

DECISIONES: EL GESTION EFICAZ DE LA INFORMACION INTERNA PARA LA
TOMA DE CUADRO DE MANDO EN LAS UNIDADES DE INFORMACION

Lic. María G. Chueque
Bibl. Noemí Conforti
Bibl. Irene Bazán
Bibl. María de las Mercedes Griffiero

RESUMEN

Para mejorar la calidad de su gestión las Unidades de Información requieren dar atención específica a la utilización no sólo de sus recursos, en todos los órdenes, sino, también, en qué grado se unen en un engranaje sistémico para interpretar y guiar la marcha gestión con eficiencia y eficacia.

El "Cuadro de mando" o "Tablero de Control", permite organizar la información a fin de conducir la organización adoptando las decisiones, con cuyo cumplimiento sea encaminada a su destino: esto es, a la consecución de sus objetivos.

De la misma manera que el que conduce un vehículo necesita indicadores claros y simples para dirigirlo a su destino, el responsable de una organización o departamento precisa de algunos indicadores en los que se contengan la información para que puedan ser adoptadas las oportunas decisiones de "maniobra".

El presente trabajo propone la adopción de esta herramienta en las Unidades de Información y ejemplifica su implementación.

Estamos inmersos en una sociedad en la cual la informática y las telecomunicaciones producen el acceso inmediato a la

información con la posibilidad de almacenar en memorias virtualmente infinitas cualquier lenguaje audio-escrito-visual. Una sociedad que nos promete el acceso instantáneo a bancos de datos y a gigantescas bibliotecas informatizadas, a partir de una simple consulta por ordenador personal. Sin embargo, en la gestión interna de nuestras Unidades de Información no sabemos, generalmente, cómo interpretar este mare magnum a fin de dirigirlas eficientemente.

La calidad de la gestión es reconocida en la actualidad como el factor decisivo del éxito tanto de empresas, organizaciones de otra naturaleza y aún de países. El responsable de la gestión va despojándose de una serie de tareas, que pueden ser delegadas a distintas personas, y ha de entender su función en el sentido de obtener un resultado de otros, siendo responsable de lo que otros hayan hecho. La noción moderna de la dirección se desplaza, por tanto, a la toma de decisiones. Y éstas no se adoptan ya, como antaño, a base de enfrentarse directa e intuitivamente con los acontecimientos, sino como consecuencia del examen y análisis de una serie de informaciones, que pueden, incluso, anteceder a tales sucesos, dentro de una política previsional.

En una sociedad de la Tercera Ola, seguimos necesitando tierra y máquinas, pero la propiedad esencial es la información, y esto es un cambio "revolucionario" porque es la primera forma de propiedad que no es material, ni tangible, y, potencialmente, resulta infinita. No es necesario aclarar que quien posea el control de la información es quien detentará el poder.

Los administradores bibliotecarios han buscado y siguen buscando modelos significativos en campos tales como la administración pública, los negocios, la industria y la educación.

El control implica la medición de los resultados de la gestión, cotejar con lo planificado y tomar -si fuese necesario - una acción correctiva de las desviaciones para asegurar el logro de los objetivos. Es un sistema de información comparativo, que tiene por objeto seguir la marcha de los planes que se han puesto en marcha en la organización. A través de él se determinan los resultados obtenidos, y se establecen las diferencias de esa comparación (previsto vs. realizado = diferencia(+/-) y sus causas posibles, a efecto de tomar decisiones correctivas para mantener las variables dentro de límites deseados. La finalidad fundamental del control es servir al funcionamiento de la organización a través de la detección de los desvíos, la indagación de sus causas y la implementación de acciones correctivas. Esto puede implicar medidas sencillas, como cambios menores en la dirección, reformular objetivos para alcanzarlos o superarlos, planes, sistemas o procedimientos. En otros casos el control adecuado, puede dar lugar al establecimiento de objetivos nuevos, formulación de planes distintos, la modificación de la estructura de la organización, mejorar la integración o hacer cambios de importancia en las técnicas de dirección y liderazgo.

