UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

Repositorio Digital USM **https://repositorio.usm.cl**

Tesis USM TESIS de Pregrado de acceso ABIERTO

2022-04-02

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA BIBLIOTECA PÚBLICA DE QUINTA NORMAL

RIVAS CONTRERAS, ALEXANDRA PAZ

https://hdl.handle.net/11673/55228

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA BIBLIOTECA PÚBLICA DE QUINTA NORMAL

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTORA

ALEXANDRA PAZ RIVAS CONTRERAS

PROFESOR GUÍA

LIONEL VALENZUELA

SANTIAGO DE CHILE, 2 DE ABRIL, 2022

Índice

1. Introducción..... 8

1.2. Biblioteca Pública de Quinta Normal 9

2. Objetivos 11

2.1. Objetivo General..... 11

2.2. Objetivos específicos 11

3. Marco Teórico 12

3.1. La Biblioteca Nacional 12

3.1.1. Bibliotecas Públicas..... 12

3.2. Podcast 13

3.3. E-Book 14

3.4. Sistemas de control 14

3.5. Cuando de Mando Integral..... 20

3.5.1. Perspectiva Financiera 22

3.5.2. Perspectiva de Cliente..... 25

3.5.3. Perspectiva de Procesos Internos..... 28

3.5.4. Perspectivo de Aprendizaje y Crecimiento..... 29

3.6. Mapa Estratégico 32

3.7. Indicadores 35

3.8. Cuadro de Mando Integral en Bibliotecas Públicas..... 37

3.9. Herramientas de Análisis del Entorno 43

3.9.1. Análisis PEST..... 43

3.9.2. Análisis VRIO 45

3.9.3. Análisis FODA 46

4. Metodología..... 47

4.1. Análisis Estratégico del Medio Interno y Externo..... 47

4.2. Análisis del Plan Estratégico..... 48

4.3. Construcción del Cuadro de Mando Integral 49

5. Desarrollo 50

5.1. Análisis Interno y Externo de la Biblioteca Pública de Quinta Normal. 50

5.1.1. Análisis PEST..... 50

5.1.2. Análisis VRIO..... 52

5.1.3. Análisis FODA 55

5.2. Construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI)..... 58

5.2.1. Misión de la Biblioteca de Quinta Normal. 58

5.2.2. Visión de la Biblioteca de Quinta Normal. 58

5.2.3. Valores. 58

5.2.4. Objetivos Estratégicos. 60

Perspectiva del Usuario. 60

Perspectiva Presupuestaria..... 61

Perspectiva de Procesos Internos. 61

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento..... 62

5.2.5. Mapa Estratégico 63

5.2.6. Indicadores 64

Indicadores Perspectiva del Usuarios..... 64

Indicador Perspectiva Presupuestaria 69

Indicadores Perspectiva de Procesos Internos 70

Indicadores Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento 75

6. Propuesta de Implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) 79

6.1. Matriz de Implementación del CMI 81

7. Conclusión..... 83

8. Referencias 86

9. Anexos 91

Anexo 1: Gráfico del Producto Interno Bruto Regional (PIBR)..... 91

Anexo 2: Puntaje promedio obtenido en prueba PISA..... 91

Anexo 3: Tasa de Analfabetismo. 92

Anexo 4: Niveles de desempeño de lectura-Comparación Internacional..... 93

Anexo 5: Niveles de desempeño en matemáticas-Comparación Internacional. 93

Anexo 6: Niveles de desempeño en ciencias naturales-Comparación Internacional. 94

Índice de Imágenes

Imagen 1: Perspectivas del CMI. Fuente: Implementación y BSC Parte 1 (Lionel Valenzuela). 22

Imagen 2: Indicadores centrales. Perspectiva del Cliente. Fuente: Cuadro de Mando Central BSC (R. Kaplan & D. Norton). 26

Imagen 3: Modelo de Cadena de Valor. Fuente: Cuadro de Mando Integral BSC (R. Kaplan & D. Norton, 2000). 28

Imagen 4: Ejemplo Mapa Estratégico. Fuente: El Balanced Scorecard: Ayudando a Implantar la Estrategia (Alberto Fernández, 2001). 34

Imagen 5: Nuevas Perspectivas del CMI. Fuente: Una Aproximación a las Implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público (E. Bastidas & V. Feliu, 2003). 40

Imagen 6: Nuevas Perspectivas del CMI. Fuente: El cuadro de mando integral para las organizaciones del sector público (R. Kaplan, 1999). 41

Imagen 7: Análisis PEST. Fuente: La elaboración del plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral (D. Martínez &A. Milla, 2012). 44

Imagen 8: Matriz VRIO. 46

Imagen 9: Matriz VRIO de Biblioteca Pública de Quinta Normal. 54

Imagen 10: Mapa Estratégico de la Biblioteca Pública de Quinta Normal. 63

Imagen 11: Matriz Implementación CMI. Perspectiva del Usuario..... 81

Imagen 12: Matriz Implementación CMI. Perspectiva Presupuestaria. 81

Imagen 13: Matriz Implementación CMI. Perspectiva de Procesos Internos..... 82

Imagen 14: Matriz Implementación CMI. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. 82

Índice de Tablas

Tabla 1: Cuadro de Análisis PEST. 52

Tabla 2: Análisis FODA. 57

Tabla 3: Perspectiva del Cliente, Satisfacción del Usuario. 64

Tabla 4: Perspectiva del Cliente, Entrega de Información. 65

Tabla 5: Perspectiva del Cliente, Usuarios Registrados. 66

Tabla 6: Perspectiva del Cliente, Usuarios que Participan en Actividades y Talleres. 67

Tabla 7: Perspectiva del Cliente, Libros Prestados. 68

Tabla 8: Perspectiva Presupuestaria, Eficiencia Presupuestaria. 69

Tabla 9: Perspectiva de Procesos Internos, Informe de Funcionamiento. 70

Tabla 10: Perspectiva de Procesos Internos, Colaboraciones con Instituciones. 71

Tabla 11: Perspectiva de Procesos Internos, Masificación de Información. 72

Tabla 12: Perspectiva de Procesos Internos, Visitas en Redes Sociales. 73

Tabla 13: Perspectiva de Procesos Internos, Usuarios Informados de los Eventos por Redes Sociales. 74

Tabla 14: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, Capacitaciones de Colaboradores. 75

Tabla 15: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, Nivel de Aprendizaje. 76

Tabla 16: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, Índice de Rotación. 77

Tabla 17: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, Colaboradores Especializados. 78

1. Introducción

En la actualidad, se da que cada vez más el uso de las plataformas digitales para buscar información o contenido de recreación, por lo que se podría decir que las bibliotecas públicas se están convirtiendo en instalaciones cada vez menos concurridas, a pesar de que estas tienen la misma razón de "dar satisfacción a las necesidades informativas de sus usuarios" (Madrid, 2002). Además de que "los actuales criterios por los que evaluar su rendimiento, especialmente relacionados con la calidad y el valor aportado por sus servicios, han llevado a cuestionar su tradicional modo de funcionamiento" (García-Reyes & Carmen, 2002), pero aun así estas son de suma importancia para la sociedad, tal como se evidencia que:

> Las bibliotecas públicas tienen un posicionamiento estratégico, es decir una importancia política relevante en la sociedad y claramente en las industrias culturales. A partir es relevancia, también coopera al rescate de las manifestaciones patrimoniales de una comunidad, los valores propios de la sociedad y la recuperación de la identidad, es decir trabaja como manifestación de la ética y dirección social de grupos humanos, por eso su relevancia política y estratégica no es menor (Ramos, 2012).

Dado que es valioso contar con bibliotecas públicas, y para que estas no pierdan la relevancia que tienen es fundamental que cambien su forma tradicional de operar y comiencen a generar valor agregado en la sociedad digitalizada actual con la cual se enfrentan. Otro factor importante para considerar es el entorno que los rodea y el actual contexto.

1.2. Biblioteca Pública de Quinta Normal

La Biblioteca Pública de Quinta Normal es un espacio que nace hace el año 2010 y pertenece a la red de Bibliotecas Públicas dirigidas por la DIBAM. Sus objetivos están centrados en establecer una relación cercana con la comunidad, convertirse en un lugar en el que las personas puedan acudir para desarrollar distintas habilidades relacionadas a la cultura y la educación (BENAVIDES, 2016).

Específicamente la biblioteca fue "inaugurada el día 28 de diciembre del 2009, siendo la presidenta de la República su excelencia Michelle Bachelet Jeria" (Bilblioredes, s.f.).

Las percepciones que poseen los usuarios son que:

Constituye un aporte para los niños y niñas. Dicen que la biblioteca tiene buena accesibilidad, y que cuenta con locomoción cercana. Además, los públicos destacan el trabajo de las funcionarias, como personas amables y acogedoras que gracias a su actitud motivan a asistir a este espacio (BENAVIDES, 2016).

Además de lo anterior consideran importante "la infraestructura. Señalan que se trata de un espacio amplio y que, a diferencia de una biblioteca tradicional, puede ser utilizado con comodidad" (BENAVIDES, 2016).

A pesar de que la biblioteca pareciera que tiene una gran llegada y que cuenta con buenos servicios, esta alcanza solamente a una parte de la comunidad, su foco central son los niños, ya que realizan varios talleres y actividades para ellos. Entonces ¿de qué manera la biblioteca pública de Quinta Normal puede captar otros segmentos de la comunidad?

Junto con lo anterior, cabe también mencionar que dado el contexto actual de la pandemia del covid-19, la biblioteca cesó por completo su funcionamiento por

aproximadamente un año, haciendo evidente que la administración de esta no está preparada para enfrentar cambios importantes de su entorno.

Por lo tanto, es fundamental que cuenten con algún sistema de control de gestión, ya que:

> El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho, el control está mucho más generalizado que la planificación. El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección (Muñoz, Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación, 2009).

Con esta información se formula lo siguiente ¿cuáles son las falencias internas que tiene la biblioteca pública de Quinta Normal?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de control de gestión, a través de un cuadro de mando integral para que la biblioteca pública de Quinta Normal tenga un funcionamiento óptimo y un mayor impacto dentro de la comuna.

2.2. Objetivos específicos

- ***Conocer las fortalezas y debilidades de la biblioteca pública de Quinta Normal***, mediante el uso de técnicas estratégicas, para poder conocer la situación interna y externa actual.
- ***Formular un plan estratégico***, a través de herramientas de gestión estratégicas para poder establecer objetivos que sirvan en la toma de decisiones.
- ***Identificar a los agentes responsables del funcionamiento de la biblioteca,*** mediante el contacto con la administración de la biblioteca, para poder elaborar una propuesta el cuadro de mando integral.

3. Marco Teórico

3.1. La Biblioteca Nacional

Para poder tener una mejor mirada de cuan importantes son las bibliotecas para la cultura del país y para la sociedad, hay que aprender un poco de su inicio de su historia y la situación actual de estas.

La primera biblioteca construida en Chile fue la Biblioteca Nacional. Fue fundada

El 19 de agosto de 1813, los miembros de la Junta de Gobierno, que por entonces regía los destinos de Chile, publicaron en El Monitor Araucano la Proclama de Fundación de la Biblioteca Nacional. Firmaban el documento Francisco Antonio Pérez, Agustín Manuel Eyzaguirre y Juan Egaña (Biblioteca Nacional de Chile).

A pesar de que "la Biblioteca Nacional había sido fundada en 1813, abrió definitivamente sus puertas en 1834, bajo la presidencia de José Joaquín Prieto" (Ramos, 2012).

Hacia 1870 contaba con un acervo de más de 50.000 volúmenes y asistían a ella un promedio de 4.500 personas anualmente.

3.1.1. Bibliotecas Públicas

A eso hay que agregar que en 1873 se fundó la primera biblioteca pública del país, la Biblioteca Santiago Severín en Valparaíso (Ramos, 2012).

La Biblioteca Santiago Severín de Valparaíso, primera y única biblioteca pública chilena hasta 1920. Un año más tarde, 1921, tuvo lugar el primer gran impulso de las bibliotecas públicas, la creación de la Dirección General de Bibliotecas, entidad mediante la cual el Estado asumía un rol abiertamente protagónico y comenzaba la organización de las diversas bibliotecas existentes a la fecha (Servicio Nacional del Patrimonio Cultural, 2020).

Con esta esta breve historia del inicio de la biblioteca Nacional y de las bibliotecas públicas en Chile, se puede destacar que tienen muchos años de funcionamiento y una gran importancia cultural para la sociedad.

Actualmente en Chile, y de acuerdo con un estudio realizado por el Servicio Nacional del Patrimonio Cultural (2020), hay una cantidad de 393 bibliotecas públicas.

Esta catástrofe mundial obliga a pensar y a repensar el rol del bibliotecario y de la biblioteca, que más allá del espacio de la biblioteca, más allá del contenido de los libros, debe estar enfocado más que nunca en la comunidad a la cual sirve. Y debe redoblar sus esfuerzos para pensar como brindar sus servicios de lectura, de información, de apoyo al desarrollo económico, emocional, social y cultural de su comunidad (Oyarzún, 2020).

Con esto también se podrá ver afectado "los presupuestos en cultura de este y el próximo año se verán muy afectados, es al mismo tiempo una oportunidad de replantearse la forma en que estamos haciendo nuestro trabajo en bibliotecas" (Oyarzún, 2020).

3.2. Podcast

En un intento para definir el término podcast se ha constatado que ningún diccionario de la lengua española recoge esta definición porque se trata de un anglicismo que viene de la voz inglesa *podcasting* y que lo define el Diccionario Cambridge como un programa de radio que se emite en forma digital y que se puede descargar de internet y reproducir en una computadora o en un reproductor mp3 (Zohra, 2019).

El podcast busca en "ser un estímulo en la trasmisión de elementos que buscan la perdurabilidad en el tiempo y que favorecen su selección por parte del usuario" (MARTIN-ROMO, 2008).

También el podcast “es capaz de fomentar altos niveles de compromiso personal debido a su capacidad única para borrar la distancia entre la persona que entrega el contenido y la audiencia” (Alonso & Frederico, 2020).

3.3. E-Book

El e-book o libro digital “nace con el Proyecto Gutenberg, creado en julio de 1971 por Michael Hart con el fin de distribuir gratuitamente las obras del dominio público por vía electrónica” (Lebert, 2009).

La incorporación del libro digital es de suma importancia, ya que es necesario en el mundo digital en el que se están sumergiendo las bibliotecas, además de que con esto lograrían brindar un servicio más completo para sus usuarios, lo cual les da un valor agregado a las bibliotecas.

Por lo tanto, “la irrupción del libro electrónico en las bibliotecas conlleva sobre todo ventajas” (Arévalo & García, 2010).

3.4. Sistemas de control

Primero, para poder entender más a fondo los sistemas de control, se partirá definiendo que es el control y para qué sirve.

El control se puede definir de la siguiente manera:

> Como la capacidad que se posee para mantener un dominio armónico sobre los bienes, las acciones, los acontecimientos y las personas, así como sobre todo aquello que puede ser un factor que altere, modifique, dificulte o impida alcanzar el logro de las metas que hayan sido establecidas, trazadas o señaladas en cualquier actividad humana, especialmente circunscritas al ámbito de las organizaciones actuales y de su futuro (Madrigal, 2017).

Dada la definición anterior se entiende que el control es "un proceso fundamental para administrar una empresa" (López, Espinal, & Roa, 2012), esto es debido a que, si una organización posee planes estratégicos muy bien hecho, y a su vez la implementación de este se haga de la manera deseada, al igual que todos los colaboradores de la organización desempeñan sus labores acordes a este plan. En este caso si sus métodos de monitoreo o los controles que posean son deficientes, cabe la posibilidad que el tiempo y trabajo invertidos en la creación e implementación de la estrategia sean en vano, ya que no se medirá de la manera adecuada si lo pronosticado se ajusta a lo real, por lo que el plan no se podrá ajustar de manera eficiente a la realidad si es que es necesario.

Junto con lo anterior, hay que destacar que el control:

> No tiene como único fin resaltar las desviaciones frente a lo planificado o a los patrones establecidos con el ánimo de que éstas sean corregidas; el control busca también destacar posibles aciertos en la ejecución de las actividades, estandarizarlos y de esta manera asegurar un proceso de mejora continua. Es decir, el control no solo realza aspectos negativos, sino también positivos (López et al, 2012).

El control es parte de la gestión de la organización y a su vez la gestión se define como "las decisiones ejecutivas que debe tomar la gerencia para desarrollar las actividades que conducen a los objetivos planeados" (Flores & Del Pozo Rivas , 2012), por lo que

también la principal responsabilidad de esta “es conducir los planes de la organización a resultados exitosos mediante el empleo de medios eficientes, del uso económico de los recursos y de la eficacia en el logro de los resultados” (Flores & Del Pozo Rivas , 2012).

Con esto se puede desprender que, sin una gestión adecuada para la organización, se puede en un caso extremo, llegar al fracaso, debido a que no podría conseguir el logro de los objetivos propuestos.

Siguiendo con lo anterior, una definición que puede complementar la que se mencionó anteriormente, sería que el control también es “aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación”, es decir, “es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (Flores & Del Pozo Rivas , 2012). Debido a esto el control ha sido “visto históricamente como una parte importante del proceso de estrategia” (Simons, 1994).

El control de gestión es el “proceso mediante el cual los gerentes aseguran que los recursos se obtengan y utilicen de manera eficaz y eficiente en el logro de los objetivos de la organización” (Simons, 1994).

