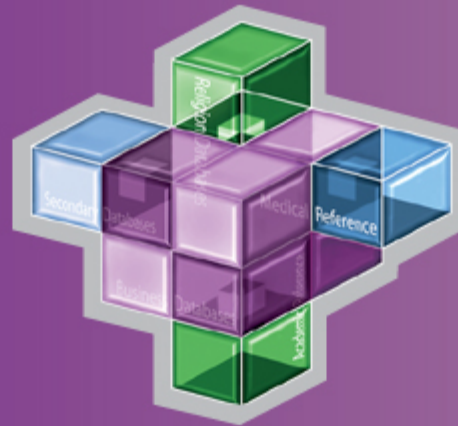


Construyendo una historia de éxito con el *Balanced Scorecard*



Stratton Lloyd, EBSCO Publishing
Vice President of Customer Satisfaction &
Medical Market Development



- Lineamientos generales-conceptualización
- Los retos que impactan el éxito en una biblioteca
- Las mejores prácticas en gestión del desempeño
- Plan de Acción e Implementación
 - Estudio de un caso: University of Virginia Library
- Factores clave de éxito



Estos principios representan los presupuestos subyacentes para la siguiente investigación, análisis y recomendaciones para la gestión de bibliotecas

- **Maximizar el valor social y público**
- **Diseñar programas y colecciones que reflejen las necesidades de sus usuarios**
- **Asignar los recursos en forma eficiente** y en función del logro de las metas
- Buscar **el mejoramiento continuo de las operaciones**
- Colectar y usar **el conocimiento más reciente y las mejores prácticas disponibles**, mediante comparaciones, investigación y expertos en gerencia organizacional y las ciencias bibliotecológicas



Factores no financieros Más valorado por los líderes

Rank	Factores
1	Ejecución Estrategia
2	Credibilidad
3	Cualidad Estrategia
4	Innovación
5	Abilidad de Atraer Gente Talentosa



Porcentaje de organizaciones que pueden lograr en forma consistente su estrategia (Privado, ONG, Gobierno)

Sources: "The Balanced Scorecard" David P. Norton;
Arthur Andersen estimate: Corporate Strategy Board research;
Measures That Matter," Ernst & Young, LLP;
Gates, Stephen, *Aligning Strategic Performance Measures and Results*



1. Complejidad del contexto tecnológico

- Rápido Crecimiento Tecnológico
 - ~957 Millones de usuarios de internet (World Internet Stats)
 - ~70 Millones de usuarios de internet en América Latina (World Internet Stats)
 - **290% crecimiento de 2000-2005 (NB: sólo 13% penetración)**
- Inversión Extensiva de Infraestructura (networking, broadband, WIFI, telefonía) que requieren desarrollo y adiestramiento de personal
- Incremento extensivo de opciones de productos electrónicos: bases de datos, revistas electrónicas, motores de búsqueda federadas, solucionadores de enlaces, etc.
- Falta de integración de métodos y protocolos por parte de muchas empresas que ofrecen servicios electrónicos
- Necesidad de incrementar seguridad, firewalls y protección anti-virus