Pero no hay forma que los administradores puedan determinar si su unidad organizacional está logrando lo que se desea y espera, a menos de que sepan primero qué es lo que se espera.

Esta sencilla verdad significa varias cosas en la práctica:

a) por un lado, todas las técnicas significativas de control deben ser, en primer lugar, técnicas de planeación.

b) es inútil tratar de disponer un control sin tener en cuenta primero los planes y su nivel de calidad (el control sin planeamiento previo no tiene sentido).

Para que el control sea eficiente y efectivo se requiere escoger determinados puntos de atención, especiales y - preferentemente pocos- en donde realmente controlar. Estos puntos seleccionados deben ser "críticos", es decir, deberán ser factores limitantes, mostrando mejor que otros puntos o posiciones, si los planes están dando resultado.

Por, otra parte, la gestión exige "profesionalizarse", es decir, preparación y oficio "administrativo". El Director-gerente, a su vez, va despojándose de una serie de tareas, que pueden ser delegadas a distintas personas, y va entendiendo su función en el sentido de **obtener un resultado de otros, siendo responsable de lo que otros hayan hecho** ¹. La noción moderna de la dirección se desplaza, por tanto, a la toma de decisiones.

Y las decisiones² pueden referirse a:

- la formulación de objetivos
- la ejecución

- las acciones correctivas: actuando sobre los medios, o modificando los objetivos.

El área y la significación de las decisiones se amplía, en efecto, notablemente y, como todas ellas se apoyan en las correspondientes informaciones:

- éstas adquieren una extensión cada vez más creciente;
- se ven sometidas a mayores exigencias;
- y cobran una importancia desconocida en el pasado.

Se añade a ello que -por efecto, de la delegación de funciones, impuesta por el aumento de volumen y complejidad de las actividades, la información deja de ser absorbente y centralizada y el administrador necesita ser informado de aquello que realmente le sea necesario.

Origen del Cuadro de Mando.

Los tratadistas franceses utilizaron la analogía de la conducción de una nave para la dirección de empresa. Hicieron la observación que el capitán de navío³, para dirigir éste a su destino, precisa de algunos cuadrantes, en los que se contengan las indicaciones útiles a tal efecto y, a la vista de las cuales, puedan ser adoptadas las oportunas decisiones de maniobra. Es por ello que estos autores hacen alusión al *Tableau de bord* o "Cuadro de abord" siendo su versión castellana "Cuadro de Mando", "Tablero de comando", u otras equivalentes.

Concepto

El "Cuadro de Mando"⁴, viene a ser -por lo tanto- una información, que permita al director/gerente de una organización la

adopción de aquellas decisiones, con cuyo cumplimiento sea encaminada a su destino: esto es, a la consecución de sus objetivos. No se trata, sin embargo, solamente de una herramienta de información con sus elementos materiales, sino también -y esto es importante- de una auténtica técnica y de una sistematización de gestión.

Ahora bien, para que este conjunto informativo resulte eficaz en el propósito o misión que se le haya señalado, es preciso, que - a similitud de los tableros de los vehículos aludidos- contenga información:

- * sintética
- * verdaderamente significativa
- * sinópticamente agrupadas para su cómodo manejo y estudio;
- * con frecuente periodicidad y actualización.

Algunos autores han querido confundir al Cuadro de Mando con el Control Presupuestario o con un perfeccionamiento del mismo⁵. Sin desestimar que puede ser un instrumento muy valioso de dicho control, el Cuadro de Mando puede ser empleado -y con notorio éxito- sin que se hubiere implantado el sistema presupuestario.

Características que debe reunir

Siguiendo con la analogía del vehículo, es fácil comprender que las informaciones que caben en su tablero indicador no pueden ser de muy diverso género dado que si se multiplicaran los cuadrantes a los que el conductor debe prestar atención, se vería complicada -de modo innecesario- su consulta, quedando obstaculizada peligrosamente la agilidad que se requiere para que

sean adoptadas -sobre la marcha- las decisiones convenientes en cada instante y ante cada variación de circunstancias. Por ello, lo que se consigne debe ser sólo lo vital para la gestión.