Y como se menciona en la cita anterior, debido a que ayudan a que la organización logre alcanzar sus objetivos estratégicos y con esto lograr el crecimiento propuesto, pero si bien se debe llegar a lo anterior, se tiene que lograr llegar a ello de la manera más eficiente y eficaz, para que a su vez la utilización de los recursos sea optima.

Los sistemas de control de gestión, para poder lograr su propósito necesitan recolectar una amplia cantidad de información, tal como información de los mercados externos, cliente, la competencia, información financiera y no financiera, etc. Y con esto tener una visión más amplia de en donde se encuentra la organización y también del entorno en el cual se encuentra. Se necesita de esto, debido a que los sistemas de control de gestión antiguamente

no utilizaban la cantidad de información con la cual se trabaja actualmente, entonces se daba el caso que la visión era limitada, por lo tanto, el control no era dinámico y no cambiaba de manera activa frente al entorno en el cual está la organización. Por consiguiente, los sistemas de control de gestión "ofrecen información que pretende ser útil para los gerentes en el desempeño de sus labores y ayuda a las organizaciones en el desarrollo y el mantenimiento de patrones viables de comportamiento" (Otley, 1999).

También se puede definir desde otra perspectiva, según el comportamiento de los colaboradores, por lo tanto, los sistemas de control se entienden como "una combinación de mecanismos de control diseñados e implementados por la gerencia para aumentar la probabilidad de que los actores organizacionales se comporten de manera consistente con los objetivos de la coalición organizativa dominante" (ABERNETHY & CHUA, 1996).

Dado lo anterior, los sistemas de control se han convertido en una herramienta útil en la toma de decisiones por parte de la alta gerencia de la organización, debido a que proporciona la información necesaria y además involucra a los colaboradores necesarios los cuales pueden pertenecer a cualquier nivel de la organización, con tal de que den los resultados esperados. Con esto y a su vez reiterando, se debe considerar que los sistemas de control deben ser dinámicos.

En síntesis, el objetivo de estos sistemas de control de gestión es "mantener o alterar patrones en las actividades organizacionales" (Simons, 1994). Por lo tanto, las practicas del control de gestión "ayudan a lograr conexiones entre las diversas actividades de miembros de la organización" (Ahrens & Chapman, 2007).

Los sistemas de control de gestión se pueden agrupar en cuatro grupos (Simons, 1994), los cuales se relacionan con el poder generar algún cambio dentro de la estrategia y los cuales a su vez incluyen a los actores de este:

Sistema de creencias: Estos son usados por la gerencia con el fin de “definir, comunicar y reforzar los valores básicos, propósitos y la dirección de la organización” (Simons, 1994). Y a su vez se enfocan en “garantizar el logro de los objetivos mediante la definición y limitación de la acción de los individuos” (Bohórquez, 2011).

Sistema de límites: Estos son usador por la gerencia con el fin de “establecer límites y reglas que se deben respetar” (Simons, 1994). Este al igual que el sistema anterior se enfoca en que se logren los objetivos mediante la definición y limitación de las acciones de los colaboradores.

Sistema de control de diagnóstico: Este es un “sistemas formales de retroalimentación utilizados para monitorear los resultados y corregir las desviaciones de los estándares preestablecidos anteriormente” (Simons, 1994).

Sistema de control interactivo: Estos son usados por la gerencia con el fin de regular y personalmente involucrarse en las actividades de decisión de los colaboradores. Cualquier sistema de control de diagnóstico puede volverse interactivo mediante la atención e interés continuos y frecuentes de la alta dirección. Los propósitos de hacer un sistema de control interactivo es enfocar la atención y forzar el diálogo y aprendizaje en toda la organización (Simons, 1994).

Estos sistemas pueden ser utilizados para poder lograr cambios dentro de la organización a nivel estratégico, debido a que al ser usados tengan como fin lograr un cambio de conductas por parte de los colaboradore con el propósito de que al renovar o cambiar la estrategia, el proceso del cambio sea más ameno y que así sea también aceptado y comprendido por la organización.

Por último, tal como indica Otley hay tres características relevantes para diseñar un sistema de control de gestión, primero “los contadores de gestión necesitan entender las

actividades operacionales de la organización" (Otley, 1999). Ellos deben tener la tarea de conocer completamente la organización, es decir, que deben conocer detalladamente el cómo funciona el negocio en el cual están. Segundo, "hay una necesidad que el diseño de los sistemas de control esté conectado con los temas de la estrategia, tanto de las que se han adoptado como de las que han surgido" (Otley, 1999). Con esto se establece que los sistemas de control deben tener muy en cuenta los objetivos que posee la organización con el fin de que todo este alineado con la estrategia. Y, por último, "está la necesidad de enfocarse en el contexto externo en el cual se encuentra la organización, en lugar de limitarse solo en las actividades internas" (Otley, 1999). Con esto, es evidente que es importante que la organización conozca el contexto actual, su competencia, pero también a esto hay que incorporarle la información interna para así tener un panorama totalmente completo.

En conclusión, es importante implementar un sistema de control de gestión en las bibliotecas públicas, ya que el entorno está en constante cambio, por lo tanto, contar con esto les da la manera de anteponerse al o los cambios imprevistos a su alrededor, como por ejemplo la actual pandemia que forzó a cesar momentáneamente sus actividades y no solo les da la oportunidad de anteponerse a los cambios sino que también les ayudará a cumplir sus objetivo, y a sus vez controlar si el cómo lo están haciendo para cumplirlos sea la mejor manera, además si es necesario cambiar lo que está erróneo y a su vez resaltar lo que están haciendo bien.

Adicional a lo anterior, con los sistemas de control también se podrá "lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo basada en el valor añadido y en la calidad que aportan sus servicios" (García-Reyes & Carmen, 2002) y también contar específicamente con una gestión estratégica. Teniendo esto, como medio para implementar un sistema de control de gestión se utilizará el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard BSC).

El cuadro de mando integral “a pesar de ser un instrumento nacido en el ámbito empresarial, ofrece a las bibliotecas un esquema global de funcionamiento basado en indicadores, que sobrepasa su utilización como mera herramienta de control” (García-Reyes & Carmen, 2002).

3.5. Cuando de Mando Integral

El cuadro de mando integral (CMI) o también conocido como Balanced Scorecard (BSC) fue diseñado por Robert S. Kaplan y David P. Norton en la década de los 1990. Desde su creación muchas empresas lo han adoptado para poder mejorar sus resultados, ya que este fue creado con el fin de que para las organizaciones lo más importante no fuera solo los resultados financieros, sino que también se enfocaran en los procesos relacionados y los recursos claves utilizados para llegar a esos resultados, es decir, el CMI tiene como función principal “revelar claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo” (Kaplan & Norton, 2000). También el CMI “más allá de ser un sistema de indicadores no tradicionales, recoge también una metodología para implantar la estrategia de una organización, a través de la comunicación y alienación de dicha estrategia a todos los niveles organizacionales” (Bastidas & Feliu, 2003). Además, logra “ayudar en áreas como: la gestión del cambio, la medición del rendimiento, la alineación estratégica, la estrategia de comunicación y el pensamiento estratégico” (Valenzuela & Maturana, 2016). Por lo tanto, el cuadro de mando integral es “una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores” (Fundación para la motivación de los recursos humanos, 2005). Se debe agregar también que el cuadro de mando integral,

> permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento (Fundación para la motivación de los recursos humanos, 2005).

Como se menciona anteriormente el CMI toma la estrategia de la organización, pero también incluye la visión y con esto como base se preocupa del rendimiento financieros como no financieros. (Chen et al, 2011).

Por lo tanto, “el BSC o Cuadro de Mando Integral propone un sistema que permite comunicar la estrategia, medir el rendimiento de los empleados y alinear los esfuerzos de todos los actores en una dirección común: la misión de la empresa” (Valenzuela & Maturana, 2016).

El cuadro de mando integral toma como base la estrategia y la visión de la organización para así traducirla en objetivos e indicadores, los cuales se centran en cuatro perspectivas (Kaplan & Norton, 2000).

Imagen 1: Perspectivas del CMI. Fuente: Implementación y BSC Parte 1 (Lionel Valenzuela).

3.5.1. Perspectiva Financiera

Esta perspectiva "incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa" (Dávila, 1999), por lo tanto, el cuadro de mando integral incorpora esta perspectiva, debido a que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas. Y las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable (Kaplan & Norton, 2000).

Además, es importante recalcar que "la construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación" (Kaplan & Norton, 2000). Esto es debido a que el CMI de igual manera considera importante los resultados económicos ya que esto en muchas situaciones reflejan el desempeño de la organización, es decir, si está logrando resultados favorables o no.

Como se menciona anteriormente, es de suma importancia que los objetivos financieros deben ser apropiados para la estrategia de la organización y a su vez, las medidas

y objetivos que te incorporen juegan un doble papel, primero definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y segundo, sirven como objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas. Adicionalmente, hay que recalcar que los objetivos financieros representan los objetivos a largo plazo de la organización (Kaplan & Norton, 2000). Con esto se quiere decir que, las demás perspectivas del CMI deben trabajar en pro de los objetivos financieros, por lo que, para poder llegar a cumplirlos se deben tomar ciertas acciones tanto con los clientes, en los procesos internos y con los colaboradores.

Debido a que los objetivos financieros deben ir acorde con la estrategia de la organización y según la teoría de la estrategia de negocios, la cual sugiere varias estrategias diferentes (Hofer & Schendel, 1982), pero para efecto de simplificar, se identifican tres:

- **Crecimiento:** Los negocios que se encuentran en esta etapa, están en la fase más temprana de su ciclo de vida. Por lo tanto, tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento (Kaplan & Norton, 2000).
- **Sostenimiento:** En esta etapa los negocios se encuentran atrayendo inversiones y reinversiones, pero a su vez se les exige que obtengan unos excelentes resultados de capital invertido (Kaplan & Norton, 2000).
- **Recolectar o cosechar:** En esta etapa algunos negocios han llegado a una fase de madures, por lo que, comienzan a recolectar las inversiones de las dos etapas anteriores, solo necesitan los suficiente para subsistir, es decir, para poder mantener sus equipo y capacidades (Kaplan & Norton, 2000).

Dadas estas tres estrategias, de crecimiento, sostenimiento y de cosecha, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial, las cuales son las siguientes:

- Crecimiento y diversificación de ingresos: Los indicadores más utilizados son la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado. Esta estrategia se puede llevar a cabo a través de (Kaplan & Norton, 2000):
  - ✓ Nuevos productos.
  - ✓ Nuevas aplicaciones.
  - ✓ Nuevos clientes y mercados.
  - ✓ Nuevas relaciones.
  - ✓ Nueva variedad de productos y servicios.
  - ✓ Una nueva estrategia de precios.
- Reducción de costes/mejora de la productividad: Además de lo anterior, se podría dar el caso en que la organización también quiera mejorar en cuanto a costes y productividad (Kaplan & Norton, 2000). Esto se puede lograr a través de lo siguiente:
  - ✓ Aumento de la productividad de los ingresos.
  - ✓ Reducción de los costos unitarios.
  - ✓ Mejorar el mix de los canales.
  - ✓ Reducción de los gastos de explotación.
- Utilización de los activos/estrategia de inversión: Los objetivos de este tema están relacionados con la estrategia financiera. Pueden ser rendimiento sobre la inversión y rendimiento sobre el capital, esto con el fin de aumentar los ingresos, reducir los costos y aumentar la utilización de los activos (Kaplan & Norton, 2000), esto se puede lograr a través de:
  - ✓ El ciclo de caja.
  - ✓ Mejorar la utilidad de los activos.

En resumen, es importante contar con los objetivos e indicadores financieros, debido a que esto son el reflejo de los resultados económicos de la organización, y a su vez deben estar ligados directamente con la estrategia. Cabe destacar que, si la empresa tiene varias estrategias en distintas secciones lo ideal sería que hubiera objetivos por cada estrategia ya que, así se puede lograr tener una medición más precisa de ellos. También todas las demás perspectivas están directamente relacionadas con la perspectiva financiera debido a que deben trabajar en pro del cumplimiento de los objetivos financieros.

3.5.2. Perspectiva de Cliente

"Refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir" (Dávila, 1999), para lo cual es importante identificar el segmento de clientes y de mercado en los cuales se competirá, esto es debido a que representan los ingresos de los objetivos financieros (Kaplan & Norton, 2000).

Esta perspectiva permite también que las organizaciones identifiquen y midan de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregaran tanto al segmento de clientes como de mercado que hayan seleccionado (Kaplan & Norton, 2000).

Para que las organizaciones logren obtener los resultados esperados con respecto a los clientes deben conocer muy bien sus necesidades y así lograr que los clientes valoren los productos y servicios ofrecidos. Por lo tanto, las organizaciones deben, dentro de esta perspectiva, traducir la visión y la estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y en los clientes. Y a su vez "la identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente" (Kaplan & Norton, 2000).

Entonces, para poder lograr que dé resultados favorables, la organización debe obtener los objetivos del cliente de cada segmento que haya seleccionado (Kaplan & Norton, 2000). Y con esto se debería poder satisfacer las necesidades de los estos.

Para esta perspectiva existen algunos indicadores que son comunes y generales, por lo que, usualmente son utilizados en su mayoría por las organizaciones. Dichos indicadores son los siguientes:

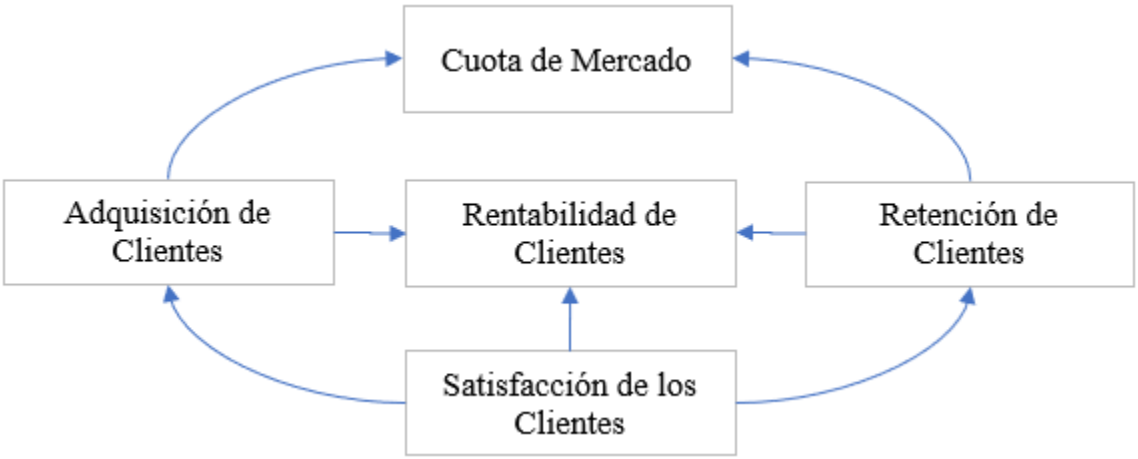


Imagen 2: Indicadores centrales. Perspectiva del Cliente. Fuente: Cuadro de Mando Central BSC (R. Kaplan & D. Norton).

- Cuota de Mercado: "Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
- Adquisición de Clientes: Es la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
- Retención de Clientes: Es la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.

- Satisfacción del Cliente: Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
- Rentabilidad del Cliente: Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descornar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente" (Kaplan & Norton, 2000).

Anteriormente se menciona la propuesta de valor añadido, esta es importante debido a que representa los atributos de los productos y servicios que las organizaciones ofrecen a los clientes, y con esto conseguir la fidelización y satisfacción de los segmentos escogidos. Dado esto la propuesta de valor es un recurso clave para poder comprender lo indicadores anteriormente mencionados (Kaplan & Norton, 2000).

Además, estas propuestas varían dependiendo del sector económico y del segmento de clientes en la cual se basa, pero a pesar de esto se han identificado atributos en común y estos se pueden agrupar en tres categorías, la cuales son (Kaplan & Norton, 2000):

- Los atributos de productos y/o servicios: "Los atributos de los productos y servicios abarcan la funcionalidad del producto/servicio, su precio, su calidad y tiempo.
- La relación con los clientes: La dimensión de las relaciones con los clientes incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa.
- Imagen y prestigio: Esta dimensión refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Por ejemplo, podrían ser los anuncios y la calidad del producto y servicio" (Kaplan & Norton, 2000).

En resumen, en la perspectiva del cliente es importante que primero las organizaciones definan muy bien el segmento de clientes y el sector del mercado en el cual entregarán sus productos y/o servicios. Luego de tener esto listo, deben crear la propuesta de valor añadido, ya que es importante debido a que representa los indicadores con los cuales se podrá medir el logro de las medidas utilizadas.

3.5.3. Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva centra sus objetivos e indicadores en aquellos procesos que darán paso a poder lograr los objetivos de los clientes y financieros, es decir, con esto se quiere conseguir satisfacer las expectativas de los accionistas y de los clientes. Por lo tanto, es imperativo que primero la organización defina una completa cadena de valor de los procesos internos, la cual se debería iniciar con el proceso de innovación, luego los procesos operativos y por último el servicio post venta (Kaplan & Norton, 2000).