2. Complejidad de las demandas de los usuarios de la biblioteca



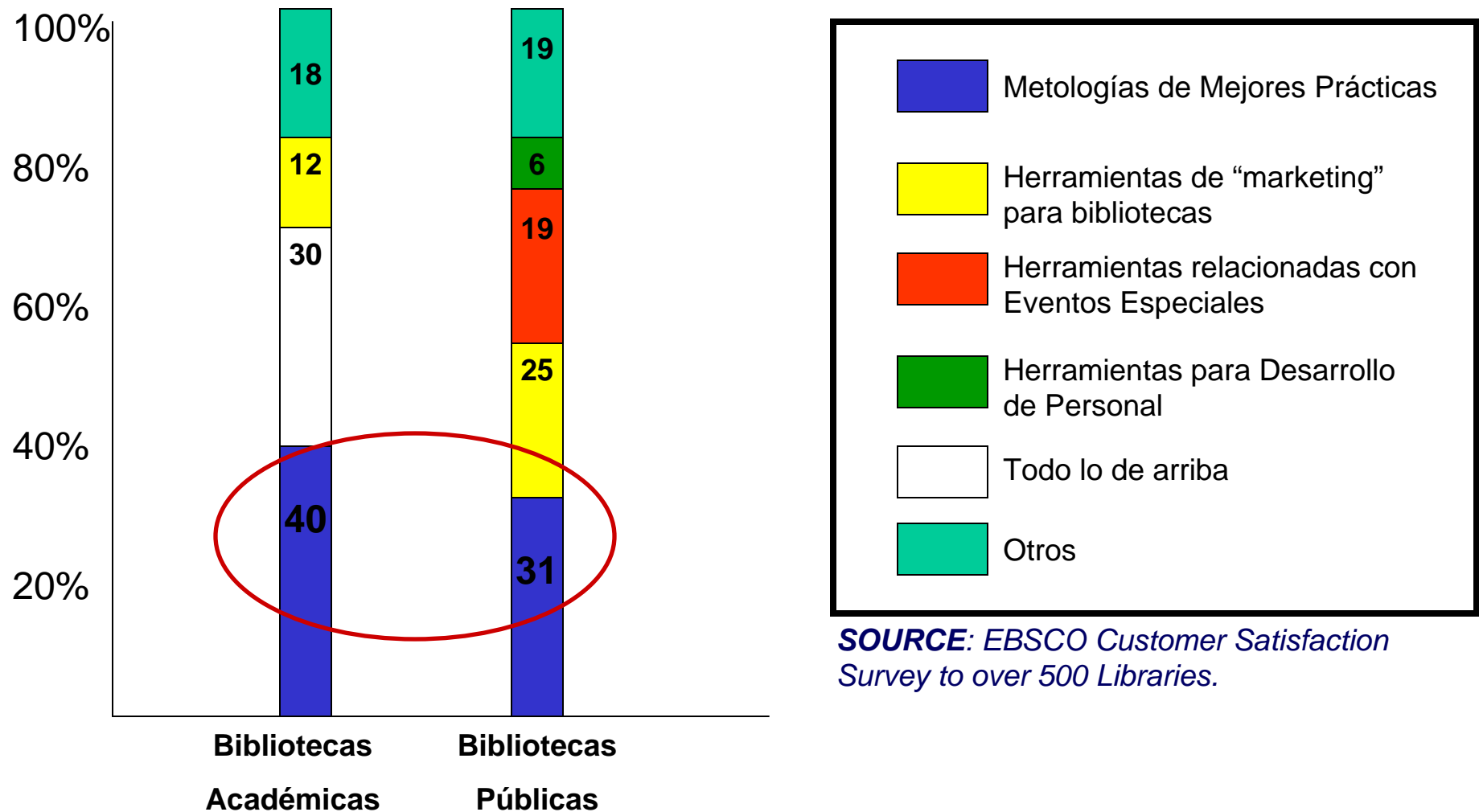


3. Complejidad de la demanda de los programas

- Necesidad de integración completa de recursos electrónicos y tecnologías al los planes curriculares
- Necesidad de ofrecer programas educativos en línea y por lo tanto extender los servicios a los programas de remotos
- Necesidad de distinguir entre materiales de investigación de alta y baja calidad incrementa con la proliferación de información en línea **gratuita pero no académica**
- Demanda de servicios de redes modernos tales como:
 - University listservs,
 - Blogs para estudiantes y personal académico
 - Servicios de referencia virtuales y adiestramiento en línea



¿Qué herramientas necesitan las bibliotecas de hoy para ser exitosas en su quehacer?



SOURCE: EBSCO Customer Satisfaction Survey to over 500 Libraries.



