

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA  
ECONÓMICA, ESTADÍSTICA Y CIENCIAS SOCIALES /  
ESCUELA DE POSGRADO**



## **TESIS**

**“PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA  
GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ”**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO CON MENCIÓN EN:  
GERENCIA PÚBLICA**

**ELABORADA POR:**

**LENIN TORRES ACOSTA  
ORCID: 0009-0007-9188-9915**

**ASESOR:**

**MAG. ALFREDO FLORENTINO PEZO PAREDES  
ORCID: 0000-0002-9044-1613**

**LIMA, PERÚ**

**2024**

## DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de  
trabajar en el sector público y estar  
al servicio del país.

A mis padres, hermanos y pareja, por la motivación  
inspiración y apoyo permanente durante  
el desarrollo del presente trabajo  
de investigación.

A mí, para recordar que con esfuerzo y  
dedicación se puede llegar a conocer  
una gota más del gran océano  
que es el conocimiento.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a la Biblioteca Nacional del Perú por facilitarme la elaboración de la propuesta de una herramienta de gestión estratégica para mejorar el planeamiento, seguimiento y evaluación de sus objetivos y estrategias en beneficio de la ciudadanía.

Agradezco a los profesores de posgrado de la Facultad de Ingeniería Económica, Estadística y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Ingeniería por su profesionalismo, enseñanzas y experiencias, con la finalidad de hacernos mejores profesionales al servicio del país.

Agradezco al profesor Alfredo Pezo por su valiosa contribución metodológica y académica, así como, por su dedicación y compromiso en la asesoría para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	2
AGRADECIMIENTOS .....	3
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	4
LISTA DE TABLAS .....	6
LISTA DE FIGURAS .....	7
ACRÓNIMOS.....	9
RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCIÓN .....	14
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1    Diagnóstico.....	16
1.1.1    Resumen de la institución.....	16
1.1.2    Marco normativo de la BNP .....	19
1.1.3    Análisis FODA de la BNP .....	20
1.2    Identificación y descripción del problema de estudio .....	21
1.2.1    Problemática de la investigación.....	21
1.2.2    Análisis prospectivo de la problemática .....	41
1.2.3    Análisis FODA por objetivos de la tesis .....	42
1.2.4    Diamante de competitividad por objetivo de la tesis.....	42
1.3    Formulación del problema .....	45
1.3.1    Formulación del problema general.....	45
1.3.2    Formulación de los problemas específicos .....	45
1.4    Objetivos .....	45
1.4.1    Objetivo general.....	45
1.4.2    Objetivos específicos.....	45
1.5    Metodología.....	46
1.5.1    Clasificación de la investigación .....	46
1.5.2    Población y muestra .....	46
1.5.3    Técnicas de análisis e instrumentos .....	47
1.5.4    Técnicas estadísticas.....	47
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	48
2.1    Antecedentes bibliográficos .....	48
2.2    Bases teóricas .....	58

2.2.1	Cuadro de Mando Integral .....	59
2.2.2	Mapa de procesos .....	66
2.2.3	Mapa estratégico .....	70
2.2.4	Indicadores financieros y no financieros .....	73
2.3	Definición de términos .....	77
CAPÍTULO III: PROPUESTA Y DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN .....		81
3.1	Presentación de la propuesta de solución .....	81
3.2	Desarrollo de la propuesta de solución .....	81
3.2.1	Determinación de la misión, visión y valores.....	83
3.2.2	Construcción del mapa de procesos .....	85
3.2.3	Determinación de las perspectivas del CMI .....	86
3.2.4	Definición de los objetivos estratégicos .....	89
3.2.5	Construcción del mapa estratégico.....	90
3.2.6	Determinación de las iniciativas estratégicas.....	91
3.2.7	Indicadores y valores meta de los objetivos del CMI.....	93
3.2.8	CMI de la BNP con objetivos, indicadores, metas e iniciativas.....	94
3.3	Análisis de los datos y resultados .....	97
3.4	Discusión e interpretación de los resultados.....	114
3.5	Estimación del impacto de la solución .....	118
3.5.1	Cambios o requerimientos para conseguir los resultados planteados.....	119
3.5.2	Factores críticos de éxito para la implementación del CMI en la BNP.....	120
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		122
4.1	Conclusiones.....	122
4.2	Recomendaciones.....	124
REFERENCIAS .....		126
ANEXOS.....		130
Anexo N° 1: Matriz de consistencia.....		130
Anexo N° 2: Matriz de operacionalización de variables.....		131
Anexo N° 3: Sistematización inicial de la propuesta de CMI de la BNP.....		133
Anexo N° 4: Cuestionario para usuarios de los servicios de la BNP.....		134
Anexo N° 5: Cuestionario para trabajadores de la BNP .....		137

