, ya que se enfrentará a un usuario autosuficiente que conoce y maneja la tecnología y que es capaz de recuperar y tratar la información, en algunos casos más preparados y tecnificados que los mismos centros de información por lo que exigirán una mayor eficiencia.*
- *Un usuario con valores globalizados que tiene acceso a un volumen de información creciente.*

ESCENARIO TECNOLÓGICO

- *Los (las) participantes visualizan que se dará un mayor acceso a la información en línea desde los hogares con muchos de los servicios automatizados así como la aparición de bases de datos en CD room, bibliotecas en red, correo electrónico etc.*
- *Existirán nuevas formas de almacenaje de la información bajo formatos no convencionales*
- *Un mayor uso de formatos electrónicos para la difusión de la información, tales como microisís, con una tecnología más accesible a los usuarios y una mayor rapidez en la innovación de equipos y un uso masivo de Internet por estudiantes.*



ESCENARIO: LA COMPETENCIA

- *Los (las) participantes visualizan que se dará una mayor competencia de empresas que venden servicios de información con forma rápida, ágil y oportuna.*
- *A apertura de nuevas carreras profesionales y desarrollo del programa educativo magistral*
- *La globalización traerá nuevos centros de información con servicios privados de información ágiles, baratos y buenos así como la venta masiva de bases de datos por empresas que recién incursionan en el campo de la información.*

6.- Para cada uno de los escenarios planteados se determinaron cuáles de ellos eran oportunidades para poder alcanzar la visión o bien amenazas contra la misma.

Existen algunas tendencias o cambios que se prevén en el entorno a las bibliotecas los cuales le permitirán sobrevivir. Algunas de ellas serán oportunidades y otras amenazas.

7.- Definición de cuáles son los factores claves de éxito para poder alcanzar la visión planteada en el enunciado

Gestión Estratégica de las Bibliotecas©

Parte II

Como se va a desarrollar el tema de Gestión Estratégica, lo más conveniente es que primero se aclare el concepto de estrategia, y el pensamiento estratégico, tal y como lo señalan diversos autores:

1. Pensamiento Estratégico

Tal y como Peter Drucker expuso, **“el problema del planeamiento estratégico no es tanto la calidad de la planeación a largo plazo, sino en la claridad de nuestro pensamiento estratégico”**. Si no está claro que es lo que anda buscando, ningún plan estratégico le ayudará, debe entender que no es problema de instrumento, sino de instrumentista.

Insiste Drucker en que **“planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras y sino en el futuro de las decisiones presentes”** Las acciones que emprendamos hoy son las que nos acercarán hacia donde hayamos definido que queremos llegar, esto es lograr nuestra Visión. Hamel, va más allá cuando dice **“el gran reto no es predecir el futuro, sino imaginar uno que sea verosímil y crearlo”**.

Algunos señalan que con tanto cambio, de que vale tener un plan estratégico. Todo lo contrario, por la frecuencia de los cambios en el entorno, es necesario aferrarse a eso que hemos definido como la condición futura deseada, sea una organización, o una persona. Esto será el salvavidas que nos proteja ante las inclemencias del tiempo.



GRUPO KAIZEN S.A.

Teléfono (506) 283 6192

E mail kaizen@racsa.co.cr

Apartado 422-2010 San José, Costa Rica

2. ¿Qué es Estrategia?

Dentro del plan estratégico es conveniente ahora clarificar lo que es estrategia. Algunos autores han definido la estrategia como **“un marco de referencia que orienta y limita aquellas decisiones que determinan la naturaleza y dirección de nuestra organización”**. Los elementos a destacar son: **orienta** sobre aquellas cosas que podemos incorporar pero por otra parte **marca límites** para no desviarnos del rumbo definido.

3 Estrategias competitivas

“Conjunto de acciones ofensivas o defensivas que permiten a una organización mantener su posición, mejorarla o adquirir una nueva dentro o fuera del sector”.

Las acciones ofensivas consisten en aprovechar las oportunidades que el entorno plantea al igual en la acciones defensivas, es hacer algo para evitar las posibles amenazas.

4 La importancia de los activos intangibles

En los últimos años las grandes empresas han concluido que el éxito estriba, no solo en cuidar sus activos tangibles: el dinero, las máquinas, el inventario, sino también aquello que se conoce como los activos intangibles y que hacen que una empresa se venda por un valor muy diferente a lo que dicen sus libros contables. **La habilidad de una Organización para movilizar y explotar sus activos intangibles e invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y administrar sus activos tangibles y físicos.**

Los activos intangibles son el capital intelectual de la empresa. Su adecuada identificación y desarrollo contribuirán al fortalecimiento de la organización. Los activos intangibles son el capital humano, el capital de los clientes, el capital de la innovación, el capital de los procesos, y el capital de la imagen organizacional.

En una Biblioteca el adecuado manejo de sus activos intangibles le permite que:

•Desarrolle relaciones con los usuarios tales que retengan la lealtad de los ya existentes por medio de la repetición de afiliaciones de servicio. Ya mucho se ha dicho de lo importante que es mantener los clientes, por lo bajo de su costo y no necesariamente estar buscando nuevos a un costo bastante mayor.

Adicionalmente lo activos intangibles (el conocimiento del mercado, la capacidad de su gente), permitirá introducir productos y servicios realmente innovadores. Una organización es a su gente, pues ésta es la que le da vida. Debemos recordar la experiencia de ingresar a la biblioteca un día en que se encuentra cerrada, es algo muerto, estático.

Una organización consciente de sus activos intangibles moviliza las habilidades y la motivación de los empleados para mejorar sus procesos, y dar un uso adecuado a la tecnología, a los datos y a los sistemas de información



GRUPO KAIZEN S.A.
Teléfono (506) 283 6192
E mail kaizen@racsa.co.cr
Apartado 422-2010 San José, Costa Rica

5 Gestión Estratégica

Una organización con visión estratégica, debe saber administrar todos sus recursos en procura de alcanzar la visión planteada, esto es lo que se conoce como gestión estratégica. Son elementos fundamentales de una gestión estratégica el poder **Aclarar y traducir la visión y la estrategia de forma tal que sea clara para todos** empezando por el nivel gerencial y así de esa forma poder **Vincular** los objetivos e indicadores estratégicos de manera que formen un conjunto adecuadamente integrado.