Mejores prácticas de la gestión organizacional

- Desempeño
- Gerencia
- Mercadeo
- Financiamiento

- Gestión de la tecnología
- Planificación Estratégica
- Presupuesto

Complejidad Tecnológica



Complejidad de las Demandas del Usuario

Complejidad de los Programas



Mejores prácticas de la gestión organizacional

- Desempeño Gerencia
- Mercadeo
- Financiamiento

- Gestión de la tecnología
- Planificación Estratégica
- Presupuesto

Complejidad Tecnológica

Complejidad de las Demandas del Usuario

Complejidad de los Programas





- Cómo saben las/los bibliotecólogas/os que son exitosas/os?
- Qué medidas toman para asegurar la calidad de sus servicios?
- Qué valor obtienen los usuarios de los servicios bibliotecarios?
- Cómo los individuos y la sociedad en general se benefician de la inversión que hacen cuando ellos pagan sus impuestos, cuotas, donaciones?

“Aunque la mayoría de las organizaciones (organizaciones sin fines de lucro) tienen definiciones claras de misión, pocas han desarrollado sistemas de medición del desempeño que revelen si la organización ha impactado su misión”

Robert M. Sheehan, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly

““Cuantificando y midiendo su estrategia, las organizaciones reducen y eliminan ambigüedad y confusión sobre sus objetivos y métodos. Ganan coherencia y enfoque en pos de su misión.”

Robert Kaplan, Harvard Business School, Harvard Business Review



- Facilitar la consecución de fondos y la justificación del presupuesto
- Proyectar éxito y profesionalismo a los destinatarios de la acción de la biblioteca (e.g. personal académico, estudiantes)
- Demostrar la demanda y efectividad de los recursos
- Fomentar entusiasmo en el uso de los servicios
- Distinguir los programas y servicios entre en relación bibliotecas de similar naturaleza



Los obstáculos para implementar un sistema de gestión del desempeño son muchos y muy reales.

Retos generales

- Un nuevo sistema de rendición de cuentas y la idea de cuantificar los resultados toma tiempo (años en los más de los casos)
- El éxito es con frecuencia vinculado al desempeño de otras organizaciones, fuera de la esfera de control de la biblioteca: consejos académicos, profesores y/o grupos de estudiantes.

Los retos específicos

- La recolección de la información puede ser difícil
- La posibilidad de reconocer y premiar el buen desempeño es limitado
- Siempre hay resistencia al cambio cultural
- Los recursos humanos para conducir y ejecutar con base en la gestión del desempeño pueden ser limitados



El "Balanced Scorecard" (BSC) es un sistema de medición del desempeño que fortalece la estrategia de la biblioteca y complementa sus recursos. Fue desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton.

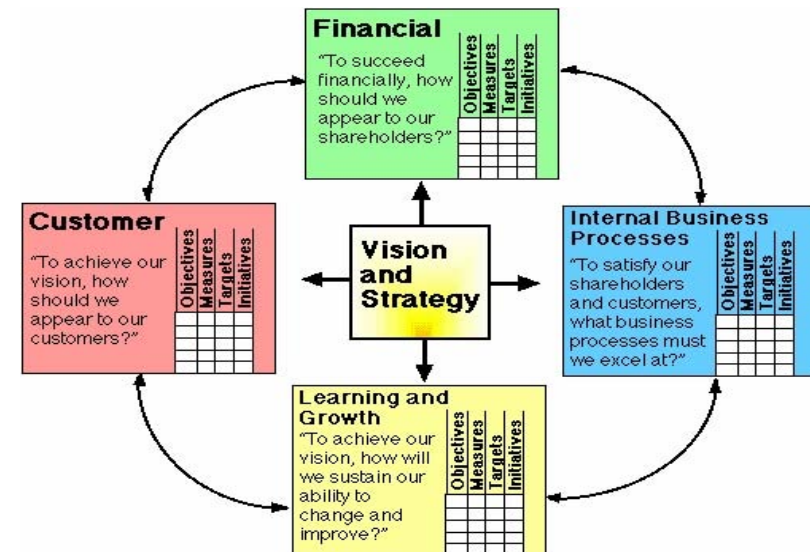
- **Una solución probada**

- Usada por cientos de ONGs, instancias gubernamentales y empresas
- IE- Virginia Library, Duke Univ., Cornell Univ., UCLA, Ford, Inc., y muchas otras