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Matriz FODA de la BNP.....	21
<b>Tabla 2</b> Ejecución presupuestal y logro de metas operativas, año 2018 .....	30
<b>Tabla 3</b> Ejecución presupuestal y cumplimiento de objetivos institucionales, año 2018 .....	31
<b>Tabla 4</b> Ejecución presupuestal y logro de metas operativas, año 2019 .....	31
<b>Tabla 5</b> Ejecución presupuestal y cumplimiento de objetivos institucionales, año 2019 .....	32
<b>Tabla 6</b> Ejecución presupuestal y logro de metas operativas, año 2020 .....	33
<b>Tabla 7</b> Ejecución presupuestal y cumplimiento de objetivos institucionales, año 2020 .....	34
<b>Tabla 8</b> Ejecución presupuestal y logro de metas operativas, año 2021 .....	34
<b>Tabla 9</b> Ejecución presupuestal y cumplimiento de objetivos institucionales, año 2021 .....	35
<b>Tabla 10</b> Ejecución presupuestal y logro de metas operativas, año 2022 .....	36
<b>Tabla 11</b> Ejecución presupuestal y cumplimiento de objetivos institucionales, año 2022 .....	36
<b>Tabla 12</b> Vinculación de objetivos estratégicos y mapa de procesos de la BNP .....	38
<b>Tabla 13</b> Ruta estratégica 2023-2030 de la BNP .....	39
<b>Tabla 14</b> Análisis FODA de la BNP.....	42
<b>Tabla 15</b> Diamante de competitividad por objetivo de la tesis .....	43
<b>Tabla 16</b> Resumen de antecedentes .....	56
<b>Tabla 17</b> Benchmarking de aplicación del CMI.....	57
<b>Tabla 18</b> Comparativo de CMI del sector privado vs sector público .....	64
<b>Tabla 19</b> Indicadores de desempeño .....	74
<b>Tabla 20</b> Pasos para construcción de indicadores .....	75
<b>Tabla 21</b> Indicadores y valores meta de los objetivos del CMI.....	93
<b>Tabla 22</b> CMI de la BNP con objetivos, indicadores, metas e iniciativas.....	94

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Evolución del PIM de la BNP y su ejecución, periodo 2018-2022.....	18
<b>Figura 2</b> Organigrama de la BNP .....	19
<b>Figura 3</b> Bibliotecas públicas municipales, según departamento .....	23
<b>Figura 4</b> Población de 0 a 17 años que participa en actividades presenciales o virtuales promovidas por las bibliotecas en los últimos 12 meses, según área de residencia y sexo.....	24
<b>Figura 5</b> Población de 18 a 64 años que asiste de manera presencial a las bibliotecas en los últimos 12 meses, según ámbito geográfico .....	25
<b>Figura 6</b> Población de 18 a 64 años que asiste de manera presencial a las bibliotecas en los últimos 12 meses, por frecuencia, según sexo .....	25
<b>Figura 7</b> Población de 18 a 64 años que no asiste de manera presencial a las bibliotecas en los últimos 12 meses, por razones de no asistencia, según área de residencia.....	26
<b>Figura 8</b> Población de 18 a 64 años que hizo uso de los servicios de bibliotecas digitales en el mes anterior, según área de residencia y sexo .....	26
<b>Figura 9</b> Población de 18 a 64 años que hizo uso de los servicios de bibliotecas digitales en el mes anterior, según frecuencia.....	27
<b>Figura 10</b> Mapa estratégico del Hospital Militar Geriátrico .....	50
<b>Figura 11</b> Mapa estratégico del PRONABEC .....	51
<b>Figura 12</b> Mapa estratégico del Sistema de Sanidad FAP .....	54
<b>Figura 13</b> Modelo Tradicional Kaplan & Norton .....	60
<b>Figura 14</b> Modelo Kaplan & Norton para el sector público .....	61
<b>Figura 15</b> Modelo Bastidas & Ripoll .....	62
<b>Figura 16</b> Modelo Niven .....	63
<b>Figura 17</b> Esquema del mapa de procesos .....	68
<b>Figura 18</b> Modelo de la gestión por procesos en el Perú .....	68
<b>Figura 19</b> Relación entre el mapa estratégico y el BSC .....	72
<b>Figura 20</b> Esquema de desarrollo de la propuesta de solución.....	82
<b>Figura 21</b> Propuesta de mapa de procesos de la BNP .....	86

<b>Figura 22</b> Perspectivas del CMI de la BNP .....	88
<b>Figura 23</b> Ejecución presupuestal y ejecución del POI, periodo 2018-2022 .....	97
<b>Figura 24</b> Variación ponderada de los usuarios en los servicios de la BNP, periodo 2018-2022 .....	98
<b>Figura 25</b> Nivel de satisfacción de los usuarios de la BNP, periodo 2020-2022 .....	98
<b>Figura 26</b> Distribución del presupuesto de la BNP por categoría de gasto, periodo 2018-2022.....	99
<b>Figura 27</b> CMI y uso óptimo de recursos (i) .....	100
<b>Figura 28</b> CMI y uso óptimo de recursos (ii) .....	101
<b>Figura 29</b> CMI y uso óptimo de recursos (iii) .....	102
<b>Figura 30</b> CMI y uso óptimo de recursos (iv) .....	102
<b>Figura 31</b> CMI y uso óptimo de recursos (v) .....	103
<b>Figura 32</b> Mapa de procesos y logro de metas-resultado-producto (i) .....	104
<b>Figura 33</b> Mapa de procesos y logro de metas-resultado-producto (ii) .....	104
<b>Figura 34</b> Mapa de procesos y logro de metas-resultado-producto (iii) .....	105
<b>Figura 35</b> Mapa de procesos y logro de metas-resultado-producto (iv) .....	106
<b>Figura 36</b> Mapa de procesos y logro de metas-resultado-producto (v) .....	106
<b>Figura 37</b> Mapa estratégico y asignación de presupuesto (i) .....	107
<b>Figura 38</b> Mapa estratégico y asignación de presupuesto (ii) .....	108
<b>Figura 39</b> Mapa estratégico y asignación de presupuesto (iii).....	108
<b>Figura 40</b> Mapa estratégico y asignación de presupuesto (iv) .....	109
<b>Figura 41</b> Mapa estratégico y asignación de presupuesto (v) .....	110
<b>Figura 42</b> Indicadores y control del gasto y logro de metas-resultado-producto (i).....	111
<b>Figura 43</b> Indicadores y control del gasto y logro de metas-resultado-producto (ii) .....	111
<b>Figura 44</b> Indicadores y control del gasto y logro de metas-resultado-producto (iii) .....	112
<b>Figura 45</b> Indicadores y control del gasto y logro de metas-resultado-producto (iv).....	113
<b>Figura 46</b> Indicadores y control del gasto y logro de metas-resultado-producto (v).....	113