La gestión estratégica además consiste en ***administrar tanto con un conjunto indicadores financieros de la actuación pasada como indicadores de actuación futura***. Debemos recordar que será en el futuro en donde pasaremos el resto de nuestros días laborales.

La gestión estratégica requiere ***Identificar, planificar y establecer iniciativas estratégicas*** que se conviertan en el cómo alcanzar lo propuesto.

Pero ***Además de traducir la estrategia y la visión de una Biblioteca en un amplio conjunto de indicadores, debe proporcionar la estructura necesaria para un sistema de administración y medición estratégica***. Esto implica pasar la organización del control financiero o administrativo, al control estratégico.

La Gestión Estratégica, debe servir para comunicar, informar y formar. Comunicar sobre lo que se espera alcanzar y cómo lograr, informar sobre los avances e ir formando tanto a la misma dirección como al resto de personal, en el conocimiento de la estrategia y de la empresa misma.

El propósito final es desarrollar **una forma nueva de administrar: una organización orientada a la estrategia**

6 El Balanced Scorecard:

Ante la necesidad de contar con una herramienta que contribuyera al proceso de gestión estratégica, nace una muy buena idea allá por 1992; desarrollada por los doctores Robert Kaplan y David Norton en lo que hoy día se conoce como el “The Balanced Scorecard”, originalmente publicado en *Harvard Business Review*.

Al BSC se le han dado diferentes traducciones: Cuadro de Mando Integral, Cuadro de Control, Tablero de Mando, etc.

El BSC o CMI 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.**

7 Importancia del BSC

El BSC es importante porque permite:

Comunicar la estrategia y buscar el consenso sobre ella.



Alinear los objetivos individuales y departamentales con la estrategia.

Vincular los objetivos de corto plazo con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.

Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.

Obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia, mejorarla y dar retroalimentación.

8 El BSC une la Visión y la Estrategia con las acciones diarias del Personal a través de

Medir la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:

Los usuarios o clientes de la organización

Los aspectos financieros

Los procesos internos,

El Aprendizaje y crecimiento (en donde se incluye el Recurso Humano)

9 Construcción de un BSC

La construcción de un BSC no es algo complicado, pero si laborioso y de cuidado, sobre todo que este encierra una relación lógica entre los diferentes eventos que se plantean. La Administración por Objetivos, la Planificación Estratégica, y el mismo Tablero de Mando francés de los años 60, planteaban etapas similares a las que propone el BSC. La gran diferencia consiste en que este asigna los diferentes aspectos, una relación causa efecto, por medio de una propuesta estratégica lógica y encadenada, como es el planteamiento de una hipótesis estratégica y en la forma en que se establecen los indicadores, las metas y las iniciativas estratégicas.

Las tapas que intervienen en su construcción son:

A. Desarrollar Mapa Estratégico

a) Aclarar la Visión

Consiste en buscar el consenso sobre lo que ahí se está planteando y si esta contiene los elementos necesarios para un adecuado desarrollo del BSC.

b) Seleccionar Temas Estratégicos:

A partir del análisis de la visión se identifican los temas estratégicos con los cuales se planteara la estrategia, de no ser claros se deben definir antes de continuar.

c) Planteamiento de la hipótesis.

Es la forma en como la organización se propone alcanzar la visión.

d) Establecer el mapa causa efecto.

Uno de los elementos más valiosos de este enfoque ya que permite identificar la relación entre las diferentes perspectivas y su importancia.

B Definir los Objetivos Estratégicos para cada perspectiva

Para cada una de las perspectivas se establece un conjunto de objetivos que indiquen de una manera más precisa lo planteado en el mapa estratégico.

C Definir los Indicadores Estratégicos

Cada objetivo deberá tener una forma que indique si se está logrando.



a) Hallar las variables críticas del objetivo buscado

Como proceso previo a definir los indicadores se deben identificar las variables críticas.

D Definir metas

a) Establecer metas de corto y largo plazo

Es la forma en como se cuantificará el logro en el corto, mediano y largo plazo.

E.- Identificar iniciativas estratégicas

- a) Validar las iniciativas actuales contra los objetivos
- b) Definir Equipos de Trabajo para cada iniciativa
- c) Establecer Planes de acción para cada iniciativa

F.- Desarrollar el Cuadro o Tablero de Mando

Es la forma en que visualmente se podrá evaluar el comportamiento de la estrategia.

G.- Operativizar la Estrategia

Desplegar a los siguientes niveles de la organización

Esta propuesta inicia con clarificar la visión, en términos de que realmente, sea algo que promueva el cambio que la biblioteca necesita, para ello, es importante establecer la definición de lo que es una Visión y de esa forma, evaluar la propia visión desarrollada:

10 VISIÓN

Una descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva.

- ✓ “Una declaración coherente y poderosa de lo que la organización es y lo que debería de ser a 3, 5 o 10 años plazo” Ian Wilson.SRI
- ✓ “Una Visión es el enlace entre los sueños y la acción.. Finalmente , la visión se traduce en mayores ventas y en aumento de utilidades y el retorno de la inversión, pero los números en sí no constituyen la visión “Naisbitt y Aburdene. Reinventing the Corporation“
- ✓ Articula una vista de un futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición que mejora de forma importante lo que existe ahora “ Warren Bennis
- ✓ Descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva.

Los elementos subrayados deben ser considerados en el establecimiento de una buena visión y sirven como elementos para cuestionarse lo planteado:

1. ¿La visión planteada significativamente va más allá de su entorno actual?
2. ¿Es el enlace entre los sueños y la acción?
3. ¿Articula un futuro realista, creíble, atractivo?



4. ¿Mejora de forma importante lo que existe ahora?
5. ¿Es imaginativa y alentadora?
6. ¿Va más allá de su entorno actual?

Desarrollo del Caso

Práctica:

- 1 Cuestionar la visión abajo planteada
- 2 Identificar los Temas Estratégicos establecidos en la Visión

En la vida real, si el cuestionamiento de la Visión no responde afirmativamente a las preguntas planteadas, es conveniente hacerle un ajuste.

Visión **Biblioteca especializada**

“Aspiramos a ser reconocidos como una institución con procesos ágiles, flexibles, dinámicos, globales capaces de dar productos que satisfagan plenamente las necesidades de los usuarios en apoyo de la investigación. Desarrollaremos un recurso humano interdisciplinario, abierto al cambio y al trabajo en equipo con gran dinamismo, actualizado y capacitado, identificado con la visión y misión de nuestra institución”.