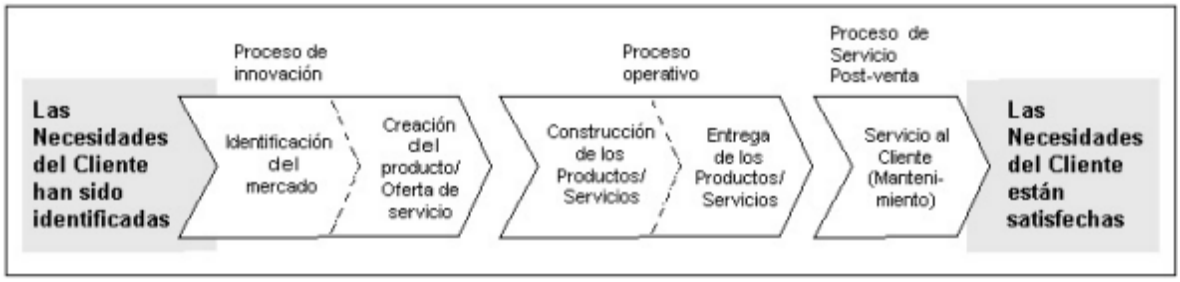


Imagen 3: Modelo de Cadena de Valor. Fuente: Cuadro de Mando Integral BSC (R. Kaplan & D. Norton, 2000).

- Proceso de innovación: En este proceso la unidad de negocio investiga las necesidades emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades.
- Proceso operativo: En este proceso se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes.

- Proceso de post venta: Este proceso hace referencia en atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio (Kaplan & Norton, 2000).

Cabe destacar que, en el proceso operativo, es importante que las organizaciones identifiquen las características de costo, calidad y tiempo, ya que estas son la clave para que puedan entregar productos y servicios superiores y que su vez logren satisfacer las necesidades de los clientes.

En resumen, esta perspectiva es importante debido a que da paso a que se puedan lograr los objetivos de los clientes y de los accionistas (objetivos financieros), pero para poder lograrlo las organizaciones deben tener muy bien definida y estructurada su cadena de valor debido a que, esta cadena es todo un proceso completo que hace posible que se creen los productos y/o servicios que se ofrecerán a los segmentos seleccionados anteriormente.

3.5.4. Perspectivo de Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva “los recursos materiales y las personas son la clave del éxito” (Dávila, 1999), es decir, que se debe tener muy presente que, para poder cumplir con los clientes y los accionistas, se debe ser excelente, tanto en los recursos que se poseen como en el personal, por lo tanto, es de suma importancia la inversión que se realiza en estos recursos.

Por lo tanto, en esta perspectiva se desarrollan objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Además, estos objetivos son los que proporcionan la infraestructura y también son los inductores que permiten alcanzar unos resultados de excelencia en las tres primeras perspectivas (financiera, del cliente y de los procesos internos) (Kaplan & Norton, 2000).

Se dan los casos en que las organizaciones no priorizan el aprendizaje y crecimiento, debido a la alta inversión que esta requiere, además de que los resultado no son inmediatos, son resultados que se ven a largo plazo y esto es a lo que deberían aspirar las organizaciones, es decir, deberían aspirar a tener resultados financieros a largo plazo, ya que si solo buscan metas a corto plazo después a la larga de igual manera podrían tener complicaciones, como por ejemplo, la capacidad de los colaboradores podría ser deficiente, lo cual llevaría a resultados financieros desfavorables. Por lo tanto, el cuadro de mando integral recalca que es importante que las organizaciones inviertan en su personal, en los sistemas y procedimientos para así, poder lograr los objetivos financieros a largo plazo.

Esta perspectiva consta de tres categorías principales:

- ✓ La capacidad de los empleados: Se puede dar hoy en día que muchas organizaciones tienen sus procesos completamente automatizados en el caso de la fabricación de productos y en el caso de los servicios las organizaciones están dando a sus clientes un acceso más directo a ellos a través de sistemas y comunicaciones avanzadas de información. Además, que los colaboradores realicen el mismo trabajo repetitivo con la misma eficiencia y productividad ya no es suficiente para una empresa (Kaplan & Norton, 2000).

  Por lo tanto, para que una empresa pueda seguir mejorando y creciendo debe dar más protagonismo a los colaboradores, entonces para lograr esto, se debe realizar un cambio que exige una gran “recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones creativas puedan ser movilizadas en favor de la consecución de los objetivos de la organización” (Kaplan & Norton, 2000).

Teniendo esto en mente, las organizaciones deben tener como un punto importante el brindar las capacitaciones necesarias para que sus colaboradores logren ser un gran aporte y así, a su vez contribuyan al crecimiento y al cumplimiento de las demás tres perspectivas.

La capacidad de los empleados consta de tres indicadores principales:

- La satisfacción de los empleados.
- La retención de los empleados.
- La productividad de los empleados.

- ✓ La capacidad de los sistemas de información: Para que los colaboradores puedan desempeñar de manera excepcional sus labores deben contar con la información oportuna y necesaria, tal como información de los clientes o el feedback de los productos o servicios que están ofreciendo, ya que, necesitan de esto, las organizaciones deben contar con excelentes sistemas de información, estos son indispensable porque "son una exigencia para que los empleados mejoren los proceses, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de Gestión de la calidad total, o de forma discontinua, por medio de proyectos de nuevo diseño y estructuración de los procesos " (Kaplan & Norton, 2000).
- ✓ Clima de la organización: La motivación al igual que los dos puntos anteriores es de suma importancia, debido a que sí, un colaborador tiene todo lo necesario para poder desempeñarse de forma excepcional en el trabajo, es decir, cuanta con los conocimientos requeridos y los sistemas de información, pero si no cuenta con la motivación para realizar sus labores no rendirá lo que necesita la empresa. Al igual que lo anterior, también es importante que los colaboradores tengan la instancia para tomar la iniciativa en su trabajo. Unos de los indicadores que se usa comúnmente es

el de las sugerencias por parte de los colaboradores, “esta medida abarca toda la participación de los empleados en la mejora de la actuación de la organización” (Kaplan & Norton, 2000).

Para concluir, se observó que, para poder cumplir los objetivos de las perspectivas financieras, de los clientes y de procesos internos se necesita indispensablemente que las capacidades de los colaboradores y recursos de la organización estén a la altura de estas necesidades. Además, esta perspectiva depende de tres indicadores principales, los colaboradores, los sistemas de información y la motivación e iniciativa de los colaboradores, por lo que, para que se logren cumplir los objetivos se requiere de una alta inversión, tanto en el aprendizaje (capacitaciones), como en los sistemas que se utilizan. Esto es una de las principales razones por la cual las organizaciones no invierten muchos recursos en esto debido a que es un proceso más lento para poder obtener resultados, ya que estos se ven a largo plazo.

Si bien estas cuatro perspectivas son importantes al momento de crear un CMI, no son rígidas ni indispensables, es decir, que se pueden modificar dependiendo de las necesidades que presente la organización, incluso se pueden crear perspectivas nuevas o completamente diferentes a las ya mencionadas.

3.6. Mapa Estratégico

El mapa estratégico es de suma importancia para la construcción del cuadro de mando integral, debido a que este “proporcionan una representación visual clara de las relaciones causa-efecto entre los distintos componentes de la estrategia” (Quesado et al, 2017), por lo tanto, los mapas estratégicos también tienen como papel el provisionar “una representación

visual sólida, coherente, completa, integrada y sistemática de los objetivos críticos de la empresa y las principales relaciones que se establecen entre ellos" (Quesado et al, 2017).

Con lo dicho anteriormente, se puede decir que los mapas estratégicos son la representación gráfica de la estrategia, ya que en este se muestra las relaciones entre los objetivos e indicadores, al igual que las relación entre las perspectiva, es decir, como interactúan entre ellas, en otro palabras "los mapas proporcionan una representación visual de los objetivos fundamentales de una empresa y las relaciones cruciales entre ellos que impulsan el desempeño de la organización" (DUEÑAS, 2013).

Además, debido a la herramienta que es el mapa estratégico "el cuadro de mando integral ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas en nuestras organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarias" (Fernández, 2001). Otra ventaja de estos mapas es que pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos y a su vez ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que los presenta agrupados en cuatro perspectivas (Fernández, 2001).

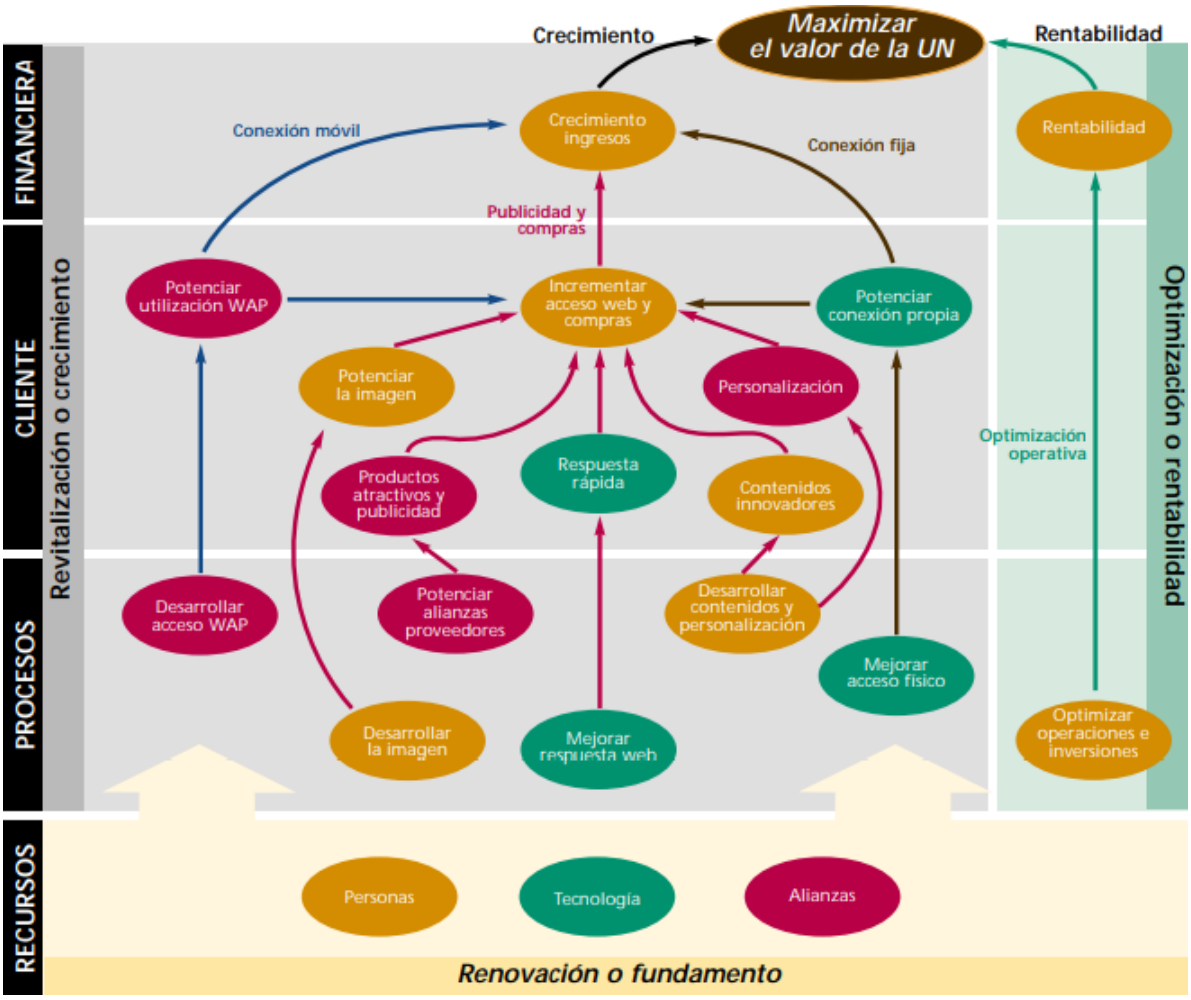


Imagen 4: Ejemplo Mapa Estratégico. Fuente: El Balanced Scorecard: Ayudando a Implantar la Estrategia (Alberto Fernández, 2001).

Como se aprecia en la imagen anterior, el mapa estratégico muestra los objetivos englobados en las cuatro perspectivas analizadas anteriormente, además de que se muestra que las tres perspectivas, del cliente, de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento trabajan en pro de obtener los objetivos financieros propuestos. Y también a su vez muestra de manera simplificada y fácil la estrategia de la organización.

3.7. Indicadores

Los objetivos estratégicos se desprenden de cada perspectiva, ya que esto es lo que se quiere logran para poder satisfacer la expectativas y necesidades de los accionistas (objetivos financieros) y a los clientes. Por lo tanto, son de suma importancia debido a que "los objetivos estratégicos reflejan la estrategia" (Fernández, 2001). Entonces es importante que las organizaciones dirijan sus recursos reales en pro del cumplimiento de estos, porque en caso contrario estas ya no serán las metas tangibles a las cuales se comprometió la organización a cumplir (Kaplan & Norton, 2000). Además, los objetivos estratégicos deben ser medibles y cuantificables, por lo tanto, para eso se utilizará el criterio SMART, el cual consiste en que "un objetivo debe responder a cinco características para validar su pertenencia. Tienen que ser específicos, medible, alcanzable, realista y temporalmente definido (Steffens & Cadiat, 2016).

Dado lo anterior, para poder medir lo objetivos se deben crear indicadores o medidas ya que, estos son "el medio que se tiene para visualizar si se están cumpliendo o no los objetivos estratégicos" (Fernández, 2001).

Estos indicadores se dividen en dos tipos, los cuales son:

- Indicadores de resultados: Estos "miden la consecución de los objetivos estratégicos. También se les llama indicadores de efecto.
- Indicadores de causa: Estos miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se les llama indicadores inductores" (Fernández, 2001).

Cabe destacar también que, "los indicadores, en la medida de lo posible, deben ser cuantificables y objetivos y, además, los resultados que recogen los indicadores sirven para evaluar si hay que cambiar el modelo de negocio o incluso la estrategia" (Dávila, 1999).

El CMI, por tanto, propone la complementariedad entre los dos tipos de medidas. Las financieras informarían sobre la gestión de la organización a largo plazo, mientras que los indicadores no financieros, informarían sobre la gestión a corto plazo, para señalar si la organización va en dirección correcta hacia la consecución de los objetivos propuestos a largo plazo y de qué manera la empresa moviliza y combina sus recursos (tanto tangibles como intangibles), para generar utilidades reales que aseguren el futuro económico de la organización (Bastidas & Feliu, 2003).

Para finalizar se proponen cuatro pasos para una correcta implantación de un cuadro de mando integral:

- La visión se debe traducir en acciones concretas.
- Comunicar y vincular los objetivos de cada sección incluyendo también los individuales a la estrategia central.
- La planificación de la organización, la cual vincula el presupuesto financiero con los objetivos estratégicos.
- Retroalimentación y aprendizaje, con esto la organización genera la capacidad de aprendizaje estratégico (Valenzuela & Maturana, 2016).

Como se vio anteriormente, el cuadro de mando integral es una poderosa herramienta para la gestión de las organizaciones, ya que traduce la misión y la estrategia de la empresa en objetivos e indicadores basado en cuatro perspectivas, financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Tiene un enfoque más completo, debido a que incorpora indicadores financieros y no financieros en los cuales existe una relación de causa y efecto la cual se puede representar en un mapa estratégico, en el cual se puede ver de manera simplificada y completa la estrategia de la organización.

También otro de los beneficios que posee esta herramienta es que es flexible, es decir, no está encasillada a un solo tipo de organización o sector, se puede aplicar a cualquier organización con o sin fines de lucro, públicas, etc.

3.8. Cuadro de Mando Integral en Bibliotecas Públicas.

Las bibliotecas públicas como su nombre bien lo dice, son parte del sector público y son entes de gran importancia en la sociedad debido a que proporcionan "el libre acceso a la información publicada sea esta impresa o digitalizada. El ejercicio del derecho a la información y el conocimiento desarrolla en los ciudadanos la capacidad intelectual para opinar y resolver críticamente sobre su entorno local y nacional" (Servicio Nacional del Patrimonio Cultural, 2020).

Debido a lo anterior, es de gran importancia que estas tengan una buena gestión y para eso se propone el uso del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC).

El CMI creado por Kaplan y Norton en la década de los 90´s es usado y comúnmente visto implementado en organizaciones con fine de lucro, pero esto no quiere decir que no se pueda utilizar en otro tipo de organizaciones.

Dado lo anterior, el CMI se puede aplicar en organizaciones del sector público tal como son las bibliotecas públicas, pero a diferencia de las empresas privadas, el cuadro de mando integral tiene otro enfoque al aplicarlo en este tipo de organizaciones, ya que, en el caso de organizaciones privada, el foco está en los resultados financieros. Por lo tanto, en el caso contrario, las instituciones públicas "derivan su misión de la satisfacción de necesidades de la comunidad" (Arbeláez et al. 2004), dado esto "los sistemas de gestión para la evaluación

de sus objetivos necesitan tener en cuenta factores cualitativos que identifiquen el grado de cumplimiento de la misión o razón de ser" (Arbeláez et al. 2004).

Lo anterior se debe a que las bibliotecas públicas son organizaciones sin fines de lucro, por lo tanto, "carecen de la precisión de las mediciones financieras, como la rentabilidad o los dividendos para los accionistas, mediciones usadas por las empresas con ánimo de lucro para examinar su propio desempeño" (Arbeláez et al. 2004), pero esto no quiere decir que no se preocupan por el ámbito financiero, ya que de igual manera estas cuentan con un presupuesto.