- **Un lineamiento de trabajo simple**

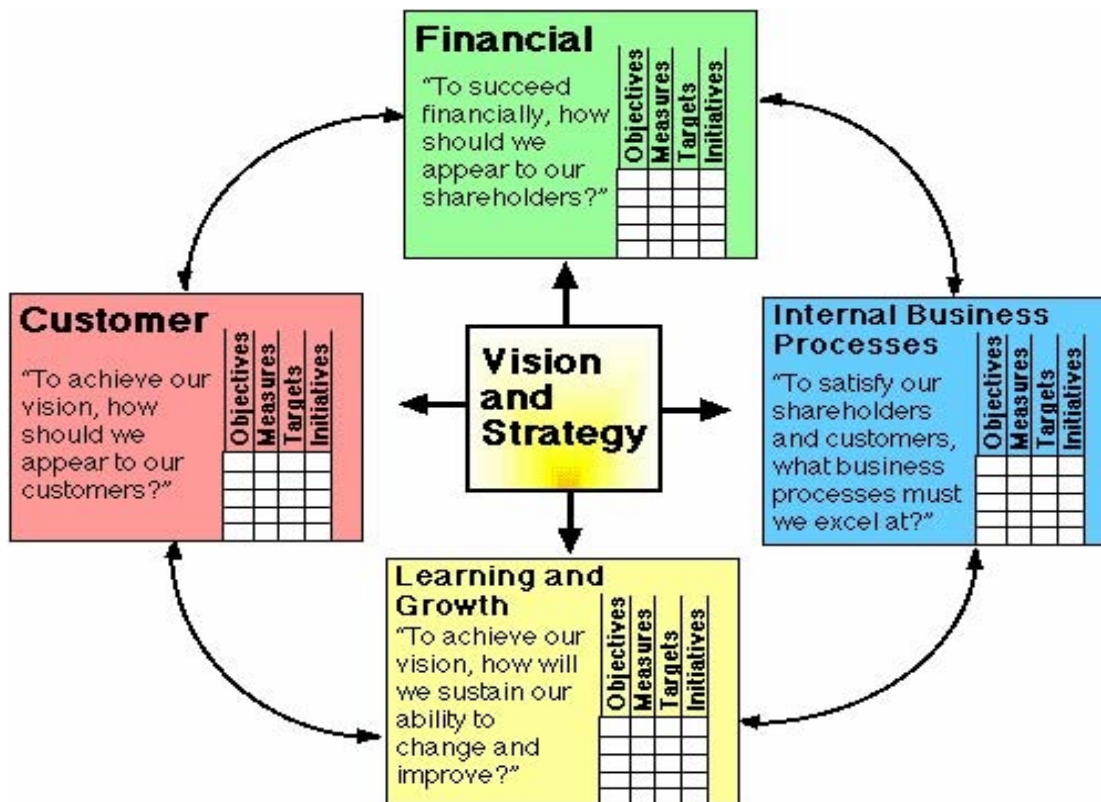
- **Una aproximación balanceada, no sólo financiera**

- **Mide tanto los insumos como los productos**





BSC es un lineamiento de trabajo que vincula las actividades de corto y largo plazo con la visión, misión y estrategia de la organización, mediante el establecimiento de metas medibles y consensualmente definidas.



Sumario

- Desarrollado por R. Kaplan (Harvard Business School) y D. Norton
- Monitorea 4 perspectivas de la salud organizacional
 - Cliente/usuario
 - Aprendizaje y Crecimiento
 - Procesos internos
 - Finanzas
- Vincula la estrategia con los objetivos, tácticas e iniciativas



La metodología propuesta es el producto de la compilación de las mejores prácticas entre varias bibliotecas, organizaciones sin fines de lucro e instancias gubernamentales

1. Presentar el concepto de medición del desempeño a los líderes institucionales y/o instancias de las cuales depende

2. Confirmar la Misión y la Estrategia de la biblioteca

3. Seleccionar indicadores y recolectar la información

4. Usar la información para mejorar el proceso de toma de decisiones

5. Comunicar los hallazgos a los usuarios y/o instancias de las cuales depende la biblioteca



1. Presentar el concepto de medición a los líderes

Meta: Comunicar el concepto a los líderes clave para obtener su aprobación. Vender la idea entre quienes van a liderar el proceso y/o apoyarlo desde fuera (entes de financiamiento, la vicerrectoría académica o la instancia a la que se adscribe la biblioteca).