11 Mapa Estratégico:

Una vez identificados los temas estratégicos, se debe continuar con la elaboración de lo que será el Mapa Estratégico de la Biblioteca y sus relaciones Causa Efecto.

Toda estrategia es una hipótesis, una predicción de los objetivos que paso a paso contribuyen 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. Es de mucha ayuda las preguntas que más abajo se presentan.

Se llama mapa estratégico o diagrama de causa efecto a la arquitectura o imagen gráfica que **muestra la representación de la hipótesis** en las que se basa la estrategia.

Ese mapa estratégico debe ser **capaz de explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán.** Si hago esto Entonces puede ocurrir esto, y cuanto más estrecho sean los vínculos entre una causa y su efecto se dice que existe una lógica de si-entonces.

Un mapa estratégico refleja la relación entre las cuatro perspectivas que plantea el BSC: la perspectiva del usuario, la perspectiva financiera, la perspectiva de los procesos internos del negocio y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, conocida también como perspectiva de innovación y desarrollo. Eventualmente pueden existir más de estas cuatro, según las necesidades de la empresa, tales como la perspectiva de la comunidad, la perspectiva ambiental o bien separar como una perspectiva el Recurso Humano, de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo.



GRUPO KAIZEN S.A.
Teléfono (506) 283 6192
E mail kaizen@racsa.co.cr
Apartado 422-2010 San José, Costa Rica

La estrategia no se puede aplicar sino se comprende y no se comprende si no se puede describir. Por medio del mapa estratégico del BSC, se busca dejar bien explícita la hipótesis de la estrategia, con una arquitectura que la describa y permita verla de forma coherente, integrada y sistemática.

Si tal y como se decía, el mapa estratégico es la representación de la hipótesis, entonces lo primero que se necesita hacer es plantear esa hipótesis utilizando para ello los elementos de cada una de las cuatro o más perspectivas que la organización ha decidido enfrentar.

La estrategia se divide en varios temas estratégicos, que reflejan lo que el equipo gerencial considera se debe hacer internamente para alcanzar los resultados estratégicos, pues cada uno de ellos proporcionan un pilar para la estrategia e implícitamente contienen su propia hipótesis estratégica, su propio conjunto de relaciones causa-efecto. Los temas estratégicos ayudan a definir las propuestas de valor a largo plazo para los segmentos de clientes escogidos como resultado de lo que todas las estrategias buscan alcanzar.

12 Planteamiento de la hipótesis:

Un ejemplo nos podría ayudar a comprender el concepto:

“Si incrementamos el nivel de habilidades de nuestros empleados , entonces seremos más eficientes, si somos más eficientes, entonces podemos entregar servicios más rápidos, si entregamos servicios más rápidos, entonces los usuarios estarán más satisfechos, si lo usuarios están más satisfechos, entonces mejora la imagen institucional”.

Las empresas con fines de lucro inician el proceso con la perspectiva financiera pues es donde se muestran los resultados de todos los esfuerzos desarrollados por la organización con sus clientes y en sus procesos. Al final las utilidades y pérdidas mostrarán el éxito de la estrategia.

En las organizaciones sin fines de lucro como las bibliotecas la perspectiva inicial es la perspectiva de los clientes o usuarios, la cual inicia con la respuesta a la pregunta: **¿Cómo debiéramos aparecer ante nuestros usuarios para alcanzar nuestra visión? En esta perspectiva se identifican los segmentos de usuarios en que se ha elegido destacar y según la propuesta de valor.** La respuesta debe mostrar el cambio que la biblioteca está dispuesta a hacer para presentarse de una manera más atractiva y ganar el favor de sus clientes o usuarios. Es importante que establezca los segmentos de clientes o usuarios, que tengan características claramente diferenciadas. Si no hay diferencia, pues se podría considerar de que existe tan solo un tipo de usuario. En una universidad, la biblioteca puede tener diferentes tipos de usuarios como lo puede ser un profesor o investigador y por otra parte los estudiantes y público en general. Es probable que sus necesidades sean distintas.

Existen básicamente tres formas de hacer una propuesta a los clientes: excelencia operacional (costos), liderazgo en productos(innovación) y cercanía con el cliente(relaciones). La propuesta es como la organización se quiere diferenciar del resto de organizaciones similares. Es importante ver como muchas de las empresas comerciales de hoy día, se han posicionado con una u otra propuesta; generalmente no las combinan, aunque se recomienda que si bien una organización basa su estrategia en una única propuesta, no debe olvidar las otras dos. Ejemplo de excelencia



GRUPO KAIZEN S.A.
Teléfono (506) 283 6192
E mail kaizen@racsa.co.cr
Apartado 422-2010 San José, Costa Rica

operacional (mejor costo) se tiene a McDonald's y a la Toyota. Liderazgo en productos (mejor producto), se tiene a Sony y a Mercedes Benz y en la cercanía con el cliente (solución total) el ejemplo es IBM.

Es en las organizaciones comerciales o con fines de lucro, donde se han desarrollado esas diferentes propuestas de valor a los clientes. La **“excelencia operacional”**, es una combinación de elementos tales como la calidad, el costo(precio), la oportunidad(tiempo de entrega) y la funcionalidad, se sobresale por los atributos que tiene el producto o servicio. Implica una menor Variedad de servicios, Costos Bajos, Cero defectos, alta Rotación de productos (solo lo que se mueve), pocas quejas, se procura crecer en los segmentos meta. Aquí se podría relacionar con una Biblioteca Pública pequeña.

Otra de las propuestas a los clientes tiene que ver con brindar a los usuarios una **Solución total. Basados en la proximidad con el cliente, el servicio y la imagen pública.** Se destaca por el **Conocimiento del usuario y unas Relaciones de largo plazo**, podría ser el caso de una Biblioteca especializada.

Por último está la propuesta de **liderazgo en productos**, cuyos elementos fundamentales son la **oportunidad** (primeros en el mercado), **funcionalidad** (lo que el cliente necesita) e **imagen de marca**. Se caracteriza por **Flujo de servicios innovadores y las necesidades de los usuarios satisfechas**. Las Bibliotecas Universitarias podrían caer dentro de este campo.

Resumiendo la respuesta a la pregunta de esta perspectiva equivale a definir una promesa que se le está haciendo al cliente o usuario, como el elemento diferenciador con que ha decidido competir.