Teniendo lo anterior en mente, y según los autores Kaplan y Norton,

> el éxito de las organizaciones sin ánimo de lucro y gubernamentales debería medirse por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios. Los objetivos tangibles deben ser definidos por los clientes y usuarios. Las consideraciones financieras pueden tener un papel facilitador o de restricciones, pero raramente serán el objetivo primordial (Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), 2000).

Por lo tanto, la principal tarea de las organizaciones públicas, como lo son las bibliotecas, es satisfacer a los usuarios a los cuales va dirigido el servicio y/o producto que ofrecen. A pesar de esto y como se menciona anteriormente, no quiere decir que estas instituciones no se preocupen por la parte financiera, ya que "generalmente, las instituciones gubernamentales dependen de la asignación de fondos a través del presupuesto público y son constantemente fiscalizadas, por un ente contralor, para vigilar el buen uso de dichos recursos" (Bastidas & Feliu, 2003). Entonces de igual manera deben tener objetivos financieros, pero éstos en el caso de un CMI aplicado a una organización con fines de lucros,

no representan el fin último de esta ya que, si bien mide el éxito, no significa que este mida el logro de la misión y estrategia.

Lo que determina el éxito de la misión y estrategia de estas organizaciones, es el cuan satisfechos están los clientes y/o usuarios, por lo tanto, en este caso es muy importante la perspectiva del cliente, ya que para las bibliotecas públicas es primero satisfacer a los clientes que obtener rentabilidad. “De esta manera, mejorar la calidad de los servicios de información y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios se obtiene elevando el nivel de la gestión bibliotecaria y este interés generará valor agregado” (Muñoz, 2009).

Si bien, el CMI se puede aplicar a cualquier tipo de organización, al hacerlo en una institución del sector público tiene sus retos, debido que este tipo de institución no tiene los mismos fines que las organizaciones del sector empresarial (empresas con fines de lucro), ya que, como se mencionó anteriormente, estas no se enfocan en obtener rentabilidad, sino que su principal foco es satisfacer a los clientes y/o usuarios, entonces para poder aplicarlo se debe tener cuidado en el diseño del CMI, dado que se debe analizar bien a la institución en la cual se aplicará, para que de los resultados esperados.

Debido a lo anterior, los autores Bastidas y Feliu (2003) proponen nuevas perspectivas para el CMI, las cuales se observan en la siguiente imagen:

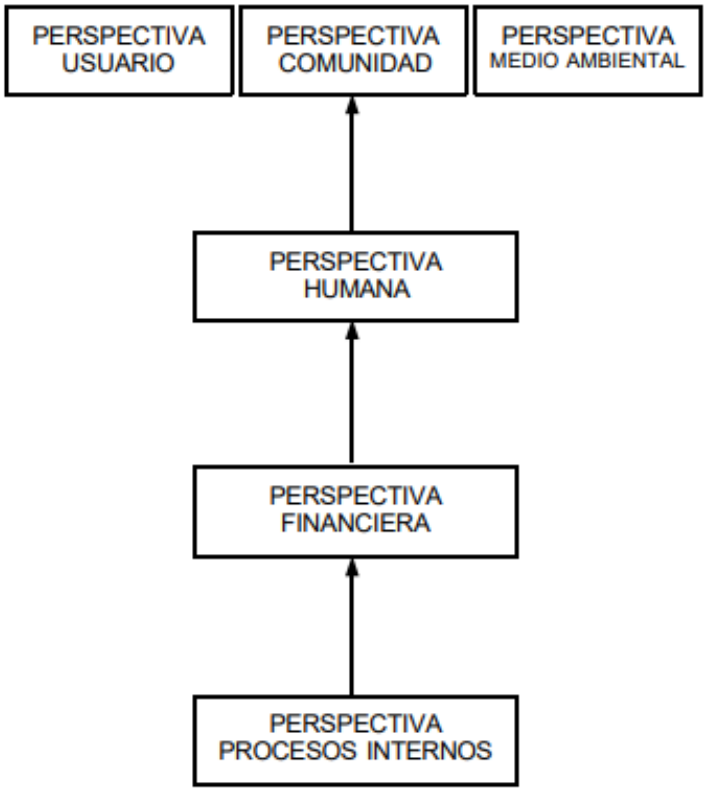


Imagen 5: Nuevas Perspectivas del CMI. Fuente: Una Aproximación a las Implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público (E. Bastidas & V. Feliu, 2003).

En este caso los autores proponen las perspectivas mostradas en la imagen anterior al aplicarlo en organizaciones del sector público. Como se puede apreciar en la imagen, la perspectiva financiera no se encuentra en la cabeza de las demás perspectivas, en cambio los autores proponen dividir la perspectiva del cliente en tres: perspectiva del usuario, perspectiva de la comunidad y perspectiva del medio ambiental.

Se agrega la perspectiva de la comunidad ya que ellos "son los que verdaderamente se ven afectados por la buena o mala gestión de los servicios públicos" (Bastidas & Feliu, 2003). También se incorpora la perspectiva del medio ambiente, ya que esta es vista como la "responsabilidad social compartida entre la comunidad, para velar por la protección ambiental; el cuerpo de financiadores, en vigilancia del cumplimiento de las leyes

respectivas; y la propia organización, para evitar el impacto negativo que produce la explotación de sus actividades" (Bastidas & Feliu, 2003).

Otro cambio con respecto a las perspectivas tradicionales, es que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ahora sería la perspectiva humana, la que incluiría los objetivos con respecto a la propuesta de valor para los recursos humanos de la organización al igual que busca fomentar la motivación, el rendimiento y la participacion de los colaboradores (Bastidas & Feliu, 2003).

En el caso del autor Robert Kaplan (1999), él propone otras perspectivas del CMI para las organizaciones del sector público:

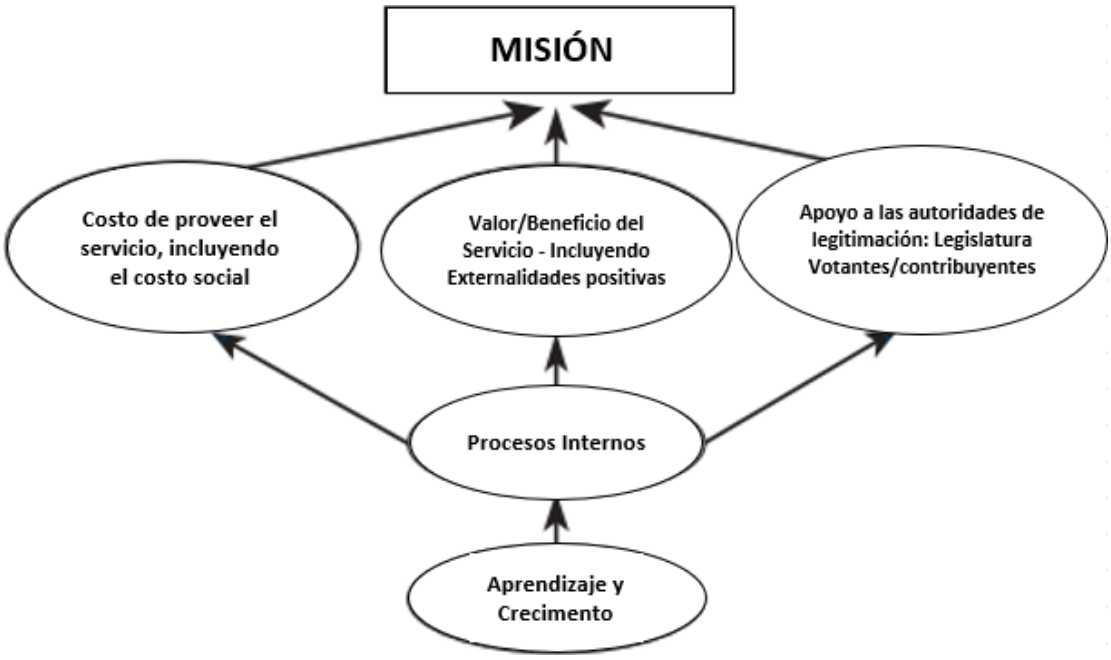


Imagen 6: Nuevas Perspectivas del CMI. Fuente: El cuadro de mando integral para las organizaciones del sector público (R. Kaplan, 1999).

Como se puede ver en la imagen en este caso Kaplan transforma la perspectiva del cliente y financiera, por lo que, para el autor, la perspectiva financiera sería los gastos incurridos por dar el servicio y el costo social, por lo tanto “la organización debe tratar de minimizar los costes directos y sociales necesarios para ofrecer los beneficios de su misión” (Kaplan R. S., 1999). También aparece el valor o beneficio del servicio, este es el más difícil de medir ya que depende de la opinión de los ciudadanos, es decir, de la comunidad. Por último, está el apoyo de las autoridades, este es importante ya que, para garantizar la continuidad de la financiación para sus actividades, la organización debe esforzarse por cumplir los objetivos de su fuente de financiación (Kaplan R. S., 1999).

Como se mostró anteriormente, puede haber más de un enfoque de aplicación del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público, estos son solo dos ejemplos de cómo se pueden aplicar las perspectivas a este tipo de organización, por lo que, al momento de aplicar el CMI dependerá de cómo es la institución, ya que no todas las instituciones públicas son igual.

A modo de síntesis, en el caso de las organizaciones perteneciente al sector público como lo son las bibliotecas públicas, el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión igualmente efectiva como lo es para las empresas con fines de lucro, pero con un enfoque distinto, ya que estas no tienen como foco principal la rentabilidad, su principal enfoque son los clientes, por lo tanto, para poder conseguir su misión o su razón de ser, deben satisfacerlos. Sin embargo, de igual manera deben tener como objetivo el tema financiero, pero con una mirada distinta, ya que, se deben preocupar del presupuesto que se les asigna para funcionar, debido a que este es un reflejo de su capacidad financiera a la mirada del ente que las controla y también puede significar su subsistencia. Por lo tanto, teniendo esto presente, al momento de diseñar el CMI, se debe analizar muy bien cuáles serán los objetivos

e indicadores de la organización y teniendo siempre como foco principal los clientes y/o usuarios del servicio o producto que proveen.

3.9. Herramientas de Análisis del Entorno

Existen varias herramientas para poder evaluar el entorno de una organización, es decir, para poder la situación interna y externa en la que se encuentra, para este trabajo se utilizaran tres de estas herramientas, análisis PEST, análisis VRIO y análisis FODA.

3.9.1. Análisis PEST

El análisis PEST se utiliza para conocer la situación externa de la organización, es decir, lo que está pasando fuera de esta, la cual la puede llegar a afectar internamente. Por lo tanto, este análisis consiste en “examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro” (Martinez & Milla, 2012).

El análisis PEST contempla cuatro aspectos, lo cuales son político, económico, social y tecnológico.

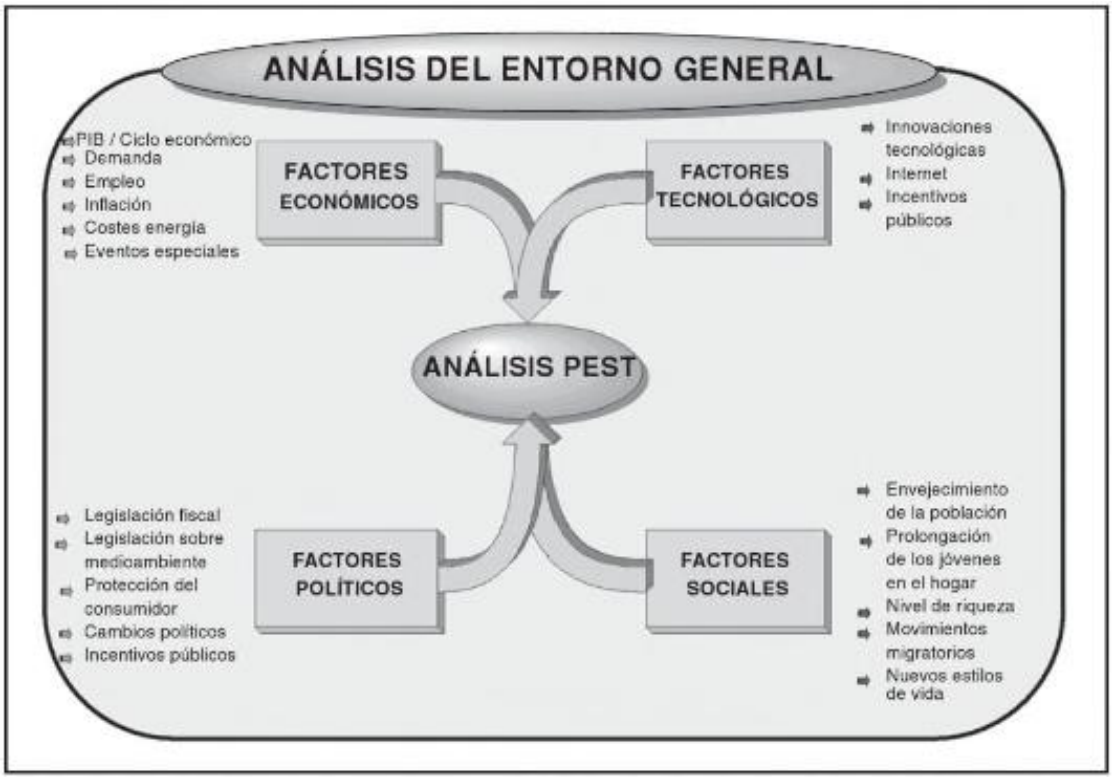


Imagen 7: Análisis PEST. Fuente: La elaboración del plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral (D. Martínez &A. Milla, 2012).

- Factores Políticos: Los procesos políticos y la legislación influencian las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse, por lo tanto, puede beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de la compañía.
- Factores Económicos: Existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de la organización, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por lo tanto, la organización deberá escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar.
- Factores Sociales: La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios es la sociedad.
- Factores Tecnológicos: Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final.

Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los limites en los sectores existentes (Martinez & Milla, 2012).

3.9.2. Análisis VRIO

El análisis VRIO se realiza para poder realizar un análisis interno de la organización, es decir, lo que está ocurriendo internamente en cada área perteneciente a esta, por lo tanto, en su totalidad. Este análisis contemple cuatro aspectos, "valioso, raro, inimitable y organización y consiste en analizar los recursos y capacidades de la empresa" (Nuñez, 2017).

- Valioso: un recurso es valioso cuando crea un producto o servicio que es valioso para el cliente y sí, y solo sí, cuando genera mayores ingresos o menores costos o ambos.
- Raro: un recurso o capacidad es raro cuando son poseídas únicamente por una o pocas organizaciones.
- Inimitable: un recurso o capacidad es inimitable cuando para los competidores es difícil y costoso de imitar, obtener, o sustituir.
- Organización: un recurso o capacidad representara una ventaja competitiva sustentable en la medida que la organización está preparada para gestionarlo y posee el soporte adecuado para explotarlo. (FARÍAS, 2018).

	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	
Recurso/Capacidad					Desventaja Competitiva
Recurso/Capacidad	✖				Equilibrio Competitivo
Recurso/Capacidad	✖	✖			Ventaja Competitiva Temporal
Recurso/Capacidad	✖	✖	✖		Ventaja Comparativa por Explotar
Recurso/Capacidad	✖	✖	✖	✖	Ventaja Competitiva Sustentable

Imagen 8: Matriz VRIO.

3.9.3. Análisis FODA

El análisis FODA, se forma a partir del análisis externo e interno, contempla ambos, ya que se compone de cuatro ámbitos, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las fortalezas y debilidades pertenecen al ámbito interno de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas son el ámbito externo.

- "Fortalezas: Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claro, con posibilidades atractivas en el futuro.
- Debilidades: Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos.
- Oportunidades: Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias

que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos.

- Amenazas: Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad." (Rojas, 2017).

4. Metodología

En los puntos anteriores, se establecieron las bases para esta investigación, por lo que, ya es posible establecer la metodología, con la cual se quiere lograr obtener los resultados deseados y a su vez cumplir con los objetivos planteados.

Para este trabajo y como se postula en el marco teórico, se utilizará como base el modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) o también conocido como Balanced Scorecard (BSC) creado por Kaplan y Norton (2000). Este estudio se realizará solo hasta la etapa del diseño, dejando fuera la implementación de este, además para poder cumplir con los objetivos previamente planteados primero se realizará un análisis estratégico del medio interno y externo de la organización, con el propósito de conocer la situación de este y se finalizará con la propuesta de CMI.

4.1. Análisis Estratégico del Medio Interno y Externo.

Todo análisis estratégico debe ser lo más completo posible, por lo tanto, este debe contar con un análisis interno y externo, para así con esto, poder obtener la información necesaria con la cual se podrá definir la situación en la cual se encuentra la organización y

también con lo que se ve afectada. Para poder realizar esto, primero se obtendrá información por medio de encuestas a la comunidad de la comuna, para poder conocer la situación actual de la organización.

Luego se procederá a realizar un exhaustivo análisis externo, con el propósito de conocer de mejor manera el entorno en el que se encuentra inmersa la biblioteca, esto también tiene como objetivo poder detectar de manera temprana tanto oportunidades como amenazar que se puedan presentar en cualquier instancia. Para poder obtener este análisis se utilizará la herramienta del análisis PEST.

Para poder realizar el análisis interno de la biblioteca se utilizará la herramienta FODA, para con esto poder obtener las fortalezas y debilidades de la organización, al igual que algunas características internas y externas de esta.

4.2. Análisis del Plan Estratégico

Para poder diseñas un cuadro de mando integral que sea completo, eficientes y que logre brindar los resultados esperados por la organización, se debe revisar el plan estratégico de la organización.

