

e-Ciencias de la Información  
Revista electrónica publicada por la  
Escuela de Bibliotecología y Ciencias de la Información,  
Universidad de Costa Rica, 2060 San José, Costa Rica

---

## **E-Ciencias de la Información**

**Revista electrónica semestral, ISSN-1659-4142**

Volumen 4, número 1, ensayo 1

Enero – julio, 2014

Publicado 1 de enero, 2014

<http://revistaebci.ucr.ac.cr/>

## **Control estratégico de gestión en unidades de información**

*Mynor Fernández Morales*



Protegido bajo licencia Creative Commons.  
Universidad de Costa Rica

## Control estratégico de gestión en unidades de información

### *Strategic management control in units of information*

Mynor Fernández Morales<sup>1</sup>

#### RESUMEN

En este artículo se propone una metodología para facilitar el control de gestión estratégico global de las unidades de información estableciendo objetivos estratégicos para los diferentes niveles administrativos de toda la organización, que denominaremos perspectivas de gestión; se facilita el control de su cumplimiento a través de la asociación de indicadores estratégicos, que nos permiten medir el avance en su logro. Así, en caso de que se logren cumplir los diferentes objetivos estratégicos planteados en las distintas perspectivas de gestión, se alcanzará un nivel de ejecución exitoso de la estrategia que facilitará el alcance de la misión/visión de la unidad de información.

**Palabras clave:** Control de Gestión, Gestión Estratégica, Indicadores de Gestión, Cuadro de Mando Integral

#### ABSTRACT

This investigation proposes a methodology to facilitate the control of overall strategic management of information units by setting strategic goals for different administrative levels throughout the organization, which we call management perspectives, facilitating compliance monitoring, through the association of strategic indicators that allow us to measure progress toward meeting them. So if we manage to meet the different strategic objectives outlined in the various management perspectives will reach a level of successful implementation of the strategy will facilitate the accomplishment of the mission / vision of the reporting unit.

**Keywords:** Management Control, Strategic Management, Management Indicators, Balanced Scorecard

**Fecha de recibido:** 13 de setiembre 2013 **Fecha de corregido:** 14 de noviembre 2013

**Fecha de aprobado:** 20 noviembre 2013

---

<sup>1</sup> Universidad de Costa Rica. Escuela de Bibliotecología y C.I. COSTA RICA. mynor.fernandez@ucr.ac.cr

## 1. INTRODUCCIÓN

Cómo realizar el control de gestión global de una unidad de información, es uno de los principales desafíos que enfrenta el cuerpo directivo de este tipo de organizaciones. En este artículo se propondrá una forma estratégica y funcional para realizar un control que facilite la gestión estratégica global de las unidades de información. Aunque tiene una relación directa con el establecimiento de un cuadro de mando integral, este artículo se concentra en la definición de objetivos estratégicos, con relaciones causa-efecto entre las distintas perspectivas, asociados a indicadores cuantitativos de gestión de toda la unidad de información.

Una de las principales fallas en la gestión es concentrarse en el día a día en lo urgente y dejar de lado lo importante. De acuerdo con Amorocho, H., Chadid, S., Ricardo, A., Ruiz, C., y Alean, M. (2009) “la cultura gerencial, sobre todo en las medianas, pequeñas y micro empresas no ha adoptado todavía la planeación estratégica y se prefiere la inmediatez de resultados, descuidando el largo plazo como herramienta (espacio/plataforma) de gestión” (p.193). Existe una diferencia fundamental entre lo que es urgente y lo que es importante: lo urgente se refiere a las actividades que se deben hacer en el día a día, para el normal funcionamiento de la organización, mientras que lo importante es una actividad que contribuye con la transformación a largo plazo. Este concepto no implica de ninguna forma que las actividades urgentes no son importantes para la organización; de hecho, si estas no se realizan puede colapsar. Lo que sí conlleva es que la organización no puede dedicar en forma absoluta su tiempo a realizar solo actividades rutinarias, urgentes, ya que debe existir un espacio para la realización de las actividades que son importantes y que buscan la transformación organizacional para el cumplimiento de su misión/visión.

Se favorecerá la gestión estratégica a través del establecimiento de perspectivas de gestión, que son en realidad diferentes vistas conceptuales de la organización para las que se definirán objetivos estratégicos asociados. Estos permitirán el desarrollo organizacional de cada vista, relacionándolas con indicadores estratégicos que permitan visualizar el grado de logro en el tiempo de los objetivos planteados. Michael Porter (como se citó en Kaplan y Norton, 2004) nos reafirma la importancia de esto cuando nos dice:

La adecuación estratégica entre muchas actividades es fundamental no sólo para la ventaja competitiva sino también para la sostenibilidad de la ventaja. Para un rival es más difícil igualar un conjunto de actividades interrelacionadas que simplemente imitar el enfoque de un determinado equipo de ventas. Igualar la tecnología de un proceso o reproducir un conjunto de características de un producto. Los puestos de trabajo basados en sistemas de actividades son mucho más sostenibles que los que se basan en actividades individuales. (p. 69)

Además, se abordará la importancia del establecimiento de planes, presupuestos y responsables ligados, tanto a los objetivos estratégicos, como a los indicadores de gestión. Estos facilitan la ejecución exitosa del cuadro de mando integral, herramienta administrativa que en realidad es una integración de las perspectivas de gestión propuestas.