La segunda pregunta a responder es para la perspectiva financiera: **¿Si tenemos éxito, como nos veremos ante nuestros donantes (los que proveen el dinero)?**

Los indicadores de la actuación financiera indican si la estrategia de una organización, su puesta en práctica y ejecución están **contribuyendo a la mejora de la organización.** Este aspecto es prioritario en las empresas con fines de lucro, generalmente de poca importancia en las organizaciones sin fines de lucro, no obstante están obligadas a hacer el mejor uso de los dineros asignados, pues de ello dependen las donaciones y aumentos de presupuesto.

En la Perspectiva de los Procesos Internos, la pregunta es **¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros usuarios y ser exitosos financieramente hablando?**

En esta perspectiva se identifican los **procesos más críticos para poder conseguir los objetivos financieros y de los usuarios.**

Cada Biblioteca tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los usuarios y optimizar los resultados financieros, dentro de ellos están los procesos técnicos, los procesos de adquisición, circulación, referencia etc. Existen otra serie de procesos como en toda organización que son de apoyo, que no necesariamente están ligados a la estrategia, tales como el servicio de limpieza, la seguridad, etc. Es importante identificar cuáles son los procesos críticos necesario para alcanzar la visión y su estrategia. Kaplan autor de esta metodología, dice que únicamente el 20% de los procesos contribuye a la estrategia.



Por último está la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento, se responde a lo siguiente: **¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para alcanzar nuestra visión?**. El sustento viene dado por la infraestructura, la tecnología, los sistemas de información, la innovación y la motivación del personal.

Los objetivos de aprendizaje y crecimiento **proporcionan la infraestructura** que permite que se alcancen los **objetivos ambiciosos** en las restantes tres perspectivas.

Existen cuatro temas principales en esta perspectiva :

1. Las **Competencias** de los colaboradores
2. Las capacidades de los **sistemas de información** (WinIsis, Oracle)
3. **Motivación**: clima organizacional , delegación de poder (empowerment)
4. **Innovación y tecnología** (código de barras, libro electrónico)

Desarrollo del Caso:

Las siguientes son las respuestas seleccionadas a partir de los temas estratégicos identificados en la visión propuesta:

1.- Perspectiva de usuarios (clientes)

Pregunta: ¿Cómo debiéramos aparecer ante nuestros usuarios para alcanzar nuestra visión (que propuesta le estamos ofreciendo)

Respuesta: productos que satisfagan plenamente las necesidades de los usuarios

2.- Perspectiva financiera:

Pregunta: ¿Para alcanzar nuestra Visión ¿Cómo debiéramos aparecer ante nuestros patrocinadores para tener éxito financiero?

Respuesta: percibidos como inversión y medio para el desarrollo nacional, convirtiéndonos así, en un recurso indispensable

3.- Perspectiva de los Procesos Internos del Negocio:

Pregunta: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes y alcanzar los resultados financieros?

Respuesta: procesos ágiles, flexibles, dinámicos, globales (no se define cuáles sino cómo debieran ser).

3. Perspectiva de 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: recurso humano interdisciplinario, abierto al cambio y al trabajo en equipo con gran dinamismo, actualizado y capacitado.

La hipótesis queda planteada de la siguiente manera:

“Si contamos con un recurso humano interdisciplinario, abierto al cambio y al trabajo en equipo, actualizado y capacitado, podremos contar con procesos ágiles flexibles, dinámicos y globales, de forma tan que nos permita ser percibidos como una inversión para el desarrollo



GRUPO KAIZEN S.A.

Teléfono (506) 283 6192

E mail kaizen@racsa.co.cr

Apartado 422-2010 San José, Costa Rica

nacional y recursos indispensable logrando así la satisfacción plena de las necesidades de los usuarios”.

En el anexo se encuentra el mapa estratégico definido y las diferentes relaciones causa efecto. Puede observar que existe total relación entre lo planteado en la hipótesis y el mapa.

El siguiente paso es Construir la Matriz del tablero de comando.

Esa matriz comprende las siguientes columnas:

Columna 1: La relación causa efecto entre las cuatro perspectivas, planteada en forma de mapa estratégico.

La segunda columna son los objetivos que explican de manera mas concisa lo que se quiere lograr.

En la tercer columna se presentan los indicadores con lo que se medirá el logro del objetivo.

La cuarta columna son las metas a alcanzar incluyendo la fecha límite.

La quinta columna son las iniciativas, los cómo se podrá alcanzar los objetivos planteados y una última columna en donde se asigna el presupuesto para cada iniciativa.

A efecto de entender mejor cada una de las columnas anteriores definamos cada una de ellas:

Objetivos:

•Declaración de lo que la estrategia debe lograr y qué es crítico para su éxito

*Son declaraciones cualitativas o cuantitativas de **las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos** dentro de una organización; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que un objetivo se debe lograr en el futuro, determina un plazo específico para su realización.*

La precisión en el objetivo, es el punto de partida para cualquier triunfo. **W. Clemente Stone.** Los objetivos **indican de una manera más precisa** que una declaración de Visión lo que se debe alcanzar y el momento en el que se deben obtener los resultados.

Existe gran relación en lo planteado en la hipótesis del mapa estratégico y los objetivos. En algunos casos puede ser casi la misma redacción o bien es necesario hacer una definición del objetivo de una forma más clara y concisa de lo que se espera alcanzar. En el caso han quedado por fuera aspectos importantes como lo son la infraestructura, la tecnología, los sistemas de información y la motivación del personal elementos fundamentales en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El siguiente paso es definir los indicadores y las metas para cada uno de los objetivos.

El indicador define la forma en **“Cómo se medirá el éxito en lograr la estrategia”**

La meta indica **“el nivel de desempeño o tasa de mejoramiento que se necesita”.**

A propósito de los indicadores es preciso plantear la pregunta **¿Porqué medir? “Si lo mido lo controlo, Si lo controlo lo administro, Si lo administro lo mejoro”**, la única forma de mejorar un proceso es por medio de la medición.



GRUPO KAIZEN S.A.

Teléfono (506) 283 6192

E mail kaizen@racsa.co.cr

Apartado 422-2010 San José, Costa Rica

La medición tiene otra particularidad, y es que si queremos obtener resultados diferentes de las personas, la medición debe ser acorde con esos resultados. Recordemos aquel proverbio que dice **“Dime como me mides y te diré como actúo”**. Si se mide por la cantidad de libros procesados, el personal buscará por todos los medios cumplir con la cantidad solicitada. Por otro lado si lo que se persigue es la actualización de la información que está disponible, lo importante sería del total de libros procesados, cuál es su nivel de antigüedad con respecto a la fecha de publicación.