Entonces, primero se debe analizar la misión, ya que esta se puede definir como la razón principal por la cual existe la organización, y debe responder las preguntas como ¿Qué?, ¿Cómo?, y el ¿Para quién?, también es de suma importancia que está clara para toda la organización.

Luego se debe analizar la visión, se debe considerar que esta es la que establece el futuro al cual quiere llegar la organización, es decir, hacia donde se dirige y en que se quiere convertir, es decir, son sus metas a mediano y largo plazo. Es importante que esta sea clara

y realista y debe responder algunas preguntas como, por ejemplo, ¿qué se desea lograr?, ¿hacia dónde se dirige la organización? y ¿cómo lo conseguirá?

Al igual que con la misión y la visión, es importante que el resto de la estrategia de la organización este bien formulada, es decir, que los objetivos estratégicos reflejen las metas y/o propósitos que quiere lograr la organización y también es importante que las estrategias sean formuladas para que se pueda lograr los objetivos propuestos.

Una vez que el plan estratégico esté listo podrá avanzar en la construcción de CMI. De ser el caso contrario, se debe replantear, por lo que, se debe hacer una nueva o modificar el plan ya existente.

4.3. Construcción del Cuadro de Mando Integral

Una vez ya revisada el plan estratégico, el cual es la base del cuadro de mando integral, se debe comenzar a confeccionar el CMI.

Por lo tanto, primero se debe definir las cuatro perspectivas, financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento basadas en la información de la biblioteca pública de Quinta Normal. Teniendo bien definidas las perspectivas, se deben establecer las metas por cada una de estas basadas en la misión de la organización, por lo tanto, la misión se debe traducir en objetivos estratégicos. Junto con lo anterior, se confeccionará el mapa estratégico.

Una vez teniendo los objetivos estratégicos, se den formular los indicadores, los cuales serán los responsables de informar si se están o no cumpliendo los objetivos planteados anteriormente.

Por último, para completar el diseño del cuadro de mando integral se debe asignar los responsable y recursos necesarios para que el CMI se puede implementar de manera eficaz y eficiente.

5. Desarrollo

5.1. Análisis Interno y Externo de la Biblioteca Pública de Quinta Normal.

Es de suma importancia que se realice un análisis completo del ámbito interno, es decir, lo que está ocurriendo dentro de la organización y el ámbito externo que el cual afecta a la organización desde afuera de esta y, por lo tanto, este no se puede controlar, pero si se pueden crear estrategias para que así la organización pueda sobrellevar los cambios externos de manera que no se conviertan en desventajas, sino que en ventajas.

Para lograr realizar un completo análisis de ambos ámbitos, se realizará un análisis PEST, análisis VRIO y, por último, se hará un análisis FODA el cual es producto de los dos análisis previamente mencionados.

5.1.1. Análisis PEST.

Para poder conocer completamente el ámbito externo de la biblioteca se utilizará el análisis PEST, el cual contempla cuatro ámbitos, político, económico, social y tecnológico. Este se realizará con el fin de examinar el impacto de los factores externos que están fuera del control de la organización (Martinez & Milla, 2012).

<table>
<tr><td>Político</td><td>➢ Plan Lee Chile Lee perteneciente al plan nacional de fomento a la lectura.
➢ Plan nacional de lectura.
➢ Ley N° 19.277 (ley del libro).
➢ Política de lectura, el libro y las bibliotecas.
➢ Cambio de gobierno.
➢ Proceso de la nueva constitución.</td></tr>
<tr><td>Económico</td><td>➢ Fondo de mejoramiento de bibliotecas.[1]
➢ Situación económica del país debido a la pandemia y cambio de gobierno, el PIB[2] nacional tuvo una caída del 5,8% en el año 2020 (Ver anexo 1).</td></tr>
<tr><td>Social</td><td>➢ Bajas competencias lectoras según prueba PISA[3](Ver anexo 2).
<table>
<tr><td></td><td>2012</td><td>2015</td><td>2018</td></tr>
<tr><td>Promedio OCDE</td><td>493</td><td>490</td><td>487</td></tr>
<tr><td>Promedio Chile</td><td>441</td><td>459</td><td>452</td></tr>
</table>
(Resultados de la prueba PISA)
➢ Tasa de analfabetismo, la tasa proyectada de analfabetismo en Chile es de 3,2% en el año 2022. (Ver anexo 3).
➢ Dado los altos niveles de educación a los cuales están optando los chilenos, son mayores las exigencias en cuanto a competencias (Ver anexos 4, 5 y 6).</td></tr>
</table>

[1] https://www.bibliotecaspublicas.gob.cl/fondos/programa-de-mejoramiento-integral-de-bibliotecas/convocatorias/programa-de-mejoramiento

[2] Producto Interno Bruto.

[3] Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes de la OCDE.

	➢ Necesidad de aprendizaje con respecto a los programas de computación más utilizados, además de herramientas básicas, además de otros idiomas.
Tecnología	➢ Utilización masiva artículos tecnológicos tales como celulares, computadores entre otros[4], las ventas de computadores aumentaron un 95%, seguido de telefonía la cual aumento un 35%.

Tabla 1: Cuadro de Análisis PEST.

5.1.2. Análisis VRIO

Luego de hacer el análisis externo y parte del análisis interno de la biblioteca, por lo tanto, para realizar un análisis interno completa, se realizará el análisis VRIO, este acrónimo viene de las palabras valioso, raro, inimitable y organización.

Dada anteriormente la definición del análisis VRIO y cuál es su función, se reconocen las siguientes capacidades y/o recursos de la Biblioteca Pública de Quinta Normal:

❖ Cultura: Se refiere a que la biblioteca es un punto de cultura fundamental en la sociedad y más en la comuna de Quinta Normal, al igual que es un espacio que ofrece todo material con la cual los usuarios se pueden adentran en la cultura en la medida que lo deseen.

❖ Actividades y talleres: Son todas la actividades y talleres que planifica y realiza la biblioteca, las cuales son de libre acceso y para todo el público que quiere participar.

[4] https://www.america-retail.com/chile/mercado-de-productos-tecnologicos-en-chile-crecio-43-durante-2020/

- Llegada a la comunidad: La biblioteca tiene una gran relación con la comunidad de Quinta Normal, ya que genera vínculos con ella, debido a todos los servicios que entrega, lo cuales son de mucha utilidad y necesitados.
- Imagen: Esta imagen se ha construido por ya 13 años, la cual ha generado que la biblioteca sea reconocida no solo a nivel nacional sino también internacional, y esto se debe a las visitas ilustres que ha tenido.
- Trabajo en equipo: Se refiere a la forma en que trabajan los colaboradores para poder lograr los objetivos de la biblioteca.
- Calidad: Se refiere a que la biblioteca procura entregar de la mejor manera y en el mejor estado los servicios que proporciona, de tal manera para que los usuarios estén completamente satisfechos.
- Sustentabilidad: Con esto se refiere específicamente a las donaciones, ya que reciben donaciones de todo el público, por lo que, les dan un nuevo uso a los libros que donados y con esto el libro no termina en la basura.
- Educación: La biblioteca tiene un compromiso con la educación con los usuarios, dado lo servicios que ofrecen que cumplen esta función, tales como, las capacitaciones de alfabetización, el fomento a la lectura, etc.
- Experiencia: Se refiere a la experiencia que tiene la biblioteca y que ha adquirido en los 13 años de funcionamiento, la cual la ha ayudado a generar un servicio eficiente, de excelencia y de calidad.
- Vínculos con escritores locales: También para poder tener una mayor llegada a la comunidad y no solo con los usuarios, la biblioteca formó contacto con los escritores que viven en la comuna de Quinta Normal.

❖ Colaboraciones con otras instituciones: Se refiere a colaboraciones que se realizan en beneficio de ambas partas, tanto como para la biblioteca como para la otra institución, tal como, la que se realizó con el Instituto de Cultura Japonés-Chileno, con lo cual se logró la realización de talleres de invierno.

❖ Capacitaciones: Se refiere a las capacitaciones que brinda la biblioteca a través de biblioredes, las cuales son de libre acceso, y con diferentes temáticas.

Basado en las competencias y recursos anteriormente definidos, se realiza el análisis VRIO, con el fin de conocer las competencias que logran generar una ventaja competitiva sustentable:

	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	
Cultura	x			x	**Ventaja Competitiva Temporal**
Actividades y talleres	x			x	**Ventaja Competitiva Temporal**
Llegada a la comunidad	x	x		x	**Ventaja Comparativa por Explotar**
Imagen	x	x	x	x	**Ventaja Competitiva Sustentable**
Trabajo en Equipo	x		x	x	**Ventaja Comparativa por Explotar**
Calidad	x	x		x	**Ventaja Comparativa por Explotar**
Sustentabilidad	x			x	**Ventaja Competitiva Temporal**
Educación	x			x	**Ventaja Competitiva Temporal**
Experiencia	x	x	x	x	**Ventaja Competitiva Sustentable**
Vinculo con escritores locales	x	x		x	**Ventaja Comparativa por Explotar**
Colaboraciones con instituciones	x			x	**Ventaja Competitiva Temporal**
Capacitaciones	x				**Equilibrio Competitivo**

Imagen 9: Matriz VRIO de Biblioteca Pública de Quinta Normal.

Tal como se aprecia en la imagen anterior, todas las capacidades de la biblioteca son valiosas para esta y sus usuarios.

Por otro lado, al realizar el análisis de los demás puntos se puede ver que las capacidades que resultan ser raras, es decir, que no se encuentran fácilmente en otras instituciones son la llegada a la comunidad, la imagen que posee la biblioteca, la calidad de sus servicios y atención, la experiencia y el vínculo con los escritores locales.

También, para la biblioteca lo que es inimitable, es decir, que es difícil de imitar, son la imagen, el trabajo en equipo y la experiencia.

Por último, todas las capacidades de la biblioteca a excepción de las capacitaciones son aprovechadas por la organización.

Tomando lo anterior, la imagen y experiencia de la biblioteca son las que generan una ventaja competitiva sustentable, por lo cual, estas dos capacidades se deben aprovechar al máximo por la biblioteca, para así poder lograr los objetivos que se propongas.

5.1.3. Análisis FODA

Una vez conocida la situación externa e interna de la biblioteca, se realizará un análisis FODA, el cual consiste “en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas”. (SARLI et al. 2015).

FORTALEZAS	***OPORTUNIDADES***
○ La infraestructura de la biblioteca es amplia, accesible, cuenta con salas de estudio, una sala infantil y mobiliario cómodo y accesible para todo público. ○ La biblioteca provee programa de capacitaciones para todo público tanto de manera online como presencial. ○ Programas de fomento a la lectura para niños. ○ Proveen acceso a computadores. ○ Gran variedad de géneros literarios, lo que también se traduce en una gran variedad de libros. ○ La ubicación de la biblioteca es favorecedora, debido a que esta junto a uno de los centros más importante de la comuna, el cual es la casona Dubois.	○ Dada la buena ubicación de la biblioteca, esta puede hacer una alianza con la casona Dubois, de tal manera que con esto se pueda atraer más usuarios. ○ La creación de nuevas leyes con respecto a la lectura. ○ Aprovechar más el uso de las redes sociales, para poder masificar las actividades que esta realice.
DEBILIDADES	***AMENAZAS***
○ Las actividades que proporciona la biblioteca están principalmente enfocadas en niños y adultos mayores, dejando de lado los demás rangos etarios. ○ La página web de la biblioteca es desactualizada y al igual que su página de Facebook.	○ Mayor digitalización de artículos de lectura. ○ Mayor utilización de plataformas streaming, ya que, al mayor uso de estas plataformas se puede traducir que la comunidad dejara de lado la

○ Baja cantidad de colaboradores en la biblioteca. ○ Baja difusión de actividades realizadas por la biblioteca.	lectura entre otras cosas que pueda ofrecer la biblioteca[5]. ○ Pandemias, las cuales son imprevistas, repentinas y generan que las organizaciones cierren momentánea o indefinidamente. ○ Cambio de gobierno, debido a que esto pueda generar cambios en las leyes con respecto a la lectura y las bibliotecas. ○ Cambio de representantes municipales, dado esto se generan cambio en el PLADECO[6], lo puede afectar el presupuesto que se le otorga a la biblioteca.

Tabla 2: Análisis FODA.

[5] https://www.biobiochile.cl/noticias/ciencia-y-tecnologia/adelantos/2022/05/20/dia-del-streaming-usuarios-a-nivel-mundial-destinan-35-horas-diarias-a-su-uso.shtml

[6] Plan de Desarrollo Comunal.

5.2. Construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Una vez realizado el análisis interno y externo de la biblioteca, se dará paso a la contrucción del cuadro de mando integral (CMI), por lo tanto, para comenzar primero se debe revisar la estrategia que se posee, ya que esta es la base de esta herramienta de control.

5.2.1. Misión de la Biblioteca de Quinta Normal.

La Biblioteca Pública de Quinta Normal posee una misión desde el año 2010 y esta no ha sido modificada desde entonces. Por lo tanto se propone una nueva misión, la cual es:

"Satisfacer las necesidades de información de la comunidad de Quinta Normal a través de recursos bibliográficos, audiovisuales y tecnológicos de alta calidad."

5.2.2. Visión de la Biblioteca de Quinta Normal.

Al igual que la misión, la visión de la biblioteca no se ha modificado ni cambiado desde el 2010. Por lo tanto se propone una nueva visión, la cual es:

"Ser un punto de apoyo fundamental en el desarrollo integral de la comunidad al igual que un referente cultural, con énfasis en la educación, el fomento de la lectura y el crecimiento sociocultural."

5.2.3. Valores.

Actualmente la Biblioteca Pública de Quinta Normal posee cuatro valores los cuales son profesionalidad, trabajo en equipo, la acogida y empatía con las personas usuarias y la mejora continua de la calidad de los servicios bibliotecarios, por lo tanto, dado que esto valores no están definidos y utilizando la información de los análisis previamente realizados, se modificará y/o incorporará los valores ya existentes a los siguientes valores propuestos:

- Calidad

Brindar a los usuarios servicios y material de calidad y que estos a su vez de entreguen de la mejor manera y en el mejor estado.

- Fomento de la lectura

Promover la lectura en la comunidad a través de cursos y talleres, para así poder lograr un mayor nivel de lectura y comprensión.

- Igualdad

Tratar de forma igualitaria a cada usuario que entre a la biblioteca, ofreciéndole los servicios que necesite y la mejor atención independiente de su nivel social, cultural, económico, sexo, edad, etc.

- Respeto

Reconocer que cada usuario es digno y poseedor de valor, por lo tanto, se le entregara un trato amable y justo.

- Excelencia

Brindar la mejor atención por parte de los funcionarios, al igual que entregar los servicios de la mejor manera para poder satisfacer a nuestros usuarios.

- Responsabilidad social

Apoyar el proceso de aprendizaje y cultura de la comunidad, contribuir al crecimiento de esta, a través de la alfabetización, crecimiento profesional y mejorando el nivel de comprensión lectora.

- Trabajo en equipo

Promover el trabajo en equipo para poder lograr el éxito de la misión, visión y objetivos de la biblioteca.

- Profesionalidad

Fomentar el crecimiento profesional de nuestros colaboradores, brindándoles el espacio y las herramientas para poder lograrlo.

5.2.4. Objetivos Estratégicos.

Una vez teniendo la información previamente establecida, se da paso a la formulación de los objetivos estratégicos, lo cuales toman como base la información anterior y además, se formularan bajo el criterio SMART, anteriormente definido.

Perspectiva del Usuario.

En este caso, los usuarios son todas las personas pertenecientes principalmente a la comuna de Quinta Normal, pero también se incluirán a las personas de las demás comunas que desean usar sus servicios. Por lo tanto, se tendrá en primer lugar, el valor que se entregará a los usuarios, debido a que entrega valor a través de los servicios que entrega la biblioteca y también con la imagen que esta posee, es decir, a través de los cursos y talleres, el conocimiento y cultura que entrega a sus usuarios y que es de libre acceso, al igual que su estructura es a total disposición ya sea para un usuario que desea usar los computadores, como grupo de personas que quieren realizar una reunión, como, por ejemplo, las “tejedoras” (club de personas que les gusta tejer). También la imagen que esta tiene es excelente debido a que es un centro cultura importante para la comunidad y para el país.

Por lo tanto, se proponen los siguientes objetivos:

- ✓ Aumentar la satisfacción del usuario.
- ✓ Facilitar la información a los usuarios.
- ✓ Aumentar la participación de los usuarios.

Perspectiva Presupuestaria.

La biblioteca no mantiene control del presupuesto que se les otorga, solo controlan la remuneración de los colaboradores. Entonces, esta perspectiva busca mantener el presupuesto lo más proporcionada posible para que así la biblioteca logre realizar las actividades planificadas.

Por lo tanto, se propone el siguiente objetivo:

- ✓ Mantener el presupuesto equilibrado.

Perspectiva de Procesos Internos.

Los procesos internos, tiene que ver con todas las actividades internas y administrativas realizadas por la biblioteca para que así se puedan lograr los objetivos planteados en las perspectivas anteriores.

Por lo tanto, se proponen los siguientes objetivos:

- ✓ Mejorar la masificación de la información hacia los usuarios.
- ✓ Actualización de la información interna de la biblioteca.
- ✓ Aumentar la cantidad de colaboraciones con otras instituciones.
- ✓ Mejorar los canales de comunicación.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

En esta perspectiva se busca por potenciar el aprendizaje de los colaboradores y así estos puedan obtener una mejora en sus conocimiento y habilidades lo cual beneficia a la biblioteca y también a su vez estos crecerán profesionalmente.