## ACRÓNIMOS

BNP	:	Biblioteca Nacional del Perú
CAS	:	Contrato Administrativo de Servicios
CEPLAN	:	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CMI	:	Cuadro de Mando Integral
MBD	:	Material Bibliográfico Documental
MEF	:	Ministerio de Economía y Finanzas
MINCUL	:	Ministerio de Cultura
MINEDU	:	Ministerio de Educación
PCM	:	Presidencia del Consejo de Ministros
PEI	:	Plan Estratégico Institucional
PIM	:	Presupuesto Institucional Modificado
PNLLB	:	Política Nacional de la Lectura, el Libro y las Bibliotecas
PNMGP	:	Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
POI	:	Plan Operativo Institucional
RENIEC	:	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil
RNB	:	Registro Nacional de Bibliotecas
SGP	:	Secretaría de Gestión Pública
SIAF-SP	:	Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público
SINAPLAN	:	Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico
SNB	:	Sistema Nacional de Bibliotecas

## RESUMEN

El CMI, también denominado “Balanced Scorecard”, fue desarrollado en Estados Unidos, en la década del 90, por Robert Kaplan<sup>1</sup> y David<sup>2</sup> Norton –dos ingenieros electrónicos especialistas en Planeación Estratégica–, como un sistema de medición de la gestión del sector empresarial que va más allá de indicadores financieros y que permite optimizar la toma de decisiones al incluir diversas perspectivas. No obstante, con el transcurso de los años, el CMI fue ganando relevancia, a nivel global, como medio (herramienta) para la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos.

Durante los últimos años, la BNP<sup>3</sup> ha venido innovando en los procesos bibliotecológicos y en la prestación de sus servicios con la finalidad de garantizar a la ciudadanía, el acceso a la información con fines de investigación o disfrute. Por otro lado, considerando que los recursos presupuestales disponibles son limitados, la BNP ha realizado esfuerzos por optimizar sus procesos a fin de lograr la efectividad en el desarrollo de sus funciones.

En ese contexto, en la presente tesis se ha elaborado la propuesta de CMI, adaptando su estructura, alineamiento y metodología para el sector público del país, especialmente para la BNP, considerando las características particulares de su gestión institucional. Por tanto, el CMI de la BNP se constituye como una herramienta de planeamiento y de gestión estratégica<sup>4</sup> para la comprensión integral de la misión, visión y objetivos estratégicos de la BNP. El CMI propuesto contempla el desarrollo de las siguientes perspectivas: Usuarios/Comunidad, Presupuestal, Procesos internos, Recursos humanos y Política/Normativa.

El valor agregado de la presente investigación está en el hecho de que a través de la aplicación del CMI se busca mejorar la gestión estratégica de la BNP para el uso óptimo de los

---

<sup>1</sup> Robert Samuel Kaplan es Ingeniero Eléctrico. Obtuvo su licenciatura en esta materia en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), en donde también se graduó de la Maestría en Ingeniería Eléctrica.

<sup>2</sup> David Paul Norton es un norteamericano, nacido en 1941, quien obtuvo a comienzos de los años 60, exactamente en 1962, su licenciatura en Ingeniería Eléctrica en el Instituto Politécnico de Worcester.

<sup>3</sup> La BNP es un organismo público ejecutor adscrito al MINCUL y es el ente rector del SNB, de conformidad con lo establecido en la Ley N° 30034, Ley del Sistema Nacional de Bibliotecas.

<sup>4</sup> La gestión estratégica se puede definir como una serie de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en relación con la estrategia.

recursos en beneficio de la ciudadanía, pues se proponen objetivos articulados con indicadores adecuados para la alerta temprana y mejora continua e iniciativas oportunas que ayuden en el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

Por último, como síntesis de las conclusiones, se puede mencionar que la tesis presenta una propuesta de CMI en la BNP soportada en un mapa de procesos, mapa estratégico e indicadores financieros y no financieros. Estos elementos son vitales: el mapa de procesos identifica mejoras e indicadores clave. El mapa estratégico vincula acciones con metas y los indicadores diversificados son esenciales. Esta integración alinea actividades diarias con metas y asegura la evaluación constante, facilitando la gestión estratégica. Asimismo, los usuarios y trabajadores de la BNP respaldan el CMI, lo que sugiere mejoras en la eficiencia y calidad de los servicios. La optimización de procesos destaca su relevancia para mejorar la experiencia de usuarios y trabajadores. Además, el mapa estratégico y los indicadores financieros y no financieros son percibidos como herramientas fundamentales y esenciales para los usuarios y trabajadores.

**Palabras clave:** Cuadro de Mando Integral, Gestión Estratégica, Planeamiento Estratégico, Biblioteca Nacional del Perú

## ABSTRACT

The Balanced Scorecard (BSC) was developed in the United States in the 1990s by Robert Kaplan and David Norton -two electronic engineers specializing in strategic planning-, as a measurement system of the management of the business sector that goes beyond financial indicators and that allows optimizing decision-making by including diverse perspectives. However, over the years, the CMI gained relevance, at a global level, as a means (“tool”) for converting the company's vision and strategy into strategic goals and indicators.

During recent years, the BNP has been innovating in library processes and in the provision of its services to guarantee citizens access to information for research or enjoyment purposes. On the other hand, considering that the available budgetary resources are limited, the BNP has made efforts to optimize its processes to achieve effectiveness in the development of its functions.