Acciones Claves:

- Efectuar una reunión para inicial el proceso en forma oficial
- Explicar la necesidad de un nuevo sistema
- Exponer la importancia y los beneficios de los nuevos procesos
- “Vender la idea” a los líderes del proceso
- Proponer una fecha tentativa



2. Confirme la Misión y la Estrategia de la biblioteca

Meta: “Un sistema de medición del desempeño tiene que tener una clara definición de estrategia. De otro modo, la medición del desempeño se centraría en mejoras operativas, en vez de evaluar si la estrategia está siendo realizada.” **Robert S. Kaplan**

Acciones clave:

- Revisar y precisar la visión y las estrategias clave de la organización con sus líderes principales
- Lograr concordancia entre la visión y la estrategia
- Definir acciones estratégicas para cada una de las 4 áreas clave del *“Balanced Scorecard”*



3. Seleccionar los indicadores y recolectar la información

Meta: Seleccionar indicadores que estén vinculados a cada iniciativa estratégica y que puedan ser medibles e iniciar el análisis que servirá como punto de partida y referencia.

Acciones claves:

- Seleccionar de 4-6 indicadores clave para cada una de las cuatro áreas del *balanced scorecard*, que además sean consistentes con las metas estratégicas.
 - Ejemplo: usar las estadísticas de los recursos electrónicos de EBSCOhost y otros
 - Definir objetivos para cada indicador (algunas organizaciones tienen dos categorías de objetivos: Proyección y el mejor caso reportando).
- Seleccionar 4 "campeones" para cada área y un coordinador de recolección de datos.
- Colectar los datos por área y compilarlos en una *Scorecard*.
- Analizar la información



4. Usar los datos para mejorar el proceso de toma de decisiones

Meta: Comenzar a usar los datos compilados para afinar, confirmar y dirigir el proceso de planificación estratégica

Acciones clave:

- Evaluar los hayazgos y valorar si la biblioteca está logrando su estrategia en cada uno de las 4 áreas del *Balanced Scorecard*.
- Afinar las iniciativas estratégicas y los indicadores del Balanced Scorecard Metrics para el próximo período
- Reconocer y premiar a los equipos o personas con un desempeño sobresaliente
- Buscar el mejoramiento continuo mediante la vinculación de la efectividad estratégica con el rendimiento



5. Comunicar los hayazgos a los líderes/autoridades

Meta: Comunicar los hayazgos a líderes internos y externos clave: personal, usuarios, financiadores, personal académico, autoridades académicas, por ejemplo.

Acciones clave:

- Definir la audiencia a quien usted desear informar
- Organizar los datos pertinentes en un documento impreso
 - La ciudad de Portland, Oregon publica un *Scorecard* Anual
 - La biblioteca de la Univ. de Virginia Library tiene un sitio web para su Scorecard
- Publicar tanto los resultados positivos como los negativos y enfocar en las tendencias. Esto genera confianza, demuestra objetividad y permite explicar nuevos lineamientos estratégicos



“La iniciativa del *balanced scorecard* es un intento por ganar control de nuestras operaciones estadísticas... Nos obliga a decidir que es importante. A cuáles números vamos a prestar atención?”

James Self, Director of Management Information Services UVA

Razones para implementar la iniciativa:

- La meta de la biblioteca es centrar el proceso de toma de decisiones en números (indicadores objetivos)
- La cantidad de datos es abrumadora y no está dirigida a un objetivo
- No hay claridad sobre cuál información es importante

Resultados:

- Lanzaron la iniciativa en el 2001 y todavía está operando en el 2006
- Les ha permitido concentrar esfuerzos en las metas importantes y establecer prioridades
- Las prioridades de la biblioteca son ahora más balanceadas
- Han vinculado mejor la estrategia de la biblioteca con la estrategia de la Universidad
- Están efectivamente comunicando sus éxitos a través de la página web.