## 2. PERSPECTIVAS DE GESTIÓN

Las vistas que se definan para el control de gestión de una unidad de información, serán determinadas de acuerdo a las áreas de importancia administrativa y de gestión que se quieran controlar en la unidad. En términos generales, las perspectivas comúnmente utilizadas en una organización, son las del cliente, de procesos, de capacidades, y la financiera.

Las perspectivas de gestión y el orden en el que se planteen para una unidad de información, no son inalterables, ya que cada una de ellas y su orden dependerá de cuáles son los objetivos de gestión que se proponga la unidad. Se debe realizar una evaluación periódica de los objetivos estratégicos planteados, para luego poder modificar los objetivos y los indicadores de gestión, así como los proyectos y tareas asociadas, que darían lugar a un cambio de la propuesta estratégica planteada.

Por ejemplo, para una unidad de información con fines de lucro, la perspectiva financiera debería ser la de más alto nivel, y debajo de esta se encontraría la perspectiva del usuario, en lugar de cliente; seguidamente, se ubicaría la de procesos y, finalmente, la de aprendizaje y crecimiento. Aquí se hizo un ligero cambio en el orden de las perspectivas, así como en el de nombre de cliente por usuario. Estos cambios pueden ser más pronunciados, y se podrían establecer otras perspectivas de acción estratégica que la organización estime conveniente para facilitar el control de su gestión.

Independientemente de las perspectivas que se establezcan y su orden, debe quedar claro que cada una de ellas tendrá un impacto sobre la que se encuentra en el nivel superior hasta alcanzar el nivel más alto, ya que estas se presentarán ordenadas por niveles. Este ordenamiento estructurado surge del cuadro de mando integral, pero más que este orden, se debe tener claro que existe una estrecha interrelación entre las diferentes perspectivas de gestión, donde un cambio en una de ellas tendrá efectos en las otras. Por tanto, se debe tener un control administrativo de la cadena de cambios entre las diferentes perspectivas que se deben realizar en toda la organización.

De esta forma, se puede asumir que en una organización con fines de lucro, el nivel más alto estará constituido por la perspectiva financiera, ya que el fin principal de cualquier organización lucrativa es generar utilidades, pues en este tipo de organizaciones los accionistas exigen rendimientos positivos de sus inversiones. Esto se ilustra en la figura 1.

Por otro lado, en una organización sin fines de lucro, la perspectiva de mayor importancia la constituye, sin duda, la perspectiva del usuario, ya que lo importante en este tipo de organizaciones es cumplir el rol para el cual fueron creadas y satisfacer las necesidades de los usuarios. Esto se ilustra en la figura 2, donde se cambia el orden de las perspectivas.

### 3. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El conjunto de las perspectivas de gestión que se establezcan, y su orden por nivel, conformarán nuestro cuadro de mando integral de gestión para toda la unidad de información. Este cuadro es una de las principales herramientas gerenciales para establecer de una forma ordenada cuáles son los objetivos estratégicos que deben ser alcanzados en la organización para el cumplimiento de la misión/visión. El CMI y sus cuatro perspectivas, son herramientas muy útiles que facilitan la ejecución de la estrategia, y representan algunos de los principales escollos que enfrenta un cuerpo directivo para una gestión estratégica exitosa. De acuerdo con Blanco (2012), el cuadro de mando integral es:

...un sistema concebido para implantar y controlar las estrategias organizacionales, mediante un conjunto de objetivos e indicadores interrelacionados, un conjunto de metas que sirven de parámetros de control para los indicadores y un grupo de iniciativas o proyectos de acción diseñados para alcanzar los objetivos. (p. 53)

Como ejemplo de las unidades de información, tendremos las siguientes perspectivas y su orden: perspectiva del usuario, perspectiva de procesos, perspectiva de capacidades y, finalmente, la perspectiva financiera. Este orden de las perspectivas se presenta bajo el supuesto de que la mayoría de las unidades de información no persiguen el lucro, sino la satisfacción de sus usuarios. Así, la perspectiva del usuario es la de más alto nivel, y está integrada por un conjunto de objetivos estratégicos que buscan entregar una propuesta de valor a los usuarios, es decir, ofrecer a los usuarios lo que no le ofrecen los competidores. En segundo lugar, aparece la perspectiva de procesos, que agrupa todos los objetivos relacionados con los procesos internos de la organización que son los responsables de generar la propuesta de valor a los usuarios. En tercer lugar, aparece la perspectiva de capacidades que comprende todos los objetivos relacionados con los procesos de aprendizaje y crecimiento de los recursos humanos, con la finalidad de que ellos ejecuten los procesos en forma más eficiente y eficaz, y así entregar un mejor valor agregado a los clientes. Finalmente, está la perspectiva financiera que incluye todos los objetivos relacionados con la consecución de recursos financieros requeridos por la unidad de información para una ejecución exitosa de todas las perspectivas de gestión.