Por lo tanto, se proponen los siguientes objetivos:

- ✓ Aumentar las capacitaciones a los colaboradores.
- ✓ Disminuir la rotación de colaboradores.
- ✓ Aumentar colaboradores especializados.

5.2.5. Mapa Estratégico

Una vez realizado los objetivos estratégicos, se pasa a la realización del mapa estratégico, el cual es la representación gráfica de la relación entre los objetivos anteriormente planteados.

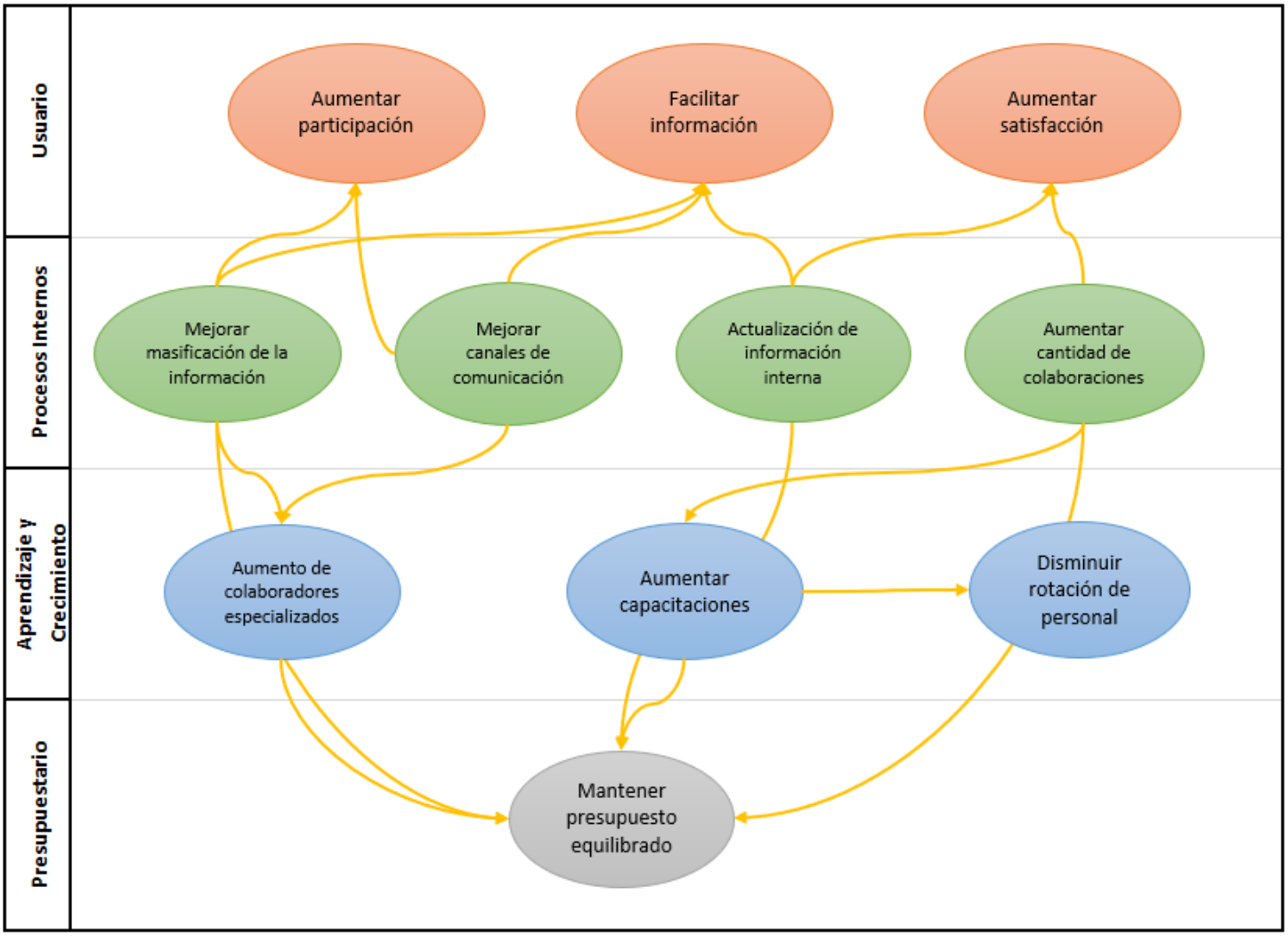


Imagen 10: Mapa Estratégico de la Biblioteca Pública de Quinta Normal.

5.2.6. Indicadores

Una vez planteados los objetivos estratégicos de cada perspectiva del cuadro de mando integral, se da paso a la elaboración de los indicadores asociados a cada objetivo. Estos indicadores como ya se podrá apreciar, poseen distintos periodos de medición y metas, los cuales consideran la información entregada por la biblioteca, por lo tanto, para que eso de los resultados esperados es de suma importancia que se priorice el monitoreo constante de la ejecución y los resultados.

A continuación, se presentarán los indicadores por perspectiva:

Indicadores Perspectiva del Usuarios.

Objetivo	Aumentar la satisfacción del usuario
Nombre Indicador	Satisfacción del usuario
Descripción General	Este indicador medirá la satisfacción de los usuarios a través de una corta encuesta, en la cual se les preguntará respecto a los servicios entregados por la biblioteca, es decir, actividades, visitas guiadas, sala de computación, etc.
Formula	Σ Notas de las encuestas/Total de encuestas
Tipo de Unidad	Promedio de notas
Frecuencia de Medición	Trimestral
Meta	Nota promedio superior a 6.0
Responsable	Encargado de Biblioredes
Iniciativas	-Realizar encuestas de satisfacción periódicamente y de manera regular. -Promover el uso del libro de sugerencias y reclamos.

Tabla 3: Perspectiva del Cliente, Satisfacción del Usuario.

Objetivo	Facilitar la información a los usuarios.
Nombre Indicador	Entrega de información
Descripción General	Se realizará una corta encuesta luego de cada actividad, taller y capacitación para saber de qué manera obtuvieron la información y si fue fácil de encontrar.
Formula	Σ Notas de las encuestas/Total de encuestas
Tipo de Unidad	Promedio de notas
Frecuencia de Medición	Mensual
Meta	Nota promedio superior a 6.0
Responsable	Jefe de la Biblioteca/Encargado de Biblioredes
Iniciativas	-Unificar los medios por los cuales la biblioteca entrega la información. -Actualizar la información pertinente en los medios oficiales, tal como horarios, disponibilidad de los servicios, actividades, etc.

Tabla 4: Perspectiva del Cliente, Entrega de Información.

Objetivo	Aumentar la participación de los usuarios
Nombre Indicador	Usuarios registrados
Descripción General	Se medirá la cantidad de usuarios que se registran en el sistema de la biblioteca.
Formula	[(Cantidad de usuarios $_{i}$/Cantidad de usuarios $_{i-1}$) / (Cantidad de usuarios $_{i-1}$)] x 100
Tipo de Unidad	Porcentaje
Frecuencia de Medición	Semestral
Meta	Aumentar un 10%
Responsable	Bibliotecario
Iniciativas	-Informar constantemente al público de los beneficios entregados a los usuarios registrados. -Dar aviso de las actividades realizadas por la biblioteca a los correos de los usuarios registrados.

Tabla 5: Perspectiva del Cliente, Usuarios Registrados.

Objetivo	Aumentar la participación de los usuarios
Nombre Indicador	Usuarios que participan en actividades y talleres
Descripción General	Se medirá la cantidad de usuarios que participan de las actividades y talleres realizados por la biblioteca
Formula	(Cantidad de usuarios que participan/Total de usuarios inscritos) x 100
Tipo de Unidad	Porcentaje
Frecuencia de Medición	Anual
Meta	Sobre un 80% de participación
Responsable	Encargado de Biblioredes
Iniciativas	-Realizar inscripciones a los talleres, actividades, etc., con el fin de llevar un registro de inscripciones. -Con respecto a lo anterior, realizar un registro de los usuarios que asisten.

Tabla 6: Perspectiva del Cliente, Usuarios que Participan en Actividades y Talleres.

Objetivo	Aumentar la participación de los usuarios
Nombre Indicador	Libros prestados
Descripción General	Es la cantidad de libros prestados a los usuarios en comparación con el total de libros prestados en las bibliotecas públicas a nivel regional
Formula	(Cantidad de libros prestados por la Biblioteca de Quinta Normal/Cantidad total de libros prestados en la RM) x 100
Tipo de Unidad	Porcentaje
Frecuencia de Medición	Semestral
Meta	Aumentar 5%
Responsable	Bibliotecario
Iniciativas	-Realizar un análisis de los libros con mayor demanda en las demás bibliotecas públicas y compararlo con el catálogo ofrecido por la biblioteca pública de QN. -Incorporar al catálogo de la biblioteca nuevos ejemplares.

Tabla 7: Perspectiva del Cliente, Libros Prestados.

Indicador Perspectiva Presupuestaria

Objetivo	Mantener el presupuesto equilibrado.
Nombre Indicador	Eficiencia presupuestaria
Descripción General	Este indicador medirá el costo de las actividades, talleres, etc., en comparación al presupuesto total, para saber si es efectivo el que se realice.
Formula	(Costo de actividades generales/Presupuesto total) x 100
Tipo de Unidad	Porcentaje
Frecuencia de Medición	Anual
Meta	Aumentar 1%
Responsable	Jefe de la Biblioteca
Iniciativas	-Realizar informes semestrales con las actividades realizadas con sus gastos asociados y compararlo con la cantidad de participantes, para evaluar la continuidad de estas. -Considerar mínimo 3 ofertas de servicio y escoger las más beneficiosa para la biblioteca tanto en dinero como calidad.

Tabla 8: Perspectiva Presupuestaria, Eficiencia Presupuestaria.

Indicadores Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo	Actualización de la información interna de la biblioteca.
Nombre Indicador	Informe de funcionamiento
Descripción General	Se realizarán reportes con la información relevante para la biblioteca y su funcionamiento.
Formula	No aplica
Tipo de Unidad	No aplica
Frecuencia de Medición	Bimestral
Meta	Realizar 6 reportes al año
Responsable	Funcionaria Administrativa
Iniciativas	-Establecer criterios de desactualización de información: Considerar información que no supere una antigüedad de máximo 2 años. -Realizar reportes cada dos meses que contengan la información más relevante, para luego realizar un reporte global 1 vez al año.

Tabla 9: Perspectiva de Procesos Internos, Informe de Funcionamiento.

Objetivo	Aumentar la cantidad de colaboraciones con otras instituciones
Nombre Indicador	Colaboraciones con instituciones
Descripción General	Se refiere a la cantidad de colaboraciones que se realizan con instituciones, con las cuales la biblioteca se ve beneficiada para poder realizar actividades, talleres, etc.
Formula	No aplica
Tipo de Unidad	No aplica
Frecuencia de Medición	Anual
Meta	Realizar 4 colaboraciones
Responsable	Jefe de la Biblioteca
Iniciativas	-Realizar un catastro de las necesidades de los usuarios con respecto a actividades, talleres, etc., para así estar en constante búsqueda de instituciones con las que se pueda colaborar.

Tabla 10: Perspectiva de Procesos Internos, Colaboraciones con Instituciones.

Objetivo	Mejorar la masificación de la información hacia los usuarios.
Nombre Indicador	Masificación de Información
Descripción General	Aumentar la cantidad de publicaciones y anuncios de los eventos realizados en la biblioteca.
Formula	No aplica
Tipo de Unidad	No aplica
Frecuencia de Medición	Semanal
Meta	A lo menos 2 publicaciones semanales previo al evento.
Responsable	Jefe de la Biblioteca/Encargado de Biblioredes
Iniciativas	-Llevar registro completo de todas las actividades a realizar y tener un responsable que se encargue de las publicaciones. -Entablar comunicación con las juntas vecinales.

Tabla 11: Perspectiva de Procesos Internos, Masificación de Información.

Objetivo	Mejorar los canales de comunicación.
Nombre Indicador	Visitas en redes sociales
Descripción General	Se revisarán las estadísticas que entregan las Redes Sociales para poder evaluar el comportamiento de los usuarios.
Formula	(Visitas en Redes Sociales $_{i}$ / Visitas en Redes Sociales $_{i-1}$) / (Visitas en Redes Sociales $_{i-1}$) x 100
Tipo de Unidad	Porcentaje
Frecuencia de Medición	Bimestral
Meta	Aumentar en un 10%
Responsable	Jefe de la Biblioteca/Encargado de Biblioredes
Iniciativas	-Dejar a una persona encargada de revisar las estadísticas de las redes sociales y que genere pequeños informes con la información. -Contratar servicios de publicidad por redes sociales.

Tabla 12: Perspectiva de Procesos Internos, Visitas en Redes Sociales.

Objetivo	Mejorar los canales de comunicación
Nombre Indicador	Usuarios informados de los eventos por Redes Sociales
Descripción General	Se realizará una corta encuesta la cual se hará de forma presencial, vía online y a través de redes sociales para conocer el medio por el cual se informaron los usuarios.
Formula	(Cantidad de personas informadas en Redes Sociales/Cantidad de encuestas respondidas) x100
Tipo de Unidad	Porcentaje
Frecuencia de Medición	Trimestral
Meta	Aumentar un 3%
Responsable	Encargado de Biblioredes
Iniciativas	-Realizar un catastro para conocer cuál es el medio de información por el cual se informan los usuarios.

Tabla 13: Perspectiva de Procesos Internos, Usuarios Informados de los Eventos por Redes Sociales.

Indicadores Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo	Aumentar las capacitaciones a los colaboradores.
Nombre Indicador	Capacitaciones de colaboradores
Descripción General	Este indicador medirá la cantidad de capacitaciones que se realizan a los colaboradores.
Formula	(Cantidad de Capacitaciones $_{i}$ /Cantidad de Capacitaciones $_{i-1}$) / (Cantidad de Capacitaciones $_{i-1}$) x 100
Tipo de Unidad	Porcentaje
Frecuencia de Medición	Semestral
Meta	Aumentar un 5%
Responsable	Jefe de la Biblioteca
Iniciativas	-Realizar capacitaciones en el uso de redes sociales. -Mantener a disposición de los colaboradores instructivos del funcionamiento del software ALEPH. -Realizar una encuesta a los colaboradores para conocer la falta de capacitaciones necesarias.

Tabla 14: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, Capacitaciones de Colaboradores.

Objetivo	Aumentar las capacitaciones a los colaboradores.
Nombre Indicador	Nivel de aprendizaje
Descripción General	Este indicador medirá lo aprendido por los colaboradores con cada capacitación que se les realice, a través de una evaluación corta.
Formula	Σ Notas de notas/Total de evaluaciones
Tipo de Unidad	Promedio
Frecuencia de Medición	Semestral
Meta	Nota promedio superior a 6.0
Responsable	Jefe de la Biblioteca
Iniciativas	-Realizar una prueba corta para poder evaluar el conocimiento aprendido en las capacitaciones. -En caso de que la capacitación sea de un tema importante y si el colaborador obtiene una nota deficiente deberá repetirla.

Tabla 15: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, Nivel de Aprendizaje.

Objetivo	Disminuir la rotación de colaboradores
Nombre Indicador	Índice de rotación
Descripción General	Con este indicador se medirá la cantidad de colaboradores desvinculados de la biblioteca
Formula	(Total de colaboradores desvinculados/Total de colaboradores) x 100
Tipo de Unidad	Porcentaje
Frecuencia de Medición	Anual
Meta	Disminuir en 2%
Responsable	Jefe de la Biblioteca
Iniciativas	-Realizar encuestas de satisfacción a los colaboradores, para conocer el clima organizacional. -Realizar encuestas de salida a los colaboradores desvinculados. -Incluir sugerencias e iniciativas por parte de los colaboradores para mejorar el clima laboral.

Tabla 16: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, Índice de Rotación.

Objetivo	Aumento de colaboradores especializados.
Nombre Indicador	Colaboradores especializados
Descripción General	Tasa de colaboradores especializados en cada puesto de trabajo
Formula	(Colaboradores especializados) / (Total de Colaboradores) x 100
Tipo de Unidad	Porcentaje
Frecuencia de Medición	Anual
Meta	Aumentar 2%
Responsable	Jefe de la Biblioteca
Iniciativas	-Realizar un catastro de puntos críticos dentro de la biblioteca donde se pueda requerir un colaborador especializado. -Realizar capacitaciones especializadas para cada área de la biblioteca y en materias necesarias.

Tabla 17: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, Colaboradores Especializados.

6. Propuesta de Implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Cabe mencionar que le Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta de gestión de gran importancia y de gran ayuda para las organizaciones, al igual que es una herramienta versátil, es decir, se puede adaptar a cualquier tipo de organización. Por lo que, con el CMI se logra cumplir la función de poder comunicar la estrategia de la empresa y con esto se puede controlar los indicadores propuestos, los cuales deben estar en un control constante, ya que esta es la clave de una buena implementación de un cuadro de mando integral.

Entonces, al momento de implementar el cuadro de mando integral se debe tener en consideración y como ya se mencionó anteriormente, el control, debido a que sin un control adecuado el CMI no brindara los resultados esperados, lo cual significaría que no se podrán lograr los objetivos estratégicos. Por lo tanto, se debe tener un sistema ordenado de tal manera que el monitoreo constante sea rápido y eficiente. Y así, con la información entregada por lo indicadores se logrará que se puedan tomar las medidas oportunas para poder cumplir las metas anteriormente planteadas.