Adicionalmente con respecto a los indicadores es importante considerar lo siguiente:

Los indicadores **Nacen a partir de la definición de variables críticas para cada objetivo**, este es un aspecto que ampliaremos más adelante.

Unos indicadores reflejan los resultados de la actuación pasada (Lag measures).

Otros indicadores describen lo que se hace (inductores de actuación, Lead measures, Drivers), generalmente corto plazo. Debe existir una combinación tanto de indicadores de resultado como de inductores de actuación. Sirva como ejemplo lo siguiente:

Si usted en la biblioteca mide cuantos libros fueron procesados durante un período de tiempo (semana, mes, trimestre, año), está midiendo un resultado sobre el cual no puede hacer absolutamente nada. Esto equivale a hacer una autopsia, ya nada se puede hacer por el paciente. Por otra parte si usted mide el tiempo en que se tarda en procesar un libro, puede tomar acción inmediata para mejorar la actuación del funcionario y con ello mejorar el resultado al final del período. Esto equivale a hacer una biopsia. Otro inductor de actuación podría ser medir la antigüedad de los libros que no han sido procesados, lo cual se hace mediante una distribución de frecuencias, por ejemplo cuantos libros tienen de 0 a 3 meses de antigüedad, de 3 a 6 meses, de 6 meses a 1 año y más de 1 año.

Es importante aclarar que los indicadores deben estar alineados con la estrategia, si lo que se busca es tener información actualizada, la cantidad de libros procesados no indica que se cumpla la estrategia pues se puede alcanzar la meta, pero el material puede corresponder a varios años atrás.

Por otra parte, no es conveniente establecer indicadores basados en promedios, sin considerar que inevitablemente siempre habrá personas abajo y arriba del promedio, eso obedece a una distribución normal del proceso. El estar arriba o abajo del promedio no mide el esfuerzo de la persona, ni que tanto se ha superado con respecto a sí misma. Es un hecho que personas con mayor experiencia o antigüedad, tendrán los valores más altos, pero se podría dar que a pesar de ser los que procesen la mayor cantidad de libros, en nada hayan superado su propio record. Por el contrario una persona recién ingresada, a pesar de ser el último en el ranking, haya realizado esfuerzos increíbles en su trabajo. No obstante, a esa persona, cuando se le hace ver que está abajo del promedio en lugar de motivarla, sale totalmente desmotivada.

Los indicadores de actuación y los indicadores resultados forman una cadena en la que los resultados del nivel inferior pueden ser los indicadores de actuación del nivel superior.



GRUPO KAIZEN S.A.
Teléfono (506) 283 6192
E mail kaizen@racsa.co.cr
Apartado 422-2010 San José, Costa Rica

Cuando se vea el tema de despliegue de la estrategia, se podrá ampliar el tema, por ahora como ejemplo se puede decir que si un jefe tiene como indicador de resultado la cantidad de libros procesados en el área, los inductores de actuación, están fijados a nivel de sus subalternos, tales como el tiempo de proceso, la cantidad de errores o devolución por estar mal procesados, etc.

La calidad de los resultados invariablemente depende de calidad de los procesos. Esto implica que la única forma de mejorar un resultado es mejorando el proceso. Dice Hunter en el libro “La Paradoja”, *“hay que estar demasiado loco, para pensar que haciendo lo mismo, obtendremos un resultado diferente”*.

Características de los Indicadores Inteligentes

El acróstico de la palabra en ingles Smart, inteligente, nos plantea cuáles son las características de los indicadores: los indicadores deben ser específicos, medibles, orientados a la acción, relevantes y oportunos.

S **pecific:** Los indicadores deben ser específicos, esto es Dirigido Al objetivo que se busca

M **asurable:** Medibles, Precisa y completa, con Datos confiables y completos.

A **ctionable :** Indica como actuar, Orientada a la acción

R **elevance:** Resultados significativos, Información sobre lo que es importante

T **imely:** Oportunos en el momento en que se necesita

Otros criterios sobre los indicadores son:

- ✓ Los indicadores no deben ser ambiguos y se deben definir manera uniforme en toda la Biblioteca
- ✓ Los indicadores utilizados en las diferentes perspectivas deben estar claramente conectados.
- ✓ Deben servir para fijar objetivos realistas
- ✓ Debe ser un proceso fácil y no complicado
- ✓ Se debe buscar un equilibrio entre los indicadores de resultado y los indicadores de actuación.

Los cuadros de mando de un nivel inferior, raramente están vinculados en un sentido formal, matemático, a los del nivel superior, pero por supuesto se intenta que los vínculos existentes sean lógicamente persuasivos. Por ejemplo, cuando se establece en el nivel inferior que las quejas y el tiempo de entrega, están relacionados con el Nivel de Satisfacción de los usuarios, la suma de los dos indicadores constituye el nivel de satisfacción, ya que lo existe es una hipótesis sobre una relación causa efecto, lo cual debe ser comprobado con datos. Eventualmente se podría demostrar que esto no es así, por lo tanto se deben cambiar las relaciones.



Ruta Metodológica para fijar indicadores.

La siguiente es una recomendación de la forma en que se establecen los indicadores para cada uno de los objetivos definidos.

1 Aclarar:

Para cada objetivo definido, se requiere **definir qué es lo que se quiere realmente conseguir**, esto es aclarar cual es el objetivo buscado.

2 Seleccionar las variables que muestren los logros

Para cada punto, **hallar las variables críticas del objetivo buscado**, los factores claves de éxito de ese objetivo o bien la forma en **cómo nos damos cuenta que lo estamos logrando**.

3 Indicadores:

Hallar los indicadores adecuados para cada una de las variables seleccionadas.

La gran difusión que han tenido el establecimiento de indicadores ha llevado a que muchas organizaciones quieran poner indicadores para todo. Lo primero que hay que entender es que se debe contar con indicadores que indique como la organización está actuando conforme a la estrategia definida Todo indicador está ligado a un objetivo que se quiere alcanzar, por lo tanto primero está el objetivo y luego viene el indicador. **No es conveniente partir desde un indicador para definir un objetivo. Lo correcto es aclarar cual es el objetivo buscado.**

En el área de bibliotecología existe la norma ISO 11620, que presenta una serie de indicadores, aplicables a las bibliotecas, algunos son interesantes, pero tienen carácter operativo que en dada contribuyen a medir como la organización está alineada con su estrategia. Recomendamos en este particular que primer se determinen las variables a controlar del objetivo y luego se definan los indicadores.