Seguidamente, veremos cada una de las perspectivas y su relación con las otras que conforman el cuadro de mando integral, como ejemplo de una unidad de información.

Cuando utilicemos el Cuadro de Mando Integral en una unidad de información, debemos tener presente los que nos dice Palomares (2010):

Aunque se parte de una misma metodología, el CMI mostrará grandes diferencias de una organización a otra, reflejo de sus distintas circunstancias y estrategias. Los indicadores de cada área del negocio serán muy diferentes en función de los fines que cada segmento organizativo deba alcanzar para apoyar el alcance de los objetivos de la empresa en su conjunto. (p. 13)

La principal diferencia entre las organizaciones, es que unas persiguen fines de lucro, las como las empresas privadas, cuyo cuerpo de accionistas tiene como objetivo principal la generación de rentabilidad de sus inversiones. Por otro lado, están las organizaciones sin fines de lucro para las que la rentabilidad no es el fin principal, sino el cumplimiento de su misión para satisfacer plenamente a sus usuarios o clientes. En este último grupo se encuentran las unidades de información.

#### **4. PROPUESTA DE VALOR A LOS USUARIOS Y LA PERSPECTIVA DEL USUARIO**

Una de las primeras actividades estratégicas que deberá decidir la unidad de información, es cuál será la propuesta de valor que se ofrece a los usuarios. Esta define una serie de bienes y servicios con una configuración determinada para satisfacer a sus usuarios de forma tal que distingue a la organización de otras en el mercado que ofrecen los mismos bienes y servicios. Tal como lo dice Valenzuela (2010):

Durante los últimos años la orientación al cliente se ha transformado en un factor clave para que los negocios triunfen en los mercados competitivos y globales. Importantes investigaciones apoyan que gestionar la cartera de clientes como un activo estratégico es fundamental para desarrollar relaciones de largo plazo con los clientes, obtener ventajas competitivas y aumentar la rentabilidad de los negocios. (p.1)

La propuesta de valor que se establezca, ayuda a definir los objetivos estratégicos que deberán ser planteados en la perspectiva del usuario. La propuesta de valor que le da una organización al cliente, es la razón por la cual el cliente finalmente decide esa opción en lugar de las otras empresas de la competencia. Por otro lado, los objetivos estratégicos son aspectos puntuales que la empresa debe lograr para alcanzar su misión/visión en el largo plazo, que bien podrían incluir transformar la propuesta de valor actual a una más competitiva. Así, por ejemplo, en una unidad de información, a los usuarios se les podría ofrecer la siguiente propuesta de valor que, en este caso, es un conjunto de servicios brindado al usuario final:

1. Brindar servicios personalizados de información que faciliten el acceso y uso de la colección por parte de los usuarios.
2. Ofrecer servicios de Diseminación Selectiva de Información de acuerdo a requerimientos del usuario.
3. Prestar servicios de alerta por correo electrónico para anunciar cada material nuevo que ingrese a la unidad de información.
4. Crear buzones electrónicos para atención de quejas.
5. Establecer círculos de usuarios y foros de participación a través de la Web.
6. Mantener una colección actualizada que satisfaga las necesidades de información de los usuarios.

Una vez establecida, a manera de ejemplo, para una unidad de información la propuesta de valor, se podrían establecer los objetivos estratégicos que permitan alcanzarla. Este conjunto de objetivos estratégicos conformarán la perspectiva del usuario del cuadro de mando integral de la unidad de información.

Así, para esta propuesta de valor planteada, los objetivos estratégicos de la perspectiva del cliente podrían ser los siguientes:

- Desarrollar servicios personalizados hacia los usuarios que faciliten el acceso y uso de las colecciones.
- Establecer servicios de Diseminación Selectiva de Información que faciliten, a través de perfiles electrónicos de los usuarios, el envío de información de su interés.
- Definir servicios de alerta electrónicos que transmitan a los usuarios información de material nuevo, así como nuevos servicios de interés.
- Crear buzones electrónicos a los usuarios en un dominio propio de la unidad de información que facilite el control del envío y recepción de información.
- Establecer una comunidad de usuarios de la unidad de información que facilite la apertura de círculos de trabajo y el compartimiento de la información.
- Velar por que las colecciones de la unidad de información se encuentren actualizadas de acuerdo a las necesidades de los usuarios.

Es importante señalar que esta propuesta de valor no es inalterable y puede sufrir modificaciones de acuerdo a la estrategia que establezca la unidad de información. Como guía para definirla, se deberá responder la simple interrogante de qué bienes y servicios y bajo qué formato y requisitos, se van a ofrecer a los usuarios, con la finalidad de que seleccionen esta unidad de información como sus proveedora en lugar de la competencia.