Como el CMI es una herramienta que se adapta, la implementación debe tener la misma característica ya que, como no todas las organizaciones son iguales y no funcionan de la misma manera, por lo tanto, se debe también tener en consideración la manera en la que se implantará, al igual del compromiso que tiene la organización y los colaboradores con el proceso.

Debido a que la biblioteca tuvo un cambio de colaboradores importante junto con las pasadas elecciones municipales, se están haciendo cambios organizacionales importantes, en los cuales está incluido la actualización de la estrategia de esta.

Dado lo anterior, para una implementación exitosa se dan las siguientes recomendaciones:

En primer lugar, la participación y compromiso, dado que la biblioteca posee pocos colaboradores, se da el caso de que se puede hacer a todos participe de este proceso, es decir, que todos podrán ser parte de la creación, medición y seguimiento de la estrategia para así poder lograr los objetivos estratégicos. Dado esto, la comunicación se espera que se pueda lograr de forma fluida, para que así el proceso constructivo sea fructífero.

También es importante que todos estén al conocimiento de lo que este proceso conlleva y de cómo se realizará, para que así sepan de cuál es su papel en todo el proceso y de cómo tienen que afrontar la labor que deben desempeñar.

Por último, una vez se haya implementado el CMI y en el caso de que este no tenga los resultados que se esperan, se debe volver a revisar la estrategia de la biblioteca, y así volver a plantear un nuevo cuadro de mando integral o realizar cambios en el que ya está establecido.

6.1. Matriz de Implementación del CMI

Para poder apoyar la implementación del cuadro de mando integral, y así poder obtener la información requerida, se utilizará el sistema de información con el que cuenta la biblioteca, el sistema ALEPH, el cual es un software de gestión bibliotecaria, esta entrega información tal como, reportes de usuarios, estadísticos de préstamos, entre otra información.

Perspectiva del Usuario							
Objetivo	**Indicador**	**Formula**	**Meta**	**Bien**	**Regular**	**Mal**	**Medición**
Aumentar la satisfacción del usuario	Satisfacción del usuario	$\frac{\Sigma\ Notas\ encuestas}{Total\ de\ encuestas}$	Nota promedio superior a 6.0	6.0 - 7.0	4,5 - 5,9	Menor a 4,5	Trimestral
Facilitar la información a los usuarios.	Entrega de información	$\frac{\Sigma\ Notas\ encuestas}{Total\ de\ encuestas}$	Nota promedio superior a 6.0	6.0 - 7.0	4,5 - 5,9	Menor a 4,5	Mensual
Aumentar la participación de los usuarios	Usuarios registrados	$\left[\frac{\left(\frac{\text{Cantidad de usuarios}_i}{Cantidad\ de\ usuarios_{i-1}}\right)}{Cantidad\ de\ usuarios_{i-1}}\right] \times 100$	Aumentar un 10%	≥ 10%	9% - 5%	< 5%	Semestral
	Usuarios que participan en actividades y talleres	$\left(\frac{Cantidad\ usuarios\ que\ participan}{Total\ de\ usuarios\ inscritos}\right) x\ 100$	Sobre un 80% de participación	≥ 80%	79% - 70%	≤ 69%	Anual
	Libros prestados	$\left(\frac{Cantidad\ de\ libros\ prestados\ BP\ QN}{Cantidad\ de\ libros\ prestados\ RM}\right) x\ 100$	Aumentar 5%	≥ 5%	4% - 2%	< 2%	Semestral

Imagen 11: Matriz Implementación CMI. Perspectiva del Usuario.

Perspectiva Presupuestaria							
Objetivo	**Indicador**	**Formula**	**Meta**	**Bien**	**Regular**	**Mal**	**Medición**
Mantener el presupuesto equilibrado.	Eficiencia presupuestaria	$\left(\frac{Costo\ de\ actividades}{Presupuesto\ Total}\right) x\ 100$	Aumentar 1%	1%	0,5%	> 1%	Anual

Imagen 12: Matriz Implementación CMI. Perspectiva Presupuestaria.

Perspectiva de Procesos Internos							
Objetivo	**Indicador**	**Formula**	**Meta**	**Bien**	**Regular**	**Mal**	**Medición**
Actualización de la información interna de la biblioteca.	Informe de funcionamiento	No aplica	Realizar 6 reportes al año	≥ 6 reportes	5 - 3 reportes	< 3 reportes	Bimestral
Aumentar la cantidad de colaboraciones con otras instituciones	Colaboraciones con instituciones	No aplica	Realizar 4 colaboraciones	≥ 4 colaboraciones	3 - 2 colaboraciones	< 2 colaboraciones	Anual
Mejorar la masificación de la información hacia los usuarios.	Masificación de Información	No aplica	A lo menos 2 publicaciones semanales previo al evento.	4 - 2 publicaciones	1 publicación	0 publicaciones	Semanal
Mejorar los canales de comunicación.	Visitas en redes sociales	$\left[\frac{\left(\frac{\text{Visitas en RRSS}_i}{Visitas\ en\ RRSS_{i-1}}\right)}{Visitas\ en\ RRSS_{i-1}}\right] \times 100$	Aumentar en un 10%	≥ 10%	9% - 5%	< 5%	Bimestral
	Usuarios informados de los eventos por Redes Sociales	$\left(\frac{Cantidad\ de\ personas\ informadas\ en\ RRSS}{Cantidad\ de\ encuestas}\right) x\ 100$	Aumentar un 3%	≥ 3%	2% - 1%	< 1%	Trimestral

Imagen 13: Matriz Implementación CMI. Perspectiva de Procesos Internos.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento							
Objetivo	**Indicador**	**Formula**	**Meta**	**Bien**	**Regular**	**Mal**	**Medición**
Aumentar las capacitaciones a los colaboradores.	Capacitaciones de colaboradores	$\left[\frac{\left(\frac{\text{Cantidad de } capacitaciones_i}{Cantidad\ de\ capacitaciones_{i-1}}\right)}{Cantidad\ de\ capacitaciones_{i-1}}\right] \times 100$	Aumentar un 5%	≥ 5%	4% - 2%	< 2%	Semestral
	Nivel de aprendizaje	$\frac{\Sigma\ Notas\ del\ colaborador}{Total\ de\ evaluaciones}$	Nota promedio superior a 6.0	6.0 - 7.0	4,5 - 5,9	Menor a 4,5	Semestral
Disminuir la rotación de colaboradores	Índice de rotación	$\left(\frac{Total\ de\ colaboradores\ desvinculados}{Total\ de\ colaboradores}\right) x\ 100$	Disminuir en 2%	≤ 2%	3% - 4%	> 4%	Anual
Aumento de colaboradores especializados.	Colaboradores especializados	$\left(\frac{Total\ de\ colaboradores\ especializados}{Total\ de\ colaboradores}\right) x\ 100$	Aumentar 2%	4% - 2%	1%	< 1%	Anual

Imagen 14: Matriz Implementación CMI. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

7. Conclusión

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o también conocido como Balanced Scorecard (BSD) es un sistema de control que traduce la estrategia de una organización, para así poder crear indicadores lo cuales se utilizan para poder medir el logro de los objetivos estratégicos propuestos por las organizaciones. Por lo tanto, el CMI quiere lograr que se cumplan los objetivos para poder obtener una ventaja competitiva sostenible y que así también a su vez se mejoren los resultados de la organización.

El cuadro de mando integral no se centra solo en mejorar los resultados financieros, sino que también busca los procesos y recursos clave con los cuales se logran los beneficios mencionados, por lo tanto, también ayuda a mejorar el desempeño de varios ámbitos de la organización, no solo lo financiero.

Un punto importante también del cuadro de mando es integral, es que este va de la mano con el control constante, debido a que, si se crean los indicadores, pero no se lleva un monitoreo de estos no se sabrá si realmente se están cumpliendo las metas o si los indicadores creados son solo correcto, y por consiguiente no se podrán lograr los objetivos estratégicos, lo cual conduce a que la empresa no logre un crecimiento esperado.

Otra ventaja del cuadro de mando integral es que al tomar como base la estrategia también ayuda a comunicar y alinear la estrategia a todos los niveles de la organización.

El cuadro de mando integral también es una herramienta versátil, debido a que su aplicación no solo se encasilla en un tipo de organización, sino que esta se puede poner en práctica tanto en empresas con fines de lucro como en empresas sin fines de lucro, y para poder lograr se deben hacer cambios, ya que lo que busca una organización publica o sin fines de lucro no son los beneficios económicos, por lo tanto, por lo general lo que usualmente se cambia son las perspectivas que este posee y las importancia que se le da a cada una.

Como el CMI toda como base la estrategia de la organización es importante que primero las organizaciones cuenten con una, luego que este sea comunicada a toda la empresa y que sus colaboradores entiendan cada aspecto que contenga, ya que si la empresa no está alineada y/o se desconoce la estrategia será una tarea difícil el que se puedan lograr los objetivos estratégicos.

La Biblioteca Pública de Quinta Normal si bien tiene una trayectoria, experiencia y una imagen formada por más de 10 años, carece de una estrategia sólida y actualizada, debido a que desde que abrió sus puertas esta no ha realizado una revisión de su estrategia, por lo tanto, no cuentas con objetivos actuales y tampoco realizar seguimientos contantes.

Debido al análisis de ambiente externo que se realizó utilizando el análisis PEST, se aprecia que la biblioteca es vulnerable a ciertos aspectos tales como el mayor uso de artículos tecnológicos tales como, computadores, celulares, lo cual lleva al mayor uso de plataformas de streaming, al igual con eventos como la pasada pandemia, lo que obligo a la biblioteca a cesar sus funciones completamente. Pero también se ve beneficiada por la ayuda monetaria entregada a las bibliotecas públicas tales como el fondo de mejoramiento, otro aspecto importante por el cual se beneficia es las leyes e iniciativas realizadas por el gobierno las cuales fomentan la lectura.

Con respecto al análisis del ambiente interno de la biblioteca se realizó utilizando el análisis VRIO, se aprecia que la biblioteca tiene una gran imagen tanto en la comunidad como en el gobierno, debido a que ha recibido varias visitas ilustres, por lo tanto, con esta imagen que posee logra una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, ya que, esta de conformo con años de funcionamiento, por lo tanto, no se puede copiar fácilmente y, además es aprovechada por la biblioteca. Junto con lo anterior también ha podido obtener una valiosa experiencia la cual también crea una ventaja competitiva sostenible para ella.

A modo de complementación a los dos análisis previamente mencionados se realizó un análisis FODA, en el cual se aprecia que la biblioteca posee varias fortalezas, en las cuales se destaca su infraestructura, los servicios que ofrece, tales como, talleres de lectura, capacitaciones, acceso a computadores, etc. De la mano con las fortalezas están las debilidades en las cuales se destacan desactualización de información, poca difusión de las actividades, etc. También se debe mencionar que la biblioteca cuenta con oportunidades tales como su ubicación, el uso de las redes sociales, etc. Y, por último, se encuentran las amenazas, en las cuales destacan el cambio de gobierno y de alcalde, el uso de plataformas de streaming, etc.

Toda la información anteriormente mencionada, tiene como fin el poder generar una estrategia completa y que ayude a que la biblioteca logre anteponerse a los cambios imprevistos y así también pueda lograr adaptarse.

Por lo tanto, utilizando la información anterior y junto con información entregada por la biblioteca, se generó una estrategia actualizada que cuenta con una misión, visión, valores y objetivos estratégicos, la cual se utilizó para formular el cuadro de mando integral propuesto en este trabajo.

Finalmente, es importante que siempre se tenga presente que, para que se realice una correcta implementación del CMI, se debe tener un sistema de control que sea periódico y constante, además de que la estrategia también debe estar en constante revisión y en caso de ser necesario de debe modificar o cambiar completamente. Además, de lo anterior es importante que los colaboradores estén involucrados en el proceso y que conozcan y entiendan la estrategia.

8. Referencias

ABERNETHY, M. A., & CHUA, W. F. (1996). Un estudio de campo sobre el "rediseño" del sistema de control: el impacto de los procesos institucionales en la elección estratégica (A Field Study of Control System "Redesign":The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice.) *Contemporary Accounting Research*, 569-606.

Agencia de Calidad de la Educación. (2018). *PISA 2018 Entrega de Resultados.* Santiago .

Ahrens, T., & Chapman, C. (2007). La contabilidad de gestión como práctica (Management accounting as practice). *Accounting, Organizations and Society*, 1-27.

Alonso, M. L., & Frederico, A. (2020). El rol de las bibliotecas en tiempos de COVID-19: reflexiones y propuestas. *Desde el sur*, 241-262.

Arbeláez, J. U., Rincón, A. A., & Santander, N. E. (2004). Aplicaciones del Cuadro de Mando Integral en Proyectos de Empresas Sociales. *REVISTA Universidad EAFIT*, 22-34.

Arévalo, J. A., & García, J. A. (2010). *El libro electrónico ha llegado a las bibliotecas… y viene para quedarse* . Fundación Alonso Quijano para el fomento de la lectura.

Bastidas, E., & Feliu, V. R. (2003). UNA APROXIMACION A LAS IMPLICACIONES DEL CUADRO DEMANDO INTEGRAL EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PUBLICO. *COMPENDIUM*, 23-41.

BENAVIDES, D. A. (2016). *¿QUÉ CUENTOS CONTAMOS? ANÁLISIS DE LITERATURA INFANTIL DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN BIBLIOTECAS PÚBLICAS. BIBLIOTECA DE QUINTA NORMAL.* UNIVERSIDAD DE CHILE, FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES ESCUELA DE POSTGRADO.

Biblioteca Nacional de Chile. (s.f.). *Biblioteca Nacional de Chile*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2020, de https://www.bibliotecanacional.gob.cl/sitio/Secciones/Quienes-somos/Historia/

Bilblioredes. (s.f.). *Biblioteca pública de Quinta Normal*. Obtenido de https://www.biblioredes.gob.cl/bibliotecas/quintanormal/quienes-somos

Bohórquez, L. E. (2011). SISTEMAS DE CONTROL ESTRATÉGICO Y ORGANIZACIONAL. CRÍTICAS Y DESAFÍOS. *Revista Ciencias Estratégicas*.

Chen, F.-H., Hsu, T.-S., & Tzeng, G.-H. (2011). Un enfoque de cuadro de mando integral para establecer un modelo de evaluación y relación del rendimiento de los hoteles termales basado en un modelo MCDM híbrido que combina DEMATEL y ANP (A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP). *International Journal of Hospitality Management*, 908-932.

Cultural, S. N. (s.f.).

Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. *REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS*.

DUEÑAS, D. E. (2013). *PROPUESTA DE MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA UTILIZANDO LA HERRAMIENTA DE MAPA ESTRATÉGICO DE NORTON Y KAPLAN APLICADO A UNA EMPRESA CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA.* Quito .

FARÍAS, G. N. (2018). *MODELO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA FUNDACIONES MEDIOAMBIENTALISTAS.* Santiago.

Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar. *REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS,*.

Flores, J. C., & Del Pozo Rivas , R. S. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 69.

Fundación para la motivación de los recursos humanos. (2005). *Unidad de Conocimiento - El cuadro de mando integral.*

García-Reyes, J., & Carmen, M. (2002). Los indicadores de rendimiento como guía de la gestión: aportaciones del balanced scorecard a las bibliotecas. *Revista Iberoamericana de Usuarios de Información*.

Hofer, C., & Schendel, D. (1982). Formulación de la estrategia: Conceptos analíticos (Strategy Formulation: Analytical Concepts). *Journal of Business Strategy* .

Kaplan, R. S. (1999). El cuadro de mando integral para las organizaciones del sector público (The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations). *Harvard Business School Publishing*.

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).* Harvard Business School Press .

Lebert, M. (2009). *Una corta historia del ebook.* Universidad de Toronto.

López, M. R., Espinal, A. C., & Roa, F. G. (2012). *Sistemas de Control de Gestión.* Bogotá: Ediciones de la U.

Madrid, I. (2002). EVALUACIÓN DE BIBLIOTECAS: SU NECESIDAD E IMPORTANCIA. *INFORMACIÓN CULTURA Y SOCIEDAD*, 103-113.

Madrigal, M. H. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación. *Revistas Académicas de INTEC* , 115-128.

Martinez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* . Madrid: Dias de Santos.

MARTIN-ROMO, A. (2008). *Estudiar comunicación en la sociedad del conocimiento. Proyectos didácticos.* Universidad y Podcasting. Docencia y tecnología.

Muñoz, E. C. (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. *Scielo*.

Muñoz, E. C. (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación . *INVESTIGACIÓN BIBLIOTECOLÓGICA*, 105-126.

Nuñez, H. R. (2017). *La estrategia empresarial según el enfoque VRIO en las empresas recuperadas por sus empleados* . Argentina.

Otley, D. (1999). Gestión del rendimiento: un marco para la investigación de los sistemas de control de gestión (Performance management: a framework for management control systems research). *Management Accounting Research*, 362-382.

Oyarzún, G. (2020). Libros y bibliotecas en tiempos de Zoom. *El Comején*.

Quesado, P. R., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2017). Las relaciones de causa y efecto y el diseño de mapas estratégicos: un estudio empírico en organizaciones públicas y privadas portuguesas. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accountin*, 91-115.

Ramos, E. (2012). Bibliotecas Públicas en Chile: antecedentes, buenas prácticas y proyecciones. *Bibliotecología y Gestión de Información*.