En el proceso de creación del BSC, el siguiente paso es **establecer las metas** para cada uno de los indicadores.

Para que efectivamente valga la pena todo el esfuerzo de lo que se pretende hacer, es importante que las metas realmente sean retadoras y busquen ir más allá de lo que la organización es hoy día, Muchas veces, por buscar metas realistas, estas son tan simples que sin hacer absolutamente nada se podrían alcanzar por la misma inercia que lleva la organización.

Las metas no se tienen que fijar tan solo para el largo plazo, de 3 a 5 años. Pueden ser metas fraccionadas año con año o bien por trimestres, si la biblioteca desea darle un seguimiento mayor a su desempeño. Cada meta requiere una definición del plazo límite para ser alcanzada.



Otro de los problemas que se presentan al establecer las metas, es que generalmente esas se establecen sin que haya una base o punto de partida, lo cual podría llevar a fijar metas fácilmente alcanzables o que inclusive son menores a la situación actual. Es importante que haya un responsable para cada una de las metas establecidas

Análisis de Indicadores

Otro aspecto que generalmente se deja por fuera, es la aclaración sobre los indicadores, pues muchas veces no queda claro el cómo se medirá e inclusive ni de dónde se obtendrán los datos.

En la elaboración de un cuadro de mando, no debe quedar por fuera, 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 con todos los libros, cada 5 libros, de forma diaria, de forma semanal, mensual, etc.
5. ¿Frecuencia de revisión?. Esto es cada cuánto se revisaran los resultados obtenidos: mensualmente, trimestralmente, anualmente (no se aconseja)
6. ¿Fuente de los datos? De dónde se recopilará la información: reporte de material procesado, informe general de bibliotecas, informe de planillas, etc. Si se cuenta con un sistema informático, puede ser la dirección de una tabla en una base de datos.

Cómo Establecer Iniciativas

¿Qué son las iniciativas?

Repitiendo lo señalado atrás, dice Hunter en la Paradoja: “Hay que estar demasiado loco para creer que haciendo lo mismo obtendremos diferentes resultados”.

El Dr. William Deming, padre del éxito japonés, con el mejoramiento continuo, planteaba en uno de sus 14 principios, **Eliminar las cuotas numéricas:** “Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa”. Coincidimos totalmente con el principio, la única forma de alcanzar una nueva meta es con un nuevo método, lo cual debe plantearse en lo que se conoce como iniciativas estratégicas, muchas de las cuales tienen que ver con el rediseño de todo un proceso.

Las iniciativas estratégicas, son programas de acción claves, requeridas para poder lograr los objetivos, también se conocen como proyectos, planes de acción, programas etc. La gran diferencia es que una iniciativa debe ser algo poderoso que realmente cambie la situación actual.



Validar Iniciativas:

Debido a la introducción de diversas teorías administrativas, técnicas, herramientas, etc, las empresas se encuentran llenas de proyectos: Implementación de ISO 9000 (Sistema de Calidad), Implementación de ISO 14000 (Sistema de Gestión Ambiental), Osas 18000 (Sistema de Prevención de Riesgos Laborales), SA 8000 (Responsabilidad Social), implementación del CRM (Customer Relationship Management, o Administración de las relaciones con los clientes), Implementación de Programas como el Zap, Baan, proyecto “coaching”, Equipos auto administrados, etc. Además de que la mayoría son esfuerzos aislados, que chocan entre sí, muchos de ellos no brindan ningún aporte a la estrategia de la organización. No obstante distraen los escasos recursos organizacionales.

Por lo anterior, es que se recomienda a la empresa que antes de plantear nuevas. **Efectúe un inventario de las iniciativas actuales**, a efecto de valor cuáles de ellas contribuyen a la estrategia. Pueden encontrarse en proyectos establecidos en el presupuesto, en los Planes Anuales Operativos, en proyectos de otros sistemas de gestión como ISO, o bien proyectos del área financiera o informática.

Una vez realizado el inventario, corresponde **Alinear esas iniciativas en el BSC**, estos es relacionarlos con cada uno de los objetivos definidos.

Generalmente la forma de relacionar objetivos e iniciativas, es por medio de una matriz en donde en la primera columna se colocan los diferentes objetivos estratégicos y en las siguiente columnas las diferentes iniciativas.

Mediante alguna simbología o bien en forma numérica se establece la relación entre cada iniciativa y cada objetivo:

Ejemplo:

Valor 5: Iniciativa crítica para el logro del objetivo, indispensable mantener

Valor 3: Iniciativa importante para el logro del objetivo, pero no es crítica para su logro

Valor 0: Iniciativa sin ninguna relación con el objetivo.

Al final se suma el puntaje de cada iniciativa y de esa forma se pueden priorizar cada una de ellas por el valor total.

Muy probablemente encuentre iniciativas que no tienen relación con ningún objetivo o bien objetivos para lo cual hoy día no hay planteadas iniciativas.

Existen técnicas más elaboradas para desarrollar este análisis como el Quality Function Deployment o Despliegue de la función de calidad, conocida también como la casa de la calidad. La diferencia fundamental es que en la parte superior de la tabla anterior, se construye un techo similar al de una casa, en donde se relaciona sin una iniciativa contribuye o afecta a otra, permitiendo así mayor discriminación entre iniciativas.

Una vez realizado el análisis anterior, lo que sigue es **Eliminar las iniciativas no estratégicas y desarrollar las faltantes**. Indiferentemente de la importancia que pueda tener un proyecto, si este no contribuye significativamente al logro de la estrategia, debería ser eliminado, y si se mantiene no requiere dar el seguimiento dentro de la revisión del plan estratégico. Existen proyectos que



GRUPO KAIZEN S.A.

Teléfono (506) 283 6192

E mail kaizen@racsa.co.cr

Apartado 422-2010 San José, Costa Rica

son necesarios para la operación normal, pero en nada contribuyen a cambiar radicalmente la situación de la Biblioteca.

Es importante desarrollar aquellas iniciativas que hagan falta para lograr la transformación y buscar en lo posible las iniciativas que tengan sinergia.