## **5. PERSPECTIVA DE PROCESOS**

Continuando con el ejemplo de la unidad de información, para definir los objetivos estratégicos que deben estar presentes en esta segunda perspectiva, se debe responder a la pregunta de en qué procesos se debe ser sobresalientes para satisfacer a los usuarios. De esta forma, se establece una relación directa de causa efecto entre esta perspectiva y la perspectiva de clientes, que está en el nivel inmediato superior.

Así, para el ejemplo que nos ocupa, se podrían plantear los siguientes objetivos estratégicos:

- Desarrollar procesos que promuevan el uso de la Web para maximizar el empleo de la unidad de información a través de servicios de alerta, buzones electrónicos, visualización remota del OPAC, creación de comunidades y foros de usuarios.
- Desarrollar procesos que implementen servicios de diseminación selectiva de información a través de internet.

- Aumentar la excelencia en el servicio de referencia, así como su personalización.
- Desarrollar bibliotecas virtuales que maximicen el uso de la unidad de información en forma remota por parte de los usuarios.
- Mejorar los procesos de selección y adquisición de materiales para actualizar la colección oportunamente.
- Realizar procesos técnicos más ágiles que faciliten la disponibilidad del material a los usuarios en forma más expedita.
- Desarrollar servicios personalizados que promuevan el acercamiento del usuario para el uso de los servicios de la unidad de información.

Del anterior conjunto de objetivos estratégicos para esta perspectiva de procesos, se desprende que existe una relación directa de causa efecto con los objetivos planteados en la perspectiva del usuario, estableciendo un encadenamiento de objetivos entre ambas perspectivas.

Esta técnica de encadenamiento de objetivos será llevada a cabo para cada una de las perspectivas que conforman el CMI, por lo que, finalmente, tendremos un conjunto de perspectivas cuyos objetivos estratégicos estarán en una relación directa con objetivos planteados en cada una de las otras perspectivas del CMI.

## **6. PERSPECTIVA FINANCIERA**

En esta perspectiva se incluirán todos aquellos objetivos estratégicos relacionados con la consecución de recursos financieros para dar soporte económico a las unidades de información. El soporte financiero es el principal talón de Aquiles de las bibliotecas, que padecen en general el problema de falta de este tipo de recursos para la realización de sus proyectos. Respecto a este problema de falta de recursos económicos por parte de las unidades de información, Chinchilla (2011) manifiesta:

(...) paradójicamente las unidades de información (bibliotecas, centro de documentación, centros referenciales, etc.), a pesar de ser los proveedores del componente estratégico y materia prima para el desarrollo de la Sociedad de la Información, se encuentran en el último lugar en las prioridades de inversión en las organizaciones. Por otro lado, el costo de software comercial para la automatización integral de unidades de información (UI) continúa siendo sumamente elevado y sus requerimientos de equipo de cómputo implican grandes inversiones, lo cual desestimula la generación de proyectos de automatización. Generalmente, los grandes proyectos de inversión en el campo son realizados solamente por las universidades.  
(p. 1)

Queda claro que los recursos financieros son necesarios para realizar todas las actividades de aprendizaje y crecimiento que permitan el desarrollo de las capacidades requeridas por el personal de la unidad de información. Posteriormente, a través del aprendizaje y



crecimiento del personal, se podrán obtener procesos internos más ágiles y eficaces, que finalmente facilitarán cumplir con la entrega oportuna de la propuesta de valor para los usuarios.

Finalmente, para nuestro ejemplo, en la perspectiva financiera podríamos proponer los siguientes objetivos estratégicos que faciliten el ingreso de recursos frescos:

- Desarrollar alianzas estratégicas de cooperación con instituciones que requieran los servicios de la unidad de información que faciliten la llegada de recursos financieros.
- Realizar actividades dirigidas a la comunidad que generen recursos monetarios, tales como ferias de libro, talleres de lectura y otras similares.
- Buscar mayor apoyo presupuestario de las autoridades superiores a través de la presentación de planes concretos de desarrollo organizacional y el ofrecimiento de mejores servicios a los usuarios.
- Revisar periódicamente y ajustar, de acuerdo al índice inflacionario, las multas a los usuarios por entrega tardía de material.

Como vemos, con esta propuesta de objetivos estratégicos para la perspectiva financiera, no se requiere ser un gerente financiero para proponer objetivos ligados a la generación de recursos de este tipo que faciliten el desarrollo organizacional de la unidad de información, sino simplemente contestar a la pregunta: ¿qué hacer para generar y aprovechar los recursos financieros para la ejecución exitosa de los objetivos estratégicos planteados en las diferentes perspectivas?

## **7. IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

El siguiente paso, luego de establecidas las perspectivas de gestión, es identificar cuáles serán los objetivos estratégicos que las integrarán. Para esto, se deberá responder a interrogantes guía que se plantean para cada una de las perspectivas planteadas.