<http://www.lib.virginia.edu/bsc/>



Focus	Strategic Objectives	Measures
Customers & Users	<p>Provide excellent service to users of the University of Virginia library.</p> <p>Educate users in the skills necessary to fulfill their information needs.</p> <p>Select, build, maintain, and preserve high quality collections that reflect the needs of the library's users and support the university's mission.</p> <p>Provide convenient and timely access to the library's collections.</p>	<p>-Student, Faculty Overall Satisfaction and Service Quality Satisfaction</p> <p>- Instruction Satisfaction</p> <p>-Circulation of new monographs</p> <p>- Use of Special Collections</p> <p>- Turnaround time on requests</p> <p>- # of recalls placed per Yr</p>
Financial	<p>Increase the financial base through private donations, other external support, and increased institutional support.</p> <p>Provide resources and services that have a high ratio of value to cost.</p>	<p>-% of Non-Institutional monies</p> <p>-Library expenses as a % of Univ.</p> <p>-Amount of unrestricted development receipts</p> <p>-Unit cost of electronic serials, online databases, and ILL transactions</p>
Internal Business Processes	<p>Acquire, create, organize, preserve and deliver information resources in a timely, efficient, and accurate manner.</p> <p>Operate in the most innovative, efficient, and effective way possible.*</p> <p>Continuously identify, review, and improve the processes that have the greatest impact.</p> <p>Provide facilities that promote staff productivity, encourage library use and ensure top quality services.</p>	<p>-Processing time for routine cases</p> <p>-Turnaround time for re-shelving</p> <p>-Internal communication rating</p> <p>-Usability ratings on websites*</p> <p>-Process improvement</p> <p>-Internal service Rating by Staff</p> <p>-Reliability of Servers & Equipment</p>
Learning & Growth	<p>Foster learning among its employees to encourage creativity, cooperation, and innovation.</p> <p>Recruit, develop, and retain productive, highly qualified staff.</p> <p>Develop an innovative and effective infrastructure to support library services and various initiatives.</p> <p>Develop and maintain within the library a culture of assessment.</p>	<p>-Impact of training</p> <p>-Job Satisfaction of employees</p> <p>-Retention Rate of Employees</p> <p>-Salary Comparables to Peers</p> <p>-Diversity of Staff</p> <p>-E electronic materials expenditures</p> <p>-ARL Index Ranking</p> <p>-Funding from R&D</p> <p>-Culture of assessment success</p>



- Definir y comunicar en forma clara la misión de la biblioteca
- Garantizar un liderazgo fuerte y soporte de la gerencia/autoridades académicas
- Medir las aspectos correctos. NO TODO! (4-6 por área).
- Comunicar los resultados a sus líderes
- Crear formas de vincular los incentivos a los resultados del BSC e identificar nuevas formas de motivar al personal
- Efectuar los cambios y las decisiones a partir del análisis del BSC y demostrar que el cambio es derivado de la información cuantitativa.



Customer Success Center (www.epnet.com)

The screenshot shows the EBSCO Customer Success Center website. At the top, there is a navigation bar with links for Home, About Us, and Contact Us. Below this is a menu with categories: Colleges & Universities, Hospitals & Medical Institutions, Corporations, Government Institutions, K-12 Schools, and Public Libraries. A secondary menu includes Request a Free Trial, Title Lists, Customer Success Center (highlighted), Customer Support & Training, and For Publishers. The main content area features a large banner with a woman looking at a computer screen, with the text: "Marketing Tools. Funding Guides. Best Practice Examples. All you need to excel in today's ever-challenging information age." Below the banner, there is a welcome message: "Welcome to EBSCO Publishing's new Customer Success Center!". The page is organized into a grid of six featured resources, each with an icon and a brief description:

- Free LISTA Database:** Free access to the LISTA Database containing extensive A & I content from over 600 of the library science industry's most well-known journals and periodicals [...more](#)
- Success Stories:** Success Stories and Best Practice examples from industry peers who have excelled in such areas as marketing, grant writing, and campus outreach [...more](#)
- Funding Guides:** Our funding guides provide insight into the various sources of funding, and include helpful web links that offer additional assistance [...more](#)
- Marketing Tools:** Ideas and tools to help librarians promote their collections, get people involved, and evaluate library offerings [...more](#)
- Suggested Reading:** EBSCO staff members are actively involved in researching issues that affect libraries every day. Review these useful articles [...more](#)
- Success Tools:** Whether you are planning a library promotional event, leading a book discussion, researching curriculum ideas, or preparing for a class debate, we can help [...more](#)

At the bottom of the page, there is a link to "Contact EBSCO Publishing".