Es evidente, por otra parte, que debe seleccionarse:

- información verdaderamente significativa;
- información adecuada para orientar al "conductor" en la toma de las decisiones.

Debe, además, ofrecer una visión de conjunto sinóptica, coordinando aquellas informaciones que, relacionadas entre sí, puedan suministrar una base de decisión racional según, el objetivo perseguido. Asimismo es vital para que el Cuadro de Mando permanezca "vivo" y se halle en disposición de cumplir su finalidad, la información que el mismo contenga ha de ser mantenida de manera actualizada.

Dos autores franceses⁶ especialistas en la materia, se refieren a este punto indicando que el Cuadro de Mando es "una organización de información permanente" y señalando que cada "cuadrante" implica la existencia de una fuente regular de información. No falta, sin embargo⁷, quien a esta cualidad de permanencia desea agregar una nota o acento más dinámico, empleando la terminología de información continua. Con ello se trata de diferenciar al Cuadro de Mando de aquellos otros sistemas de informaciones constantes o permanentes, pero estáticas.

El Cuadro de Mando lleva en sí gran dinamicidad mediante una visión comparada de datos diversos y de distintas épocas, que no

solamente brindan una óptica animada del pasado, sino que apuntan, también en movimiento, hacia los períodos venideros.

A este respecto se aconseja que, a ser posible, se presenten, junto a las informaciones de momento, ciertamente interesantes, aquellas otras que -contrastadas con ellas- brinden la comparación resultante en una panorámica dinámica, esto es, reflejando las previsiones y las tendencias. Es importante que en su elaboración se tomen en cuenta una serie de consideraciones, como por ejemplo que el conjunto esté formalizado, evitando disparidad de concepciones, tamaños y formatos de impresos y que sea de fácil lectura.

Destinatarios y niveles

Se ha hecho mucho hincapié en el sentido de que la información del "Cuadro de Mando" se elabora para que, con ella, pueda acometer y desarrollar su función quien gobierne el navío o, en nuestro caso, la Unidad de Información. Pero esto no implica que esta herramienta sea exclusiva de la Dirección. No sólo debe ser consultado por otros niveles y jerarquías sino que cada uno, en su nivel respectivo, debe tener su propio Cuadro de Mando que se acomode a las particularidades de su cargo.

Metodología sugerida

En primer lugar debe haber una clara definición de las **áreas claves o estratégicas**.

Un área clave es aquella de la cual depende el éxito y la supervivencia de la organización, de forma tal que si no tiene un desenvolvimiento eficiente en ella, la misma se ve afectada.

Peter Drucker (ob.cit.) propone ocho áreas claves en las cuales las organizaciones deben formular objetivos: Comercialización (Productos/Servicios), Innovación, la Organización Humana, Recursos Económicos y Materiales, Productividad, Responsabilidad Social y, por último, los objetivos de Rentabilidad necesarios para solventarlas.

Cada Unidad de Información debe plantear su estructura de áreas claves que le permitan el logro eficiente de su propósito o misión. En el caso práctico planteamos una alternativa a considerar, pero cada Unidad buscará la información que le sea más adecuada.

Una vez definidas las áreas claves o "cuadrantes" de información se deberá determinar las **normas críticas** con las cuales se las medirán. Si bien estas pueden ser cualitativas o cuantitativas se aconseja, en la medida de lo posible, cuantificarlas. Estas normas pueden ser físicas (no monetarias), de costos, de capital, de ingresos, de programas, intangibles y de metas verificables. También aquí, la lista es a título de ejemplo ya que una Unidad de Información podría adoptar otras.