In this context, in this thesis the CMI proposal has been prepared, adapting its structure, alignment and method for the country's public sector, especially for the BNP, considering the characteristics of its institutional management. Therefore, the BNP CMI is constituted as a strategic planning and management tool for a comprehensive understanding of the mission, vision, and strategic goals of the BNP. The proposed CMI contemplates the development of the following perspectives: Users/Community, Budgetary, Internal Processes, Human Resources and Policy/Regulations.

The added value of this research is in the fact that through the application of the CMI it looks to improve the strategic management of the BNP for the optimal use of resources for the benefit of citizens, since articulated objectives with appropriate indicators are proposed for early warning and continuous improvement and timely initiatives that help in achieving institutional strategic objectives.

Finally, as a summary of the conclusions, it can be mentioned that the thesis presents a CMI proposal in the BNP supported by a process map, strategic map, and financial and non-financial indicators. These elements are vital: the process map shows improvements and key

indicators. The strategic map links actions with goals and diversified indicators are essential. This integration aligns daily activities with goals and ensures constant evaluation, helping strategic management. Likewise, BNP users and workers support the CMI, which suggests improvements in the efficiency and quality of services. Process optimization highlights its relevance to improve the experience of users and workers. Furthermore, the strategic map and financial and non-financial indicators are perceived as fundamental and essential tools for users and workers.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Strategic Management, Strategic Planning, National Library of Peru

## INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica es la base para lograr los resultados de la gestión pública. En el Perú se han realizado diversos esfuerzos de planificación durante los últimos 60 años. Sin embargo, la calidad de este trabajo, los procedimientos, las herramientas utilizadas y los resultados obtenidos fueron limitados. Esto se debe a una aplicación insuficiente de los principios de planificación. Una de las cosas que dificulta este trabajo es la separación entre el planeamiento y el presupuesto. Las metas y rumbos propuestos por las entidades públicas que desarrollan planes estratégicos no están relacionados con la asignación de recursos necesarios para su implementación, y en muchos casos sus planes se convierten en instrumentos burocráticos separados de la gestión pública. En otras palabras, se cree que la planificación estratégica en la administración pública tiene nula o poca contribución.

En los tiempos actuales, es imprescindible que las entidades del sector público hagan uso de herramientas modernas de gestión, principalmente debido a la mayor complejidad de las organizaciones y a los limitados recursos de los que se dispone para dar respuesta a las necesidades de la comunidad, ya que los actuales sistemas de gestión están orientados a realizar seguimiento y control, principalmente de variables financieras o económicas.

En ese contexto, surge el CMI como una herramienta que permite alinear la visión, misión, objetivos y estrategia institucional con el quehacer de toda la gestión institucional, contribuyendo a la organización para mejorar sus procesos de planificación y control, y a avanzar hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Según el artículo 2 de la Ley N° 30570, la BNP es el centro depositario del patrimonio cultural bibliográfico, digital, documental, fílmico, fotográfico y musical peruano, así como del capital universal que posee con la finalidad de coadyuvar al desarrollo cultural, científico y tecnológico, contribuyendo al desarrollo económico y social, y apoyando la formación de ciudadanos y asociaciones. Representa una fuente de conocimiento para toda la sociedad

peruana e internacional, garantizando su integridad y facilitando su acceso a toda la ciudadanía y a las generaciones futuras.

Asimismo, la BNP tiene los siguientes fines esenciales: a) Identificar, preservar, defender, investigar y difundir el patrimonio bibliográfico, digital y en cualquier otro soporte, peruano y peruanista, así como lo más representativo de la cultura universal que se encuentre en cualquier lugar del territorio nacional; b) Crear y promover la multiplicación de espacios físicos y entornos virtuales donde las personas puedan acceder a recursos relevantes y pertinentes de información y conocimiento para su desarrollo personal durante toda la vida y el de su comunidad y; c) Contribuir a desarrollar y consolidar una sociedad democrática, inclusiva, intercultural, competitiva y sostenible.

En esa línea, la presente tesis ha identificado como problema principal: ***“Limitada implementación de la gestión estratégica en la Biblioteca Nacional del Perú (BNP) que no permite el uso óptimo de recursos en beneficio de la ciudadanía”*** y tiene por objetivo general: ***“Proponer el diseño y aplicación de un sistema de CMI en la gestión estratégica de la BNP para el uso óptimo de los recursos en beneficio de la ciudadanía”***.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Diagnóstico**

#### **1.1.1 Resumen de la institución**

La historia de la BNP se remonta al año 1568, cuando la orden jesuita fundó el Colegio Máximo de San Pablo, en la denominada Calle de Estudios. Luego, el 28 de agosto de 1821, a un mes de haber proclamado la independencia, el general don José de San Martín, firmó el decreto de creación de la Biblioteca Nacional, definiéndola como «una de las obras emprendidas que prometen más ventajas a la causa americana» porque se le destinaba “a la ilustración universal, más poderosa que nuestros ejércitos para sostener la independencia”.

El 17 de setiembre de 1822 se inauguró la Biblioteca Nacional, que contaba con 11,256 volúmenes que procedían de la antigua biblioteca de los jesuitas y de donaciones particulares, entre ellos 600 libros de propiedad del general San Martín. Como primer bibliotecario fue nombrado don Mariano José de Arce, clérigo arequipeño y brillante orador del Congreso Constituyente.

El 4 de junio de 2013, se promulgó la Ley N° 30034, Ley del Sistema Nacional de Bibliotecas, que la convierte como instrumento de gestión pública para el establecimiento de estándares de calidad, eficacia y eficiencia durante la prestación de los servicios brindados a la ciudadanía por las bibliotecas a cargo del Estado.