En primer lugar, para la perspectiva de usuarios, que es la perspectiva de más alto nivel en una unidad de información sin fines de lucro, la pregunta que se debería responder para establecer los objetivos estratégicos sería la siguiente: ¿cuál es la propuesta de valor que se quiere ofrecer a los usuarios para atraerlos hacia esta unidad de información en lugar de la competencia?

Para la perspectiva de procesos, que es la perspectiva del nivel inmediato inferior de la de usuarios, la pregunta que se debería responder para obtener los objetivos estratégicos que la compondrán, es: ¿en qué procesos se debe ser sobresaliente para satisfacer la propuesta de valor de los usuarios?

En el nivel inmediato inferior a la perspectiva de procesos, se encuentra la de aprendizaje y crecimiento, y para esta la pregunta que se debería responder para identificar los objetivos estratégicos, es: ¿qué capacidades y aptitudes se deben desarrollar en nuestro personal para una realización eficiente y eficaz de los procesos internos que deberán llevar a cabo para entregar la propuesta de valor a los usuarios?

En el nivel inferior, se encuentra la perspectiva financiera, donde, para determinar los objetivos estratégicos que la integran, debemos responder la siguiente pregunta: ¿cómo obtendremos los recursos financieros para dar el soporte económico que requiere la organización para desarrollar las actividades requeridas planteadas por los diferentes objetivos estratégicos establecidos en cada una de las diferentes perspectivas?

A medida que se vayan determinando los diferentes objetivos estratégicos, se realiza una evaluación de cada uno de ellos para establecer si en realidad cumplen con el propósito para el que fueron planteados, a través de dos interrogantes. La primera será: ¿qué queremos realmente conseguir con este objetivo? La respuesta a esta pregunta nos permitirá determinar la pertinencia y relevancia estratégica del establecimiento del objetivo.

La segunda interrogante que se debe hacer es: ¿cómo nos vamos a dar cuenta de que estamos logrando el objetivo? De la respuesta a esta pregunta surgen las variables cuantitativas que permitirán evaluar el cumplimiento progresivo del objetivo. Estas serán los indicadores estratégicos que se establezcan para los distintos objetivos planteados. Los indicadores de gestión y su importancia se revisarán en la siguiente sección de este artículo.

## **8. INDICADORES ESTRATÉGICOS**

Los indicadores de gestión son variables cuantitativas que se asocian a cada uno de los objetivos estratégicos que integran las perspectivas de gestión planteadas y son los indicadores que nos permiten discernir si estamos cumpliendo o no con la meta impuesta para un determinado objetivo.

La definición de estas variables cuantitativas es de suma importancia, según lo indica González (2013) “lo que no se puede medir no se puede gestionar” (párr. 1). Esto es una realidad evidente y probada que se da en la gestión de una organización. Las variables cuantitativas surgen de la respuesta a la pregunta que se hace para cada objetivo estratégico: ¿cómo nos vamos a dar cuenta de que estamos logrando el objetivo?

En primer término, se identifica qué variable cuantitativa se asociará al cumplimiento de un determinado objetivo estratégico. Luego, a cada variable identificada como indicador de gestión y asociada a un objetivo estratégico, le establecemos un valor meta y un plazo de tiempo para cumplirla. Periódicamente, durante el plazo de cumplimiento, se compara el valor real que contiene la variable cuantitativa con el valor meta a alcanzar, y esto dará un porcentaje de cumplimiento. Podría ser que un objetivo estratégico se asocie a varios

indicadores de gestión, en cuyo caso el porcentaje de cumplimiento podría ser un promedio ponderado del conjunto de indicadores asociados.

Como ejemplo ilustrativo, para la perspectiva del usuario, donde ya se tienen establecidos los objetivos estratégicos, se podrían fijar los siguientes indicadores de gestión con el valor meta asociado que se desea obtener. Debe quedar claro que esto es un ejemplo, no un modelo a seguir, así que los parámetros y valores que aquí se presentan solo pretenden ilustrar el ejemplo y no dar una norma a seguir.

1. Brindar servicios personalizados de información que faciliten el acceso y uso de la colección por parte de los usuarios.  
Indicador de gestión: Porcentaje de usuarios con servicios personalizados.  
Valor meta: 80%
2. Ofrecer servicios de Diseminación Selectiva de Información (DSI) de acuerdo a los requerimientos del usuario.  
Indicador de gestión: Porcentaje de usuarios con servicios DSI de acuerdo a sus requerimientos.  
Valor meta: 80%
3. Prestar servicios de alerta por correo electrónico para anunciar cada material nuevo que ingrese a la unidad de información.  
Indicador de gestión: Porcentaje de usuarios a los que se les brinda servicios de alerta.  
Valor meta: 50%
4. Crear buzones electrónicos para atención de quejas, para cada funcionario responsable por los diferentes servicios que se prestan al usuario.  
Indicador de gestión: Porcentaje de usuarios con buzón electrónico.  
Valor meta: 90%
5. Establecer círculos de usuarios y foros de participación a través de la Web.  
Indicador de gestión: Porcentaje de usuarios en círculos virtuales con posibilidad de participación en foros.  
Valor meta: 80%
6. Mantener una colección actualizada que satisfaga las necesidades de información de los usuarios.  
Indicador de gestión: Porcentaje de títulos de la colección con no más de tres años de antigüedad.  
Valor meta: 40%