Estos datos son volcados en una planilla o tabla la cual puede tener diferente diseño, lo que nos permite visualizar la gran adaptabilidad de esta herramienta. Se puede optar por tablas al estilo de los viejos "horarios de estación de ferrocarril", por diagramas de barras como los de Gantt, planillas más complejas como el "ábaco de Béthouart", o gráficas más modernas como el modelo de Harvard.

Por supuesto, su procesamiento puede ser manual o electrónico.

Es conveniente para una mejor utilización de esta herramienta, la comparación de resultados entre períodos, o mejor aún entre lo real y lo establecido como objetivo. Algunos cuadros tienen indicadores de "peligro" o luz roja incorporando una columna de mínima que indica un rendimiento inferior a la media tolerable.

Asimismo, suele acompañarse en la base inferior la escala porcentual o de variaciones a través de diagramas tipo "serrucho".

La idea fundamental es brindar en una planilla la información suficiente para que, con una sola mirada tener el "mapa" de actuación de la Unidad de Información.

Conclusiones

Las informaciones comprendidas en el Cuadro de Mando pueden orientar y servir de base para:

- fijar los objetivos de la Unidad de Información,
- efectuar y cumplir esos objetivos.

Y además puede ser empleado para:

- obtener una mejor visión sobre los resultados alcanzados en la gestión.
- construir una herramienta de medida de la misma.
- mostrar el origen de las acciones correctivas pertinentes
- atender a las necesidades del control de la institución.

Se puede observar en cada cuadrante, los datos concernientes a cada uno de los Departamentos o Areas que componen la misma.

En consecuencia, cada Jefatura podrá obtener una información sobre los resultados logrados y así poder realizar la "corrección de ruta" que sea necesaria, para alcanzar los objetivos propuestos.

El Cuadro de Mando es otro de los intentos experimentados en la práctica de las empresas que se puede adaptar a las distintas Unidades de Información por su síntesis, expresividad, dinamismo informativo y comodidad de su manejo. Permite reunir una densidad de datos bien relacionados entre sí, de un modo que difícilmente puede brindar otro sistema

Bibliografía

Arana Gondra, Víctor. El Cuadro de Mando : concepto y aplicaciónn en la empresa. -- Bilbao : Ediciones Deusto, 1970.

Drucker, Peter. . La gerencia : tareas, responsabilidades y práctica. -- 6a. ed. -- Buenos Aires : El Ateneo, 1992.

Alonso, Aldo Hernán. Control estratégico de la gestión. -- p. 1-14. -- En: ALTA gerencia : estrategias para la administración. -- Año III, N° 25, oct. 1993.

Gelinier, Octave. Tareas y funciones de la Dirección : tareas y funciones de la Dirección general. -- Madrid : TEA, 1965.

A modo de ejemplo:

**Biblioteca Pública, fondo bibliográfico: 11.000,
socios 2.500**

HOJA 1 FECHA / / .-

ELEMENTOS BASICOS TOMADOS BAJO CONTROL		SITUACIONES PERIODICAS				DECISIONES ADOPTADAS										
...(Resumen en relación)																
C	L	O	PERIODO	VALORES	TOLERANCIAS	VALORES	SIGNOS DE SEGURIDAD	acciones correctivas								
adoptadas c/nombre		A	D	DESIGNACIONES	(MES/	BASICOS	REALES	PERIODO	TENDENCIA	persona encargada de						
V	I	de	TRIMES							llevar a						
E	G		STANDAR	(+)	(-)	PERIODO	NR	VG	PE	NR	VG	PE	ción			
P	1.1	CAPACITACION (CURSOS)	TRIM	25	30	20	25	o	t	t	o	t	t	-----	t	
I	1.2	INCORPORACION TECNOLOG	TRIM	\$700	\$750	\$600	\$400	t	t	t	t	t	t	t	t	Analisis Presupuesto
P	1.3	PROCESOS TECNICOS	MES	500	---	400	450	t	t	t	t	t	t	t	t	Jefe Procesos Técnico
C	1.4	ROTACION PERSONAL	TRIM	3%	4%	---	2%	t	t	t	t	t	t	t	t	-----
I	1.5	HORAS EXTRAS	MES	---	15	---	75	t	t	t	t	t	t	t	t	Jefe Procesos Técnico
T	1.6	GASTOS OPERATIVOS	MES	\$1000	\$1200	\$800	\$1100	t	t	t	t	t	t	t	t	Seguir control gtos
R	1.7	CUOTAS	MES	\$1900	\$2500	\$1250	\$2000	t	t	t	t	t	t	t	t	Felicitar Atención P
A								t	t	t	t	t	t	t	t	
P	2.1	NUEVOS SERVICIOS	TRIM	2	--	1	--	t	t	t	t	t	t	t	t	Jefe Departamento
U	2.2	ATENCION USUARIO	MES	400	--	250	300	t	t	t	t	t	t	t	t	Reunión c/Personal
U	2.3	QUEJAS	MES	8	10	--	5	t	t	t	t	t	t	t	t	-----
R								t	t	t	t	t	t	t	t	
O								t	t	t	t	t	t	t	t	
P	3.1	CONFERENCIAS/SEMINARIOS	TRIM	8	--	3	12	t	t	t	t	t	t	t	t	Felicitar al área
E	3.2	SALIDAS RURALES	MES	10	12	8	5	t	t	t	t	t	t	t	t	Sr.García Mejorar P.
T	3.3	EXPOSICIONES	MES	4	8	2	5	t	t	t	t	t	t	t	t	-----
N	3.4							t	t	t	t	t	t	t	t	

ELEMENTOS BASICOS TOMADOS BAJO CONTROL		SITUACIONES PERIODICAS				DECISIONES ADOPTADAS							
... (Resumen en relación a)													
C	L	PERIODO	VALORES	TOLERANCIAS	VALORES	SIGNOS DE SEGURIDAD	acciones correctivas						
adoptadas c/nombre		CONSID.	S/BASICOS		...								
A	D	(MES/	BASICOS	...	REALES	PERIODO	TENDENCIA	persona					
encargada de		TRIMES)			...llevar a								
V	I	STANDAR		(+)	(-)	PERIODO	NR	VG	PE	NR	VG	PE	cisión)
D	4.1	ENCUADERNACION	TRIM	200	250	180	250	o	o	o	o	o	o
C	4.2	ACTUALIZACION P.P.	MES	30	35	25	30	o	o	o	o	o	o
M	4.3												
N	4.4												
O													
O	5.1												
R	5.2												
S	5.3												

¹ Definición de Gelinier, O. en Tareas y Funciones de la Dirección General. -- Madrid : Ediciones TEA, 1965

² Fernández Romero, Andrés. Control e información en la empresa --Barcelona : Sagitario, 1968

³ También suelen considerarse las analogías de un avión, un automóvil, etc. No es producto del capricho la circunstancia de la referencia de los escritores franceses del navío. Argumentan, a tal propósito, en el sentido que un avión o automóvil requieren que todas las informaciones se hallen siempre al alcance inmediato de sus conductores o pilotos. En la nave, por el contrario, su capitán ha de desarrollar el principio de la delegación entre sus oficiales, confiándoles aspectos parciales en la dirección de la embarcación y en el puesto de mando es donde ha de tener lugar la labor de coordinación y síntesis.

⁴ En la obra de Cibert, A. y Lauzel, P. De los "Ratios" al Cuadro de mando", se conoce a este último como "Cuadro estadístico de Mando"

⁵ Aubert-Krier, Jane. La gestión de la empresa. -- Barcelona : Ariel, 1962. --p. 307

⁶ Cibert, A. y Lauzel, P. Op. cit.

⁷ Fernández Romero, Andrés. Op. cit.

⁸NR: Situación normal(o); VG: Situación que exige una gran vigilancia(Ø); PE: Situación peligrosa debido a las diferencias constatadas con respecto a las previsiones(æ)