Por su parte, el 12 de mayo de 2017, se promulgó la Ley N° 30570, Ley General de la Biblioteca Nacional del Perú, mediante la cual se establecieron las normas básicas y los lineamientos generales para el funcionamiento de la BNP. Posteriormente, mediante Decreto Supremo N° 010-2017-MC, se aprobó el Reglamento de la Ley N° 30570, que establece que la BNP es un organismo público ejecutor y ente rector del SNB, adscrito al MINCUL.

Según el artículo 2 de la Ley N° 30570, la BNP es el centro depositario del patrimonio cultural bibliográfico, digital, documental, fílmico, fotográfico y musical peruano, así como del capital universal que posee con la finalidad de coadyuvar al desarrollo cultural, científico y

tecnológico, contribuyendo al desarrollo económico y social, y apoyando la formación de ciudadanos y asociaciones. Representa una fuente de conocimiento para toda la sociedad peruana e internacional, garantizando su integridad y facilitando su acceso a toda la ciudadanía y a las generaciones futuras.

Asimismo, el artículo 4 de la Ley N° 30570 establece que son fines esenciales de la BNP los siguientes:

- a. Identificar, preservar, defender, investigar y difundir el patrimonio bibliográfico, digital y en cualquier otro soporte, peruano y peruanista, así como lo más representativo de la cultura universal que se encuentre en cualquier lugar del territorio nacional.
- b. Crear y promover la multiplicación de espacios físicos y entornos virtuales donde las personas puedan acceder a recursos relevantes y pertinentes de información y conocimiento para su desarrollo personal durante toda la vida y el de su comunidad.
- c. Contribuir a desarrollar y consolidar una sociedad democrática, inclusiva, intercultural, competitiva y sostenible.

La BNP tiene siete (7) sedes en Lima Metropolitana (Sede San Borja, Gran Biblioteca Pública de Lima y las Estaciones de Biblioteca Pública de Comas, Rímac, La Victoria, El Agustino y Breña), una (1) sede en Cajamarca (Estación de Biblioteca Pública de Cutervo) y una (1) en Tacna (Estación de Biblioteca Pública de Tarata), a través de las cuales presta principalmente los siguientes servicios:

1. **Servicios bibliotecarios:** Conjunto de actividades que se brindan con el objetivo de satisfacer la necesidad de acceso a la información, formación, recreación, ocio y entretenimiento de los usuarios, mediante el uso del MBD. Por ejemplo: Salas de lectura, Mediateca, Catálogos, BNP Digital y Biblioteca Pública Digital.
2. **Servicios de extensión cultural:** Son los servicios que ofrece la biblioteca para acercarse a la comunidad, tales como: conferencias, cinefórum, teatro, presentación de libros, danzas, actividades de promoción de lectura u otros.

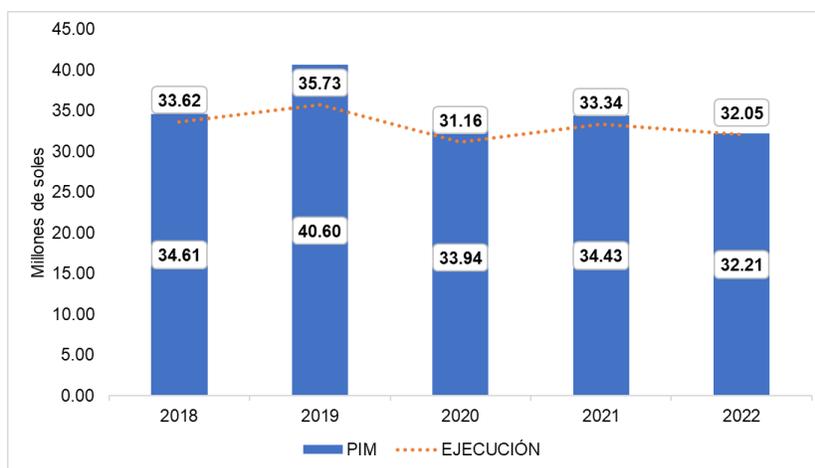
3. **Servicios de extensión bibliotecaria:** Es la presencia de la biblioteca fuera de su ámbito físico, con el objetivo de facilitar el acceso a la información y al conocimiento a la población que no accede a ella por diferentes motivos. Por ejemplo: Bibliomóvil, Libros Viajeros y Aló BNP.

Por otro lado, la BNP también brinda servicios bibliotecológicos o exclusivos en el marco de sus competencias, siendo estos: 1) Emisión de la constancia de depósito legal; 2) Constancia de registro de proyecto editorial; 3) Certificado de verificación de gastos para reintegro tributario; 4) Asignación del ISBN e ISSN; 5) Catalogación en la fuente; 6) Digitalización del patrimonio bibliográfico documental; 7) Venta de publicaciones; 8) Valorización de material bibliográfico documental, entre otros.

### Figura 1

*Evolución del PIM de la BNP y su ejecución, periodo 2018-2022*

*(En millones de soles)*



Fuente: SIAF

En la Figura 1 se presenta la evolución del presupuesto institucional modificado (PIM) y su ejecución para el periodo 2018-2022. El promedio del PIM asciende a S/ 35.16 millones con una ejecución de S/ 33.18 millones.