Para el monitoreo de los indicadores de gestión se deberán obtener los valores reales que presentan estas variables cuantitativas, para posteriormente realizar una comparación con el valor meta establecido, y determinar así el grado de cumplimiento del objetivo estratégico

definido. El valor meta propuesto para cada objetivo es simplemente una ilustración, y debe de ser determinado de acuerdo al conocimiento que se tenga de las actividades a realizar para el cumplimiento del objetivo, así como de la capacidad de los funcionarios para ejecutarlas. No existe una fórmula para calcular el valor meta, este se obtiene a través del conocimiento y experiencia de quienes elaboran los objetivos estratégicos para cada perspectiva, así como de la experiencia de las personas quienes ejecutarán las actividades asociadas a cada uno de los objetivos estratégicos. Además, para cada objetivo se podría agregar también el tiempo estimado de ejecución, y el tiempo real de ejecución, para obtener el grado de cumplimiento, donde igualmente tendrán un importante aporte el conocimiento, experiencia y aptitudes que existen en la organización.

## **9. PLANES, PRESUPUESTOS Y RESPONSABLES**

Finalmente, para cada objetivo estratégico establecido debe asociarse un plan de actividades para su cumplimiento. Cada uno será un grupo coordinado de actividades con fecha de inicio y fecha de término, cuya ejecución permitirá el cumplimiento del objetivo. La valoración en el tiempo del cumplimiento de cada una de las actividades que conforman el plan, permitirá visualizar su grado de cumplimiento en la ejecución de este, así como la puesta en marcha de acciones correctivas en caso ser requeridas para su cumplimiento exitoso. Tanto para cada objetivo, como para cada actividad del plan, se deberá designar un miembro responsable de la organización que velará por el cumplimiento exitoso del objetivo y del plan, que estará conformado por una lista de tareas con tiempo definido, el responsable asignado y métodos de control para el cumplimiento de cada tarea. La realización exitosa de cada una de ellas tendrá como consecuencia directa el cumplimiento exitoso del plan.

Similarmente, para cada indicador estratégico, se deberá establecer un responsable del indicador, el cual será una persona de la organización que deberá tener una vigilancia estricta de la variación progresiva del indicador respecto a su valor actual y su valor meta, relacionados directamente con el cumplimiento del objetivo estratégico.

Además, para cada plan propuesto, se deberá establecer un presupuesto de recursos requeridos para el cumplimiento. Igualmente, para el presupuesto asociado a un plan se designará un miembro responsable de la organización que vigilará por la ejecución del presupuesto correspondiente.

## **10. MAPA ESTRATÉGICO Y RELACIONES CAUSA-EFECTO EN UNA UNIDAD DE INFORMACIÓN**

Una vez definidos los objetivos que conforman cada una de las cuatro perspectivas planteadas, nos avocamos a hacer un análisis de las relaciones causa-efecto que existen entre los objetivos de las distintas perspectivas a través de la construcción de un mapa conceptual causa-efecto. De esta forma, podremos obtener una visión gráfica del Cuadro de Mando Integral, y conocer cuáles objetivos son el efecto directo del establecimiento de otros objetivos causa.

Así, se obtiene una visión integrada de la interacción de las cuatro perspectivas en la ejecución de la estrategia propuesta en el CMI, a través de las relaciones causa-efecto de los distintos objetivos estratégicos planteados.

A forma de ejemplo abstracto, el mapa conceptual causa-efecto se construirá con cajas que representan cada uno de los objetivos planteados, y con flechas direccionales que indican las relaciones causa efecto existentes, como se muestra en la figura 3.

Según este esquema de relaciones causa-efecto que existen entre los diferentes objetivos estratégicos planteados en cada una de las perspectivas, ilustraremos una relación concreta que refleje las que ocurren en el ejemplo de una unidad de información, como se ilustra en la figura 4. En este se ilustra cómo un objetivo estratégico establecido en la perspectiva financiera, tendrá un impacto positivo en las otras perspectivas, con lo que se produce un encadenamiento entre los objetivos de las diferentes perspectivas, mostrado por las flechas.

Aunque se podrían construir todas las cadenas que reflejan las relaciones causa-efecto entre los distintos objetivos estratégicos de las perspectivas del ejemplo de la unidad de información, este ejemplo del encadenamiento entre cuatro objetivos estratégicos de cuatro perspectivas diferentes, se construyó con la intención de dejar claro que cada objetivo-efecto planteado en la perspectiva del cliente, deberá tener uno o varios objetivos-origen en la perspectiva de procesos, y este a su vez tiene uno o varios objetivos-efecto de la perspectiva de procesos, que a su vez tienen un objetivo-origen en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que finalmente tendrá un objetivo-origen en la perspectiva financiera. Este encadenamiento de relaciones causa-efecto es aplicable para todos los objetivos estratégicos planteados.