"What'll They Do Next? Those savvy EBSCO folks have premiered a **Customer Satisfaction Center** you should try even if you're not their customer. It's got a smorgasbord of terrific features."
Cheryl LaGuardia, Library Journal

Más de 200 herramientas gratuitas para facilitar una gestión exitosa:

- **LISTA & TRC Professional Databases**
 - Más de 20,000 clientes
 - 600+ Revistas
- Historias de éxito
- Guías y herramientas para campañas de financiamiento
- Guías y herramientas para Marketing
- Las mejores prácticas profesionales y de gestión
- Herramientas de comunicación (volantes, separadores de libros, afiches, etc.)
- Library Success Book **MUY PRONTO!**

¿Preguntas?



Appendix





EBSCOhost Example Analysis: Database Usage by Sessions (visits), Searches, Full Text accessed and other parameters

EBSCO ADMIN | [Customize Services](#) | [Authentication](#) | [Local Collections](#) | [Reports & Statistics](#) | [Database Title Lists](#) | [EBSCO admin Security](#) | [Support & Training](#) | [Help](#) | [Logout](#)

Return To: [EBSCOadmin Internal Site](#)

Current Site: [Site/Group Maintenance](#)

Reports & Statistics : Example Customer

Database Usage Report Detail Level: Database Period: September 2004 - September 2005

Database Name	Sessions	Searches	Requests					Abstract
			Total Full Text	PDF Full Text	HTML Full Text	Smart Link	Custom Link	
Academic Search Premier	279703	358188	580990	243664	337326	5231	31547	252429
PsycINFO	79662	260622	7471	0	7471	35363	54641	302604
ERIC	23059	75282	2946	0	2946	6583	7050	56816
MLA International Bibliography	18370	51996	4626	0	4626	5632	9608	56433
Education Abstracts	10680	37107	664	0	664	4185	2647	18047
ATLA Religion Database with ATLASerials	12253	35709	3946	0	3946	5004	4539	31275
Inspec	5378	14329	65	0	65	573	1507	15344
MasterFILE Premier	4109	6711	8673	2399	6274	45	149	3178
Scientific American Archive Online	1991	4617	4968	4968	0	0	0	1566
Military & Government Collection	2742	4381	15842	621	15221	4	72	867
MLA Directory of Periodicals	987	3797	0	0	0	0	53	469
Alt HealthWatch	2387	3760	6637	904	5733	8	31	2146
Primary Search	761	3653	179	12	167	1	3	73
MagillOnLiterature Plus	1665	3599	4123	0	4123	0	0	693
Environmental Issues & Policy Index	1432	3550	118	0	118	733	708	3580
ATLA Religion Database	609	2518	64	0	64	159	226	1045
NTIS	401	1570	42	0	42	0	0	1389



EBSCOhost Example Usage Analysis: Total Database Usage by Customer.

tp://eadmin.epnet.com/eadmin/Reports

EBSCO ADMIN | [Customize Services](#) | [Authentication](#) | [Local Collections](#) | [Reports & Statistics](#) | [Database Title Lists](#)

[EBSCO admin Security](#) | [Support & Training](#) | [Help](#) | [Logout](#)

Return To: [EBSCOadmin Internal Site](#)

Current Site: Example Customer [Site/Group Maintenance](#)

Reports & Statistics

Session Usage Report Detail Level: Site Period: September 2004 - September 2005

Site	Sessions		Searches	Requests					
	Count	Average Length		Total Full Text	PDF Full Text	Image/Video	Smart Link	Custom Link	Abstract
Example Customer	504247	98	887967	643355	253195	250	65135	113226	765465

[Close](#) Page 1 of 1

[Top of Page](#)