Es importante **Priorizar las iniciativas restantes** que sobrevivan al análisis efectos de poder asignar los recursos necesarios para ser llevadas a cabo, tanto de dinero como de personal, responsables, etc.

Un punto aparte merece el relacionar el análisis FODA, con los objetivos. Se ha insistido que la mayoría de las organizaciones desarrollan su plan estratégico como eventos aislados: hacen una análisis Foda, definen una visión, definen unos objetivos y luego plantean una serie de proyectos. Cuando se hacen auditorías estratégicas, puede darse cuenta que no existen ninguna relación entre los diferentes elementos del plan estratégico. Por eso es importante recomendar el desarrollo de iniciativas estratégicas a partir de la relación entre el Foda y los objetivos en una matriz.

Utilizando una ponderación en la matriz, podrán relacionarse los aspectos del FODA con alto impacto sobre cada uno de los objetivos. Para los aspectos prioritarios se plantean nuevas iniciativas.

Caso:

Matriz del Cuadro de Mando

Perspectiva	Mapa Estratégico	Objetivo propuesto	Indicador	Meta	Iniciativa
Usuarios	Satisfacer plenamente las necesidades de los usuarios	Aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios	Nivel de satisfacción de los usuarios	95% en el 2005	Desarrollar proceso de Focus Group
Financiera	Optimización de los recursos	Lograr un mayor nivel de atención con los mismos recursos	Cantidad de usuarios por persona	80 usuarios en Dic. 2005	Rediseño de Procesos
Procesos Internos de Negocio	1. Procesos ágiles y flexibles 2. Procesos dinámicos y globales	1. Reducir drásticamente el tiempo de atención 2. Incrementar el número de servicios ofrecidos	1. Tiempo de atención 2. % de usuarios que utilizan los nuevos servicios	No mayor a 15 minutos en el 2004	Rediseño de Procesos Plan de lanzamiento de nuevos servicios
Aprendizaje y Crecimiento	1. Trabajo en equipo con gran dinamismo 2. RH actualizado y capacitado	1. Incrementar el número de equipos de mejora 2. Contar con personal actualizado y capacitado	1. Cantidad de proyectos ejecutados 2. Personal que cumple con las nuevas competencias	80% del personal que cumple con el 100% del perfil	Plan de de formación de equipos triunfadores Desarrollo de Plan de Capacitación en nuevas competencias



Construcción del Cuadro o Tablero de Mando

Lamentablemente la etapa final, el desarrollo del tablero de mando (el Scorecard), es lo que a la mayoría de las personas les atrae, a pesar de que lo realmente valioso es el desarrollo de la estrategia por medio de la hipótesis planteada.

Para diseñar el Cuadro de Mando, debe establecerse la forma en como se evaluará el cumplimiento de cada una de las metas. Una de las formas más utilizadas es considerar en que porcentaje se alcanzan las metas y con base a ello, determinar la forma en que serán representadas. Esto puede ser mediante la utilización de semáforos en donde cada color indique la situación de la meta, o bien algunos dibujos como una cara feliz, una cara indiferente o una cara triste.

Previo a la parte pictórica es necesario establecer la forma en que se medirá el nivel de cada meta, por ejemplo:

Si el logro es arriba del 90%, será un nivel excelente, un color verde o una cara feliz.

Si el logro es superior al 70% pero inferior al 90%, es un nivel aceptable, color amarillo o una cara indiferente.

Si el logro es inferior al 70%, el nivel será mínimo, color rojo o bien una cara triste.

Otra nomenclatura es: meta (verde), precaución(amarilla), peligro(rojo).

Cada persona puede escoger la forma más agradable para la presentación de resultados.

En algunos casos se presentan mapas nacionales en donde por cada región se indican el nivel de cumplimiento de determinadas variables.

Existen programas para el manejo del BSC, no obstante el sistema de colores puede desarrollarse mediante Excell, con tan solo tener algún conocimiento de programación en esta herramienta

Los programas más sofisticados presentan en el cuadro de mando no tan solo las metas con el nivel correspondiente, sino también las interrelaciones entre indicadores, permitiendo analizar con mayor profundidad en donde se encuentran los problemas detectados.

El último punto es el despliegue de la estrategia.

Cuando en el BSC se dice que uno de sus propósitos es la operativización de la estrategia, lo que se pretende es que esta pueda bajar hasta los últimos niveles de la organización en algo que se conoce como el efecto cascada.

La forma de bajar la estrategia, es estableciendo pequeños mapas estratégicos para cada uno de los siguientes niveles o áreas de la organización.



Objetivos en cascada:

Lograr un determinado estratégico requiere de ciertos medios, esos medios podríamos llamarlos objetivos secundarios o de segundo nivel. Cuando se plantea un objetivo estratégico, debe identificarse cuál es el medio para alcanzarlo, ese medio se constituye en el objetivo de área. Por ejemplo: Si se tiene como objetivo estratégico: “Reducir el tiempo de disponibilidad de los libros. Indicador: Días de la fecha de solicitud hasta la entrega en circulación”

El medio para lograr ese objetivo es “reducir el tiempo de proceso de la orden”, esto se convierte en el objetivo del área responsable de su catalogación, el cual se plantearía como “Reducir el tiempo de proceso de la Orden” con el indicador: Tiempo promedio desde que ingresa el libro hasta que se entrega a circulación”. El área de adquisición, tendría como objetivo: “reducir el tiempo de adquisición”, el indicador sería “tiempo de adquisición: desde que se recibe el libro hasta que se entrega a catalogación”.

El medio para lograr el objetivo del área de catalogación sería, agilizar el sistema de catalogación, por lo tanto este convertiría en el objetivo del departamento: “estandarizar y agilizar el sistema de catalogación”, su indicador podría ser “cantidad de libros procesados”, el medio para lograrlo sería el tiempo de proceso, con lo cual se establece un objetivo para el técnico responsable de “Reducir el tiempo proceso por libro”, con su respectivo indicador de tiempo de proceso por libro.

Seguimiento y retroalimentación del BSC.

El sistema no está completo, si no se da el seguimiento respectivo al logro de los objetivos por medio de las metas propuestas y al desarrollo de las iniciativas planteada.

El ciclo de mejora continua, requiere de planear (la definición de la estrategia, objetivos, indicadores y metas), hacer: implementar las iniciativas, verificar (revisar el logro obtenido) y actuar, ya sea consolidando los logros o bien haciendo los ajustes necesarios.