En el análisis de las relaciones causa-efecto entre los objetivos de las distintas perspectivas planteadas para el cuadro de mando integral, se debe hacer un análisis de completitud de las cadenas de las relaciones causa-efecto, para verificar que ningún objetivo estratégico planteado quede aislado, o sin ninguna relación completa con los objetivos de las otras perspectivas, ya que esto sería una muestra directa de que el objetivo está desintegrado. Para su logro exitoso, deberá estar integrado y, por ende, apoyado por el establecimiento de objetivos causa-efecto asociados en las otras perspectivas de gestión.

## 11. CONCLUSIONES

El artículo propone una metodología práctica y de fácil implementación en la unidad de información, que permite a cualquier cuerpo director concentrarse en los principales los objetivos estratégicos que tendrán un impacto importante en la transformación de la organización. Esta metodología rápida y práctica no pretende sustituir el planeamiento estratégico tradicional que se realiza a partir de un análisis FODA de la organización, y del establecimiento de objetivos estratégicos para superar las diferentes debilidades y amenazas detectadas en un análisis interno, así como para aprovechar las fortalezas y oportunidades que presenta el entorno. Más bien, si se tiene ese planeamiento estratégico, podría ser un insumo importante para la metodología propuesta en este artículo.

El cuadro de mando integral es una metodología probada y de amplio uso en la gestión estratégica organizacional que tiene una asociación directa con la metodología propuesta en este artículo.

El control de gestión de las unidades de información aquí propuesto, facilitará la dirección estratégica de estas, por medio del monitoreo y control de cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para cada una de las perspectiva de gestión propuestas.

Para lo anterior, los indicadores de gestión, que son variables cuantitativas asociadas a los objetivos estratégicos, son de suma importancia para que el cuerpo director de la unidad de información pueda determinar en todo momento el nivel de logro real de cumplimiento de estos, a través del monitoreo del valor que asuman estas variables y su comparación con el valor meta que se haya fijado.

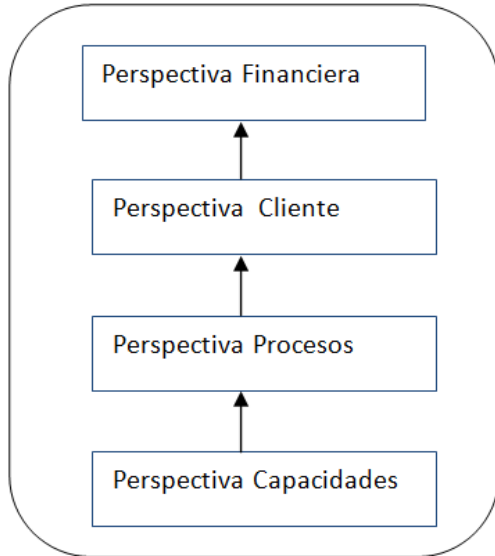
Las cadenas de relación causa-efecto que se forman entre las diferentes perspectivas de gestión establecidas, nos permitirán determinar la interrelación existente entre los objetivos planteados y detectar objetivos aislados que no tienen ninguna conexión organizacional. Así se logra que el conjunto de objetivos planteados tenga una relación de causa efecto que nos permita el desarrollo de una estrategia coordinada y debidamente enlazada.

## 12. REFERENCIAS

- Amoroch, H., Chadid, S., Cortina, A., Pacheco, C., y Quiñones, M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento y Gestión*, (26), 191-213.
- Blanco, E. (2012). Cuadro de mando integral los factores organizacionales también cuentan. *Debates IESA*, 17(1), 53-57.
- Chinchilla, R. (2011). El software libre: una alternativa para automatizar unidades de Información. *Bibliotecas*, 29(1), 7-24. Recuperado de [www.revistas.una.ac.cr/index.php/bibliotecas/article/view/1557](http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/bibliotecas/article/view/1557)
- Fernández, M. (2012). Gestión estratégica y la automatización de las unidades de información. *E-Ciencias de la Información*, 2(1), pp. 1-12. Recuperado de <http://revistaebci.ucr.ac.cr/volumenes/2/2-1/2-1-2e/2-1-2e.pdf>
- González de la Riva, S. (2013). *Lo que no se puede medir no se puede gestionar*. Recuperado de <http://www.sintetia.com/lo-que-no-se-puede-medir-no-se-puede-gestionar/>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Palomares, F. (2010, febrero). El cuadro de mando integral. *Revista de Comunicación*, (13), 12-14.
- Valenzuela, F. (2010). Marketing orientado al cliente y ética empresarial: efectos sobre el valor de la cartera. *Estudios de Administración*, 17(2), 1-24.