Rojas, J. L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.*

SARLI, R. R., GONZÁLEZ, S. I., & AYRES, N. (2015). Análisis foda. Una herramienta necesaria. *Actualizaciones*, 17-20.

Servicio Nacional del Patrimonio Cultural. (2020). *Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2020, de https://www.bibliotecaspublicas.gob.cl/sitio/Secciones/Quienes-somos/Historia/

Simons, R. (1994). CÓMO LOS NUEVOS DIRECTIVOS UTILIZAN LOS SISTEMAS DE CONTROL COMO PALANCAS DE RENOVACIÓN ESTRATÉGICA (HOW NEW TOP MANAGERS USE CONTROL SYSTEMS AS LEVERS OF STRATEGIC RENEWA). *Strategic Management Journal Vol. 15*, 169-189.

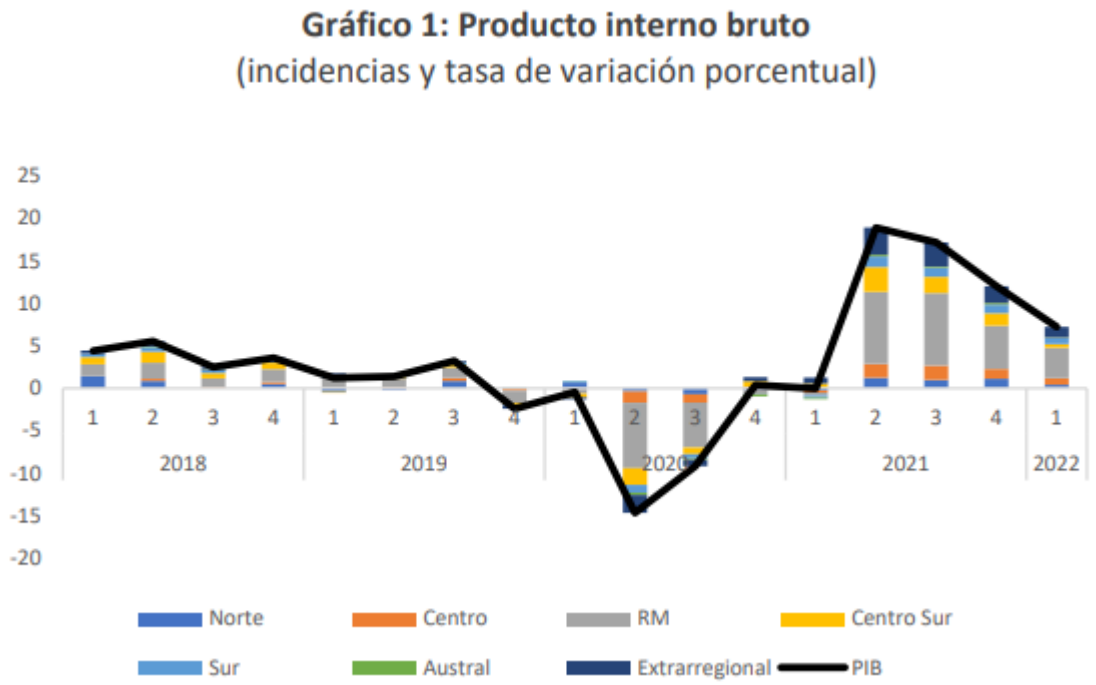
Steffens, G., & Cadiat, A.-C. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito.* 50Minutos.es.

Valenzuela, L., & Maturana, S. (2016). Una nueva aproximación al cuadro de mando integral para mejorar los sistemas de gestión del rendimiento de las bodegas chilenas (A new balanced scorecard approximation to enhance performance management systems of Chilean wineries). *Journal of Wine Research*.

Zohra, F. (2019). *El podcast como herramienta creativa para desarrollar el aprendizaje y autoaprendizaje del E/LE.* Universidad Mohamed Ben Ahmed Orán 2.

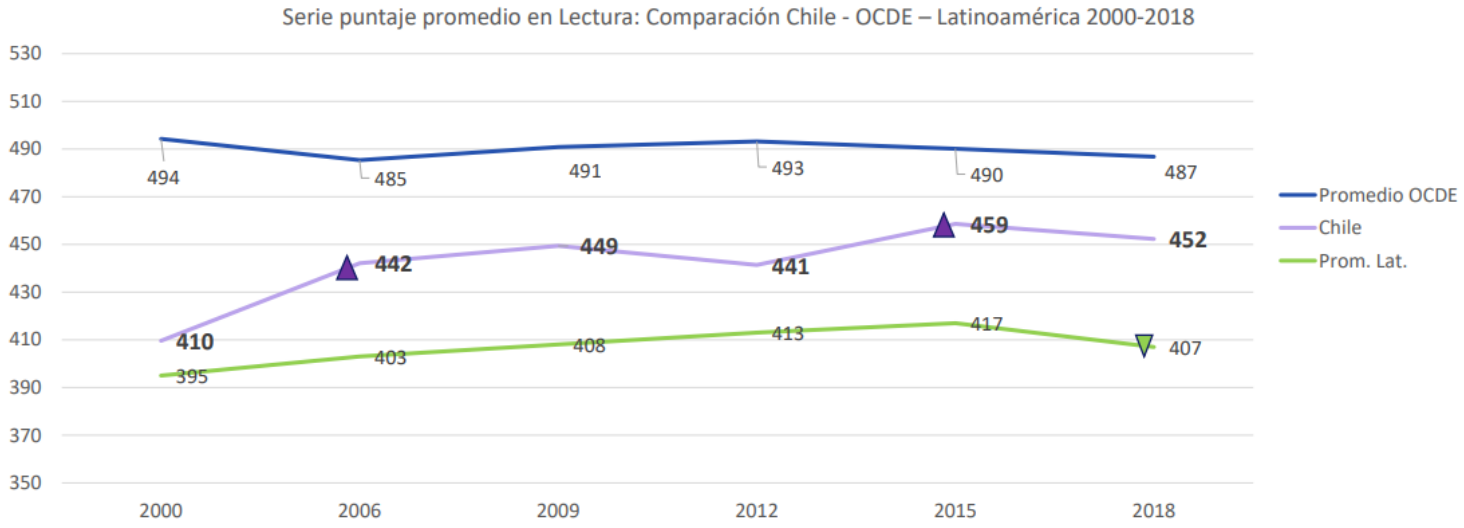
9. Anexos

Anexo 1: Gráfico del Producto Interno Bruto Regional (PIBR).



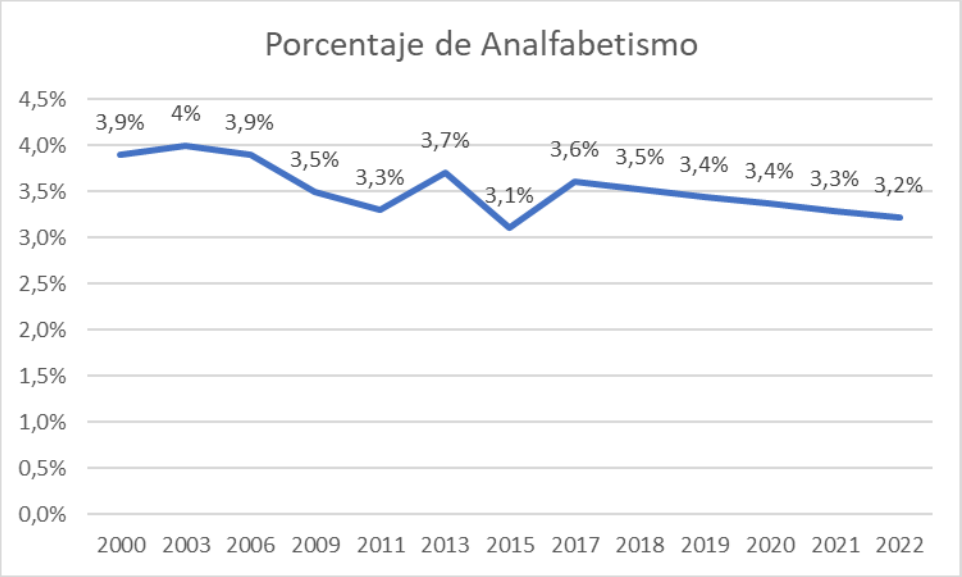
Fuente: Banco Central de Chile.

Anexo 2: Puntaje promedio obtenido en prueba PISA.



Fuente: Informe PISA 2018.

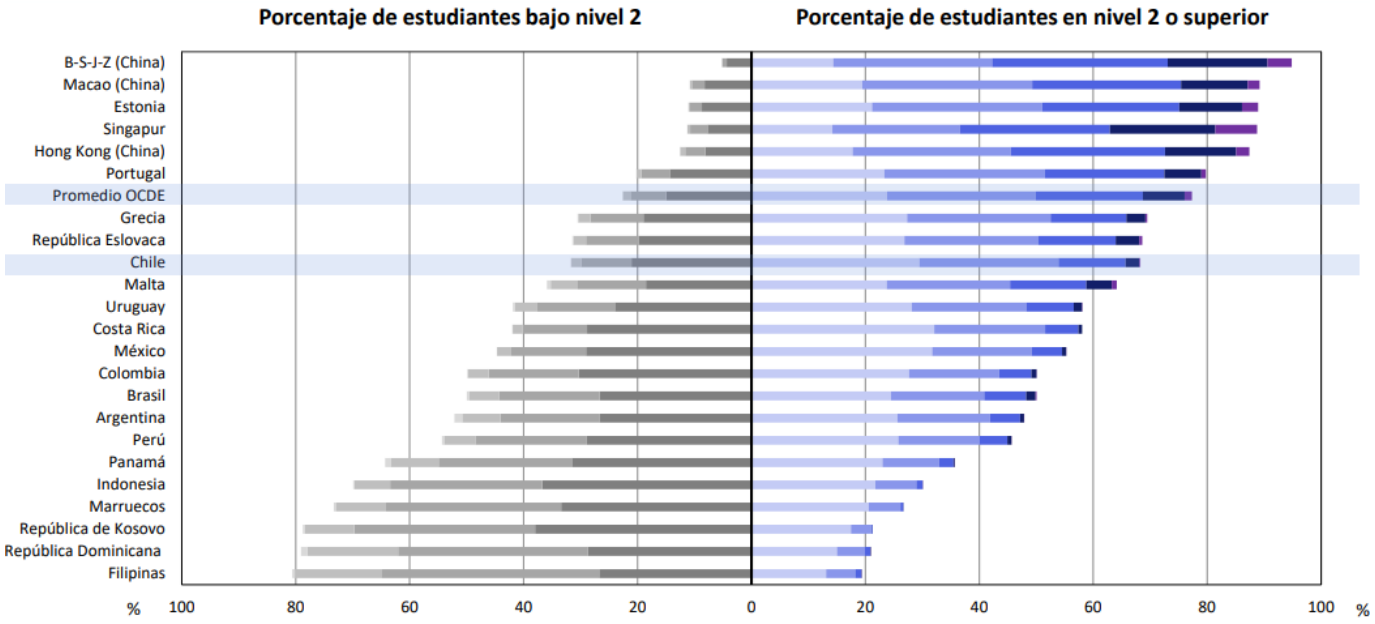
Anexo 3: Tasa de Analfabetismo.



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

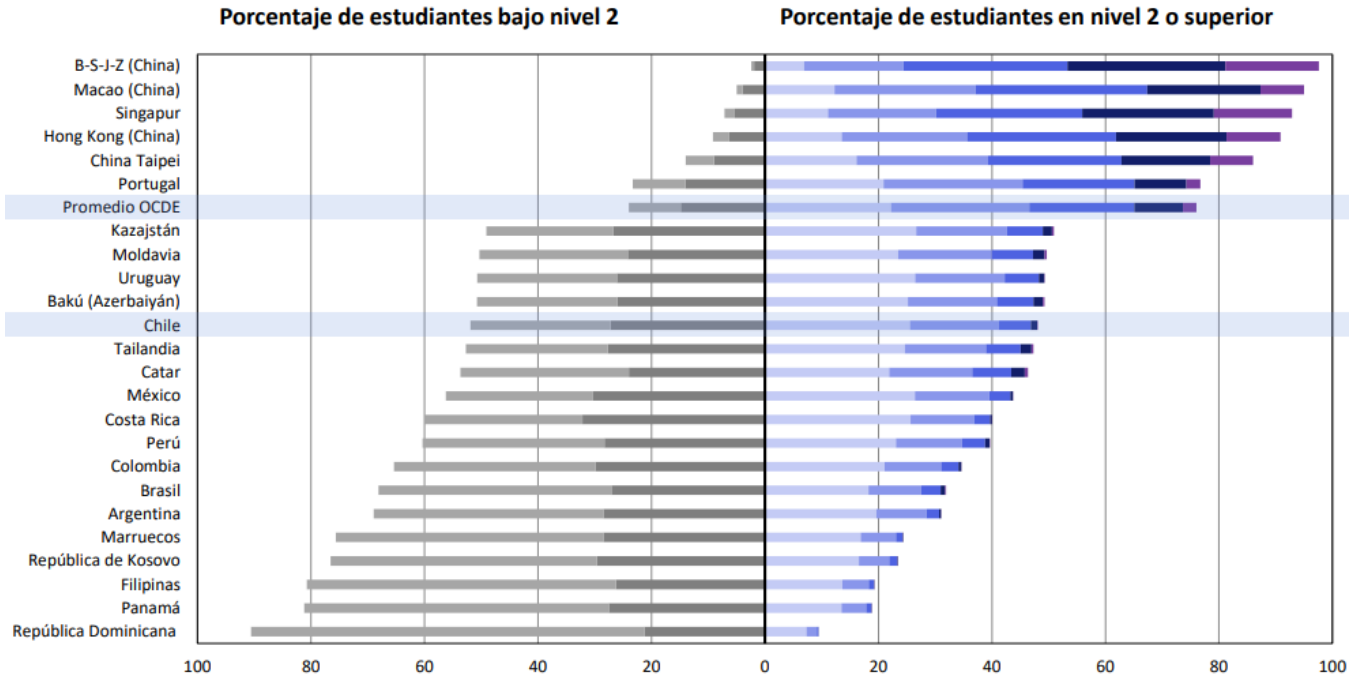
Elaboración propia de datos proyectados desde el año 2018.

Anexo 4: Niveles de desempeño de lectura-Comparación Internacional.



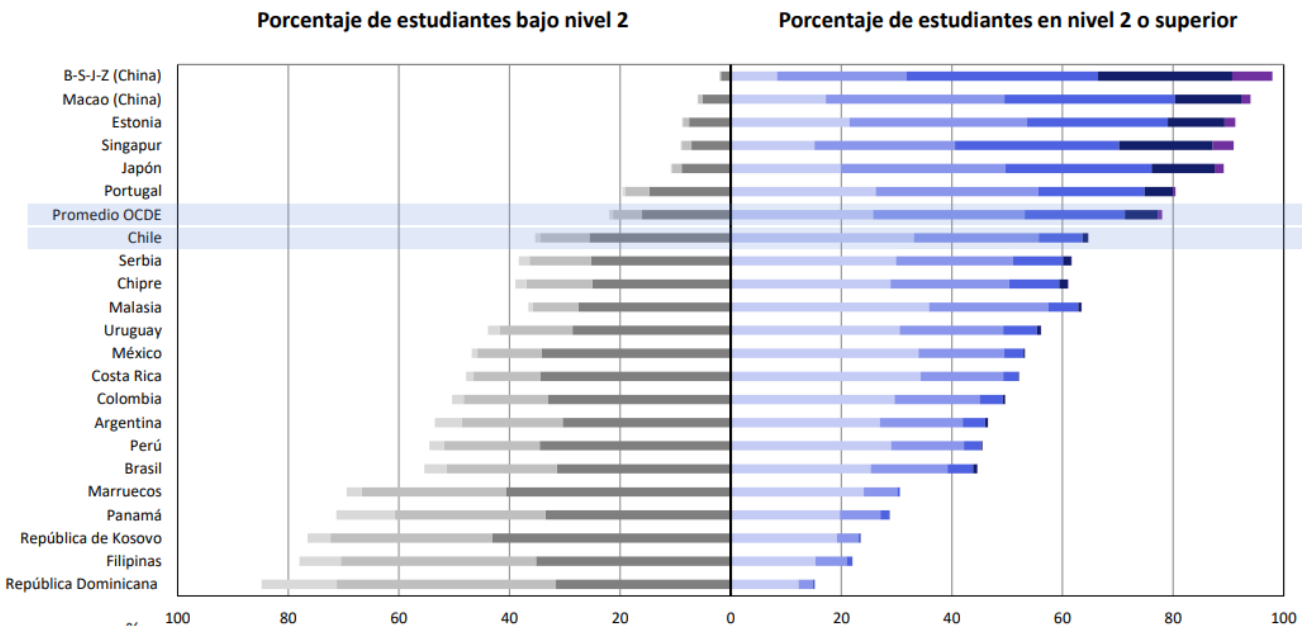
Fuente: Informe PISA 2018.

Anexo 5: Niveles de desempeño en matemáticas-Comparación Internacional.



Fuente: Informe PISA 2018.

Anexo 6: Niveles de desempeño en ciencias naturales-Comparación Internacional.



Fuente: Informe PISA 2018.

Por lo tanto, “a partir del nivel 2, los estudiantes demuestran las competencias básicas para desempeñarse de manera eficiente en la sociedad actual. Estar bajo nivel 2, se asocia a dificultades en el logro de metas futuras relacionadas con estudios o una buena carrera laboral.” (Agencia de Calidad de la Educación, 2018)