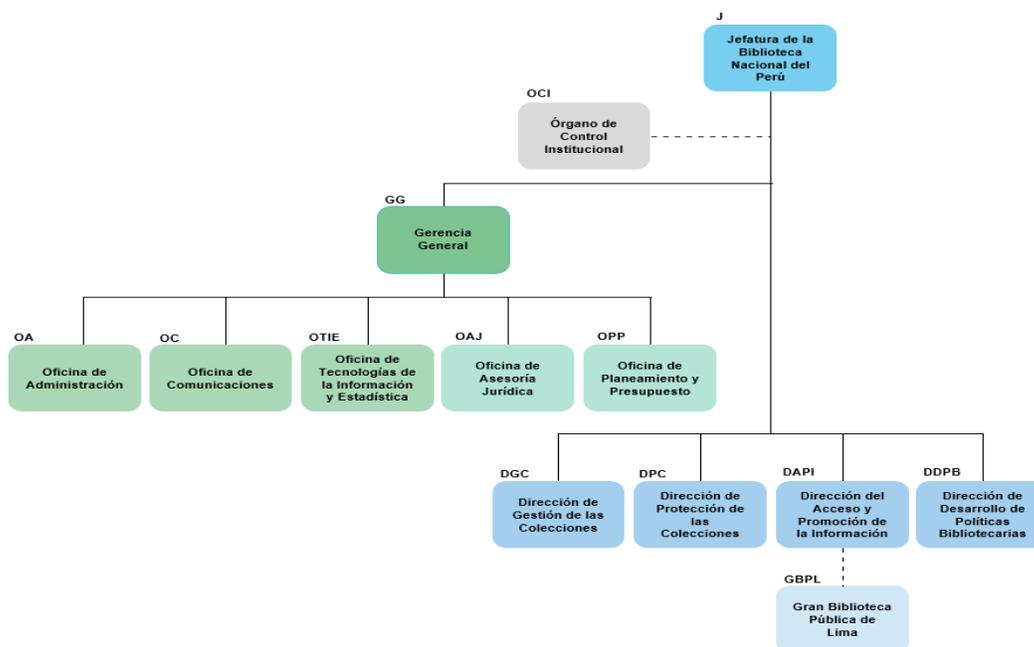
En cuanto al personal, a junio del año 2023, la BNP tiene 138 servidores que pertenecen al régimen del Decreto Legislativo N° 276 y 150 al Decreto Legislativo N° 1057 (CAS), lo que

hace un total de 288 servidores (64.3%) de los 448 puestos considerados en el Cuadro de Asignación de Personal Provisional (CAP Provisional) de la entidad. Esta situación dificulta el cumplimiento de las metas-resultado-producto de la entidad.

Por último, se presenta el organigrama de la BNP en donde se aprecia que existe una Jefatura Institucional, cinco (5) órganos de línea, un órgano de control, la Gerencia General y cinco (5) órganos de asesoramiento y apoyo, tal como se muestra en la Figura 2<sup>5</sup>:

**Figura 2**

*Organigrama de la BNP*



Fuente: Adaptado del Decreto Supremo N° 001-2018-MC

### 1.1.2 Marco normativo de la BNP

En este punto se describe el marco regulatorio principal que rige en las funciones, roles y competencias de la BNP:

- Ley N° 31893, Ley de medidas estratégicas y disposiciones económicas y tributarias para el fortalecimiento y posicionamiento del ecosistema del libro y la lectura

<sup>5</sup> Reglamento de Organización y Funciones de la Biblioteca Nacional del Perú, aprobado mediante Decreto Supremo N° 001-2018-MC.

- Ley N° 31253, Ley que regula el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú como instrumento para preservar y difundir el patrimonio bibliográfico, sonoro, visual, audiovisual y digital nacional
- Ley N° 31053, Ley que reconoce y fomenta el derecho a la lectura y promueve el libro
- Ley N° 30570, Ley General de la Biblioteca Nacional del Perú
- Ley N° 30034, Ley del Sistema Nacional de Bibliotecas
- Decreto Supremo N° 007-2022-MC, que aprueba la Política Nacional de la Lectura, el Libro y las Bibliotecas al 2030
- Decreto Supremo N° 003-2022-MC, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 31253, Ley que regula el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú como instrumento para preservar y difundir el patrimonio bibliográfico, sonoro, visual, audiovisual y digital nacional
- Decreto Supremo N° 018-2021-MC, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 31053, Ley que reconoce y fomenta el derecho a la lectura y promueve el libro
- Decreto Supremo N° 012-2021-MC, que aprueba la Política Nacional de Lenguas Originarias, Tradición Oral e Interculturalidad al 2040
- Decreto Supremo N° 009-2020-MC, que aprueba la Política Nacional de Cultura
- Decreto Supremo N° 010-2017-MC, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30570, Ley General de la Biblioteca Nacional del Perú
- Decreto Supremo N° 002-2014-MC, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30034, Ley del Sistema Nacional de Bibliotecas

### **1.1.3 Análisis FODA de la BNP**

En este punto, se busca encontrar los factores estratégicos críticos de la BNP, consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas, conforme se detalla a continuación:

Tabla 1

## Matriz FODA de la BNP

	Positivos	Negativos
<b>Factores Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ley N° 31253, Ley que regula el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú como instrumento para preservar y difundir el patrimonio bibliográfico, sonoro, visual, audiovisual y digital nacional y su Reglamento</li> <li>Ley N° 31053, Ley que reconoce y fomenta el derecho a la lectura y promueve el libro y su Reglamento</li> <li>Ley N° 30570, Ley General de la Biblioteca Nacional del Perú y su Reglamento</li> <li>Ley N° 30034, Ley del Sistema Nacional de bibliotecas y su Reglamento</li> <li>Ley N° 28296, Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación</li> <li>Decreto Supremo N° 007-2022-MC, que aprueba la Política Nacional de la Lectura, el Libro y las Bibliotecas al 2030</li> <li>Decreto Supremo N° 009-2020-MC, que aprueba la Política Nacional de Cultura al 2030</li> <li>Modernización del equipamiento de seguridad y de gestión bibliotecaria</li> <li>Personal técnico altamente calificado y experimentado</li> <li>Mejora tecnológica de la BNP</li> <li>Biblioteca Pública Digital</li> <li>Plataformas digitales patrimoniales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumentos de gestión con indicadores insuficientes o no adecuados a la realidad de la BNP</li> <li>Recursos presupuestales insuficientes</li> <li>Poca estabilidad del personal</li> <li>Bajos niveles de remuneración al personal técnico</li> <li>Carencia de un Sistema Integrado de Información Bibliotecaria</li> <li>Bases de datos no sinceradas en el catálogo OPAC</li> <li>Insuficiente automatización de procesos</li> <li>Limitada implementación de la gestión por procesos</li> <li>Ausencia de la ejecución del gasto en el marco de programas presupuestales</li> <li>Carencia de indicadores de desempeño para la evaluación de la BNP y bibliotecas integrantes del SNB</li> </ul>
<b>Factores Externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formar técnicos bibliotecarios</li> <li>Implementación de la Red Dorsal de Fibra Óptica en el país, lo que favorece la creación y desarrollo de la Red Bibliotecaria Virtual Nacional</li> <li>Brindar cursos de actualización y capacitación al personal bibliotecario del país</li> <li>Implementación de la Ley del SNB</li> <li>Inicio tardío en la estructuración e implementación del SNB, lo que posibilita tomar las lecciones aprendidas de otros países de América Latina</li> <li>Formular proyectos para la mejora bibliotecaria y ampliación de la capacidad de procesamiento técnico del MBD que custodia la BNP</li> <li>Obtener apoyo de organismos internacionales, tales como: IFLA, ABINIA, IBERBIBLIOTECAS, ISBN e ISSN</li> <li>Libro, lectura y bibliotecas en la agenda política del sector</li> <li>Digitalización de servicios</li> <li>Incremento del uso de dispositivos móviles para acceder a la información en cualquier lugar y a cualquier hora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajos niveles de lectura de la población peruana y poca utilización de las bibliotecas</li> <li>Restricción presupuestal del gobierno en materia de la gestión del Patrimonio Documental Bibliográfico</li> <li>Escasa adopción tecnológica por parte de las bibliotecas integrantes del SNB</li> <li>Centralismo en los servicios de acceso a la información</li> <li>Deficiente alfabetización informacional</li> <li>Planificación y servicios basados en modelos tradicionales</li> <li>Falta de planes de desarrollo bibliotecario a nivel nacional, regional y local</li> <li>Escasas alianzas estratégicas entre la BNP con instituciones públicas o privadas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 1.2 Identificación y descripción del problema de estudio

### 1.2.1 Problemática de la investigación

Actualmente, ya no se puede seguir gestionando las organizaciones mediante sistemas de control de gestión basados solo en indicadores numéricos y metas financieras, debido a que las organizaciones se encuentran interactuando en un entorno globalizado que ha dado lugar a la aparición de una serie de elementos que deben ser tomados en cuenta para evaluar el

desempeño y la gestión total de la organización (Franco et al., 2017). En un contexto cambiante y de incertidumbre, se debe tener un sistema que permita monitorear el desempeño de la organización, estableciendo una estrategia de seguimiento que facilite su conocimiento anticipado y que integre su direccionamiento estratégico con acciones concretas.

La PNMGP al 2030<sup>6</sup> establece como problema público lo siguiente: *“Bienes, servicios y regulaciones que no responden a las expectativas y necesidades de las personas y a la creación de valor público”*. Estos bienes, servicios y regulaciones se constituyen como una bisagra entre la administración pública y las personas (naturales o jurídicas), con una posición estratégica para la generación de resultados en favor de éstos.

Asimismo, la PNLLB al 2030<sup>7</sup> señala como problema público: *“Limitado ejercicio del derecho a la lectura por parte de la población peruana”*. Este problema se explica en el limitado ejercicio de la lectura por parte de la población peruana, configurándose como un derecho vulnerado; existe una baja asistencia a las bibliotecas y/o salas de lectura, lo que afecta el desarrollo educativo y cultural de la población; la lectura no se considera una actividad cotidiana en el entorno familiar; existen desigualdades en el acceso a la lectura, el libro y las bibliotecas a nivel nacional, con bibliotecas, ferias del libro y librerías concentradas en la capital del país; se tiene una limitada pluralidad de contenidos y limitaciones en el acceso al libro en formato físico o digital, con brechas amplias entre el ámbito urbano y rural.

Por otro lado, de acuerdo con su mandato legal, la BNP brinda servicios bibliotecarios, de extensión bibliotecaria y cultural para toda la población que desee acceder a ella en las diversas sedes a nivel nacional. Asimismo, debe ejecutar acciones pertinentes para la implementación del SNB en el país. También, promueve el acceso a la información, conocimiento y cultura, para lo cual facilita el libro y la lectura en bibliotecas, espacios de lectura, entre otros.

---

<sup>6</sup> Aprobada por Decreto Supremo N° 103-2022-PCM y publicada en el Diario Oficial “El Peruano” el 21 de agosto de 2022.

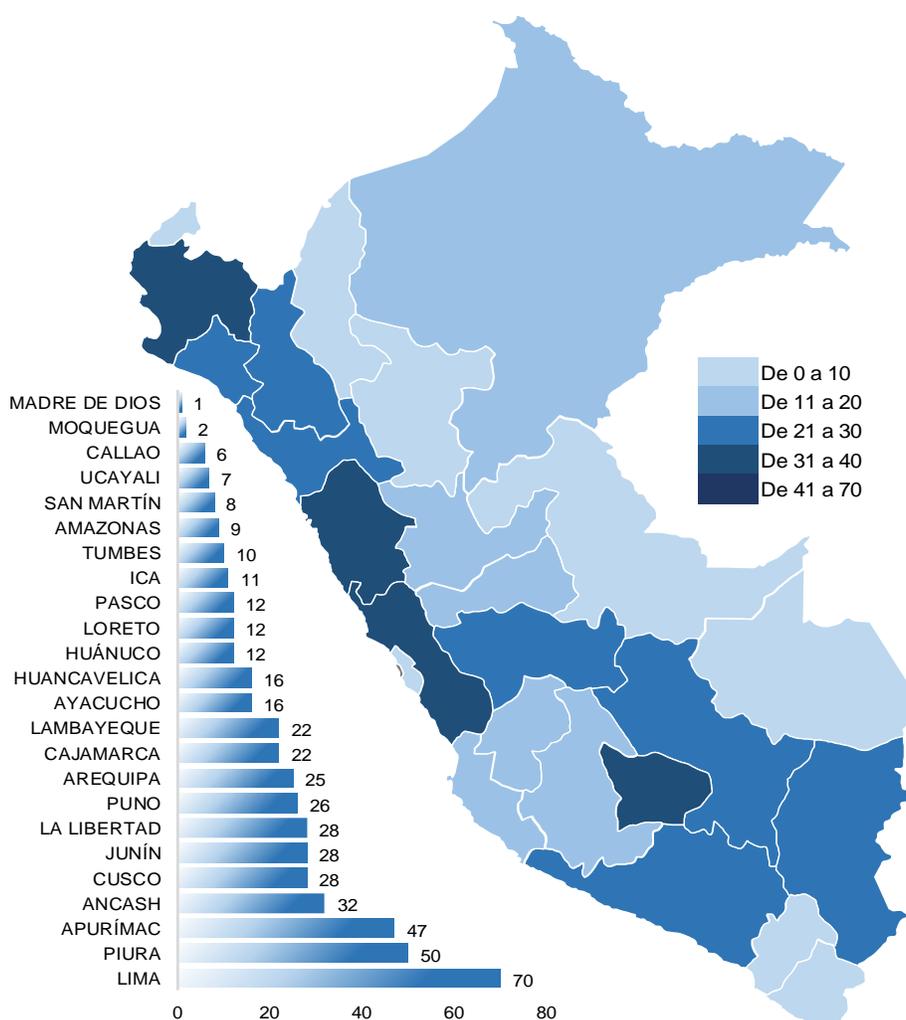
<sup>7</sup> Aprobada por Decreto Supremo N° 007-2022-MC y publicada en el Diario Oficial “El Peruano” el 13 de julio de 2022.

En el marco de la prestación de servicios bibliotecológicos, la BNP emite la constancia de depósito legal, asigna los códigos ISBN e ISSN, realiza la digitalización del MBD, verifica el material con fines de declaratoria como Patrimonio Cultural de la Nación, entre otros.

Luego, como parte de la demostración del problema público que enfrenta la BNP, se presentan las principales cifras sobre las bibliotecas públicas y su acceso en el país.

### Figura 3

*Bibliotecas públicas municipales, según departamento*



Fuente: BNP - Registro Nacional de Bibliotecas – RNB 2022

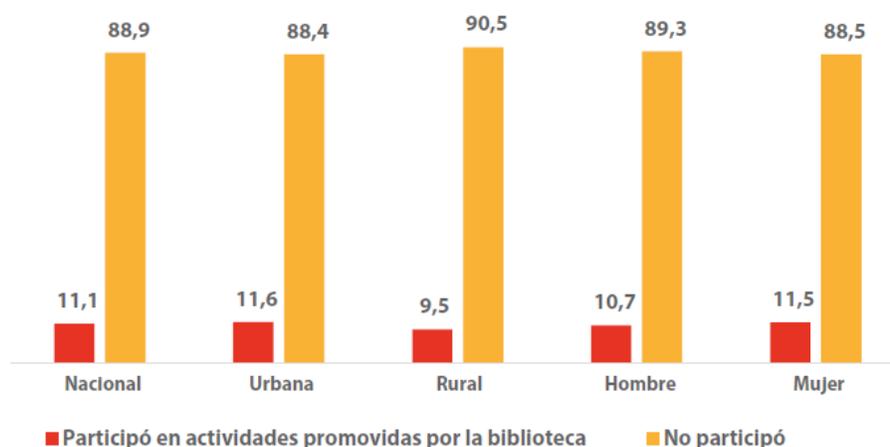
Según información del RNB al cierre del año 2022, existen 500 bibliotecas públicas municipales en el país. Los departamentos de Lima (70), Piura (50), Apurímac (47) y Ancash (32)

tienen mayor cantidad de bibliotecas. De manera contraria, Madre de Dios (1), Moquegua (2), Callao (6) y Ucayali (7) tienen la menor cantidad de bibliotecas. En el caso de Tacna no se identifica una biblioteca pública municipal.

De acuerdo con la ENL 2022, en el ámbito nacional, el 11.1% de la población de 0 a 17 años participó en actividades presenciales o virtuales promovidas por las bibliotecas. Analizando por sexo, el 10.7% de hombres participó en dichas actividades en comparación con el 11.5% con las mujeres.

#### **Figura 4**

*Población de 0 a 17 años que participa en actividades presenciales o virtuales promovidas por las bibliotecas en los últimos 12 meses, según área de residencia y sexo*