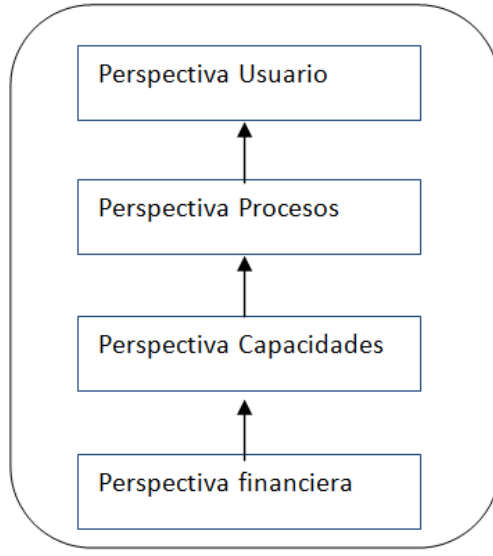
### 13. FIGURAS

**Figura 1.** Perspectivas fines de lucro



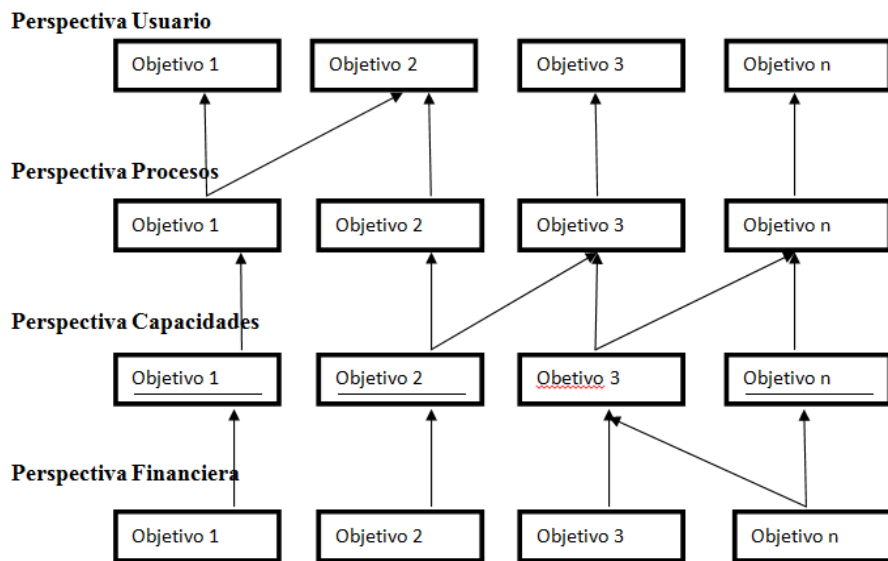
Tomado de: Fernández (2012, p. 4).

**Figura 2.** Perspectivas sin fines de lucro



Tomado de: Fernández (2012, p. 8).

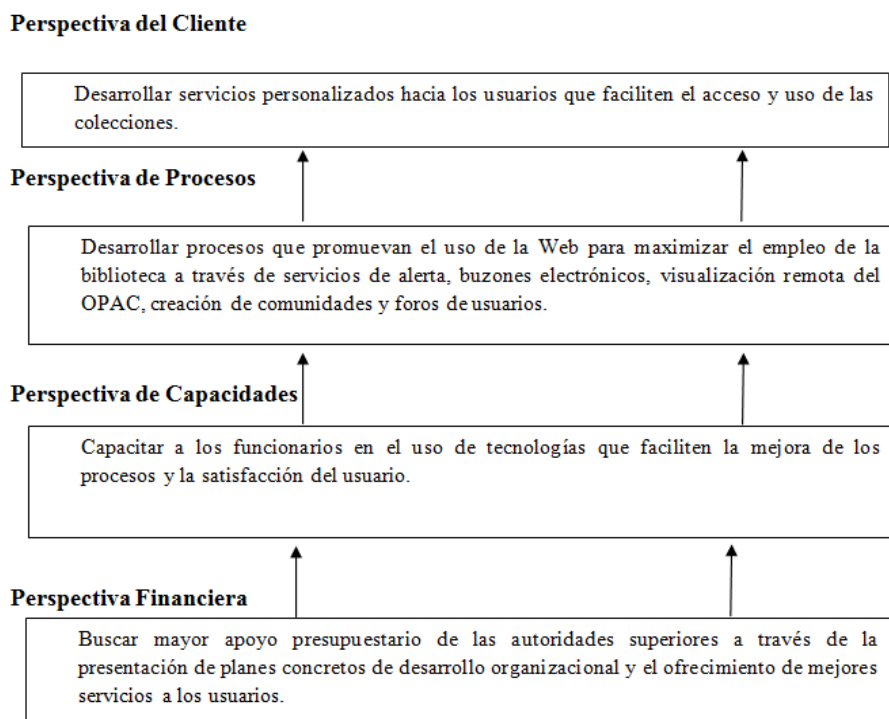
**Figura 3.** Relaciones causa-efecto entre perspectivas.



Fuente: Elaboración propia.



**Figura 4.** Encadenamiento causa-efecto entre objetivos de perspectivas.



Fuente: Elaboración propia.