Para la última etapa de seguimiento, se puede seguir la recomendación que los sistemas de Calidad ISO, establecen:

“La alta Dirección debe, a intervalos planificados, revisar el BSC de la Institución, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios, incluyendo la visión y los objetivos”.

Lo anterior implica que en un tiempo definido (3 meses, 6 o un año), la Dirección de la Biblioteca debe revisar si la estrategia planteada, es conveniente al propósito de la organización para alcanzar la Visión y la satisfacción de sus usuarios.

Una Revisión por la Dirección busca:

• **Evaluar la eficacia del BSC, en el logro de la visión y objetivos.**



• **Evaluar los requisitos, actuales y futuros tanto del cliente como de la empresa para asegurarse que el BSC se mantenga adecuado y eficaz.**

Si esta revisión no se establece formalmente, no tendrá ningún valor todo el esfuerzo desarrollado en su creación.

Es conveniente tener una agenda preparada de los temas a ser tratados en la reunión, definiendo los insumos necesarios para la discusión, así como los resultados esperados de esa revisión.

Características de una Implementación Exitosa:

Equilibrio y relaciones causa-efecto entre indicadores:

Debe existir un equilibrio entre la cantidad de indicadores por cada una de las perspectivas, en una relación proceso-resultado. La conexión entre indicadores es lo que permitirá verificar la validez de la hipótesis planteada. Cuando las relaciones causa efecto no se pueden verificar, la dirección debe de tener de todos modos alguna idea de esa relación.

Fijación de metas:

Se deben fijar metas para cada indicador y éstas deben ser coherentes con la visión global y la estrategia. Tener metas a corto plazo (3 a 18 meses) y largo plazo (2 a 5 años).

Relaciones con los sistemas existentes:

• Debe estar en línea con sistemas de control existentes como los presupuestos, informes, sistemas de incentivos, evaluación del desempeño, etc.

Asegurar la viabilidad de los indicadores y las mediciones:

• La información debe ser actual y relevante, pero sobre todo debe ser factible el poder contar con la información, de lo contrario pierde total sentido el indicador.

Sistemas de presentación y apoyo basado en TI:

Aunque no es un requisito indispensable una buena aplicación informática, facilita el proceso de captura de la información en tiempo real, directamente de donde se procesan las transacciones. Adicionalmente la aplicación informática permite desplegar los indicadores de una forma agradable y atractiva.

Debe estar ligado a un sistema de presentación y apoyo basado en TI, pero que no se vea como un proyecto informático.

Formación e información:

El desarrollo de la estrategia por medio del planteamiento de la hipótesis debe servir tanto para informar a toda la organización, como un proceso de formación que permita hacer el cambio de dirección que la empresa requiere.

La información debe ser fácilmente asequible y comprensible.



GRUPO KAIZEN S.A.
Teléfono (506) 283 6192
E mail kaizen@racsa.co.cr
Apartado 422-2010 San José, Costa Rica

Desarrollo de una organización de aprendizaje:

•Se debe desarrollar la participación, la conciencia y descentralización de la toma de decisiones y la responsabilidad de alcanzar las metas que se han formulado. Es importante extraer conclusiones de lo que está haciendo bien, lo que no está haciendo bien y lo que se puede mejorar

Seguimiento del concepto:

•Se debe revisar constantemente la estrategia. Si finalmente resulta que no hay correlación entre los indicadores y las metas estratégicas, ese descubrimiento indica que las teorías en las que se basa la elección de estrategias se deben volver a examinar.

Beneficios:

Promueve la alineación estratégica de toda la organización a partir de la transformación de la Visión y la Estrategia en planes concretos de acción. Cada persona conoce cual es el papel que le corresponde, cuál es su contribución y como se mediría su aporte.

Fomenta el trabajo en equipo, y por consiguiente la colaboración y la coordinación al conducir a toda la organización hacia la consecución de la estrategia definida.

Fomenta la comunicación de los planes estratégicos de toda la empresa.

Integra y sintetiza un gran volumen de datos e indicadores que surgen de la gestión diaria de las operaciones.

Desarrolla el conocimiento y el capital humano, bases fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos.

Riesgos

- ✓ La dirección administra con un sistema diferente
- ✓ Selección inadecuada de indicadores
- ✓ Implementación con una estrategia que no es clara para nadie (La visión planteada no provoca el reto a los que deben implementarla).
- ✓ Desarrollar el BSC en base a un software
- ✓ Dar importancia tan solo a los indicadores y no a la estrategia como un todo.

Conclusión

La visión estratégica es una herramienta concentrada en objetivos exclusivamente estratégicos.

Se requiere pensar de forma estratégica y amplia
Permite adaptarse a todo tipo de cambios que se produzcan



GRUPO KAIZEN S.A.
Teléfono (506) 283 6192
E mail kaizen@racsa.co.cr
Apartado 422-2010 San José, Costa Rica

Posibilidad de establecerla para unidades concretas que tengan su propia estrategia y misión.

Requiere compromiso, comunicación, acción y retroalimentación.

Bibliografía

- ✓ Seminario con Robert Kaplan- Costa Rica Junio 2003
- ✓ La Gerencia Integral : Jean-Paul Sallenave.
- ✓ Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral: Nils-Gorän Olve y otros.
- ✓ The Balanced Scorecard: R. Kaplan, D. Norton.
- ✓ Hacia un sistema de gestión basado en la estrategia: BSC Lionel Sotomayor.
- ✓ Administración en una Página -- Riaz Khadem
- ✓ Como salir de la crisis William E. Deming.
- ✓ El Control de Gestión Estratégico: Phillipe Lorino.
- ✓ Understanding & Implementing ISO 9001:2000 Standard: H.J. Steudel Ass.,
- ✓ ISO 9004:2000, Recomendaciones para la mejora del desempeño , ISO-Inteco.
- ✓ Guidelines for achieving Financial Benefits , ISO 10014:98
- ✓ Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, R. Kaplan, D. Norton.
- ✓ Sitio Web: Tablero de Comando, Argentina.
- ✓ Alineación Total, Riaz Khadem
- ✓ El Cuadro de Mando de RRHH, Becker, Huselid
- ✓ El poder de una Visión, Vídeo de Joe Baker
- ✓ Guía para la implantación de sistemas de indicadores. UNE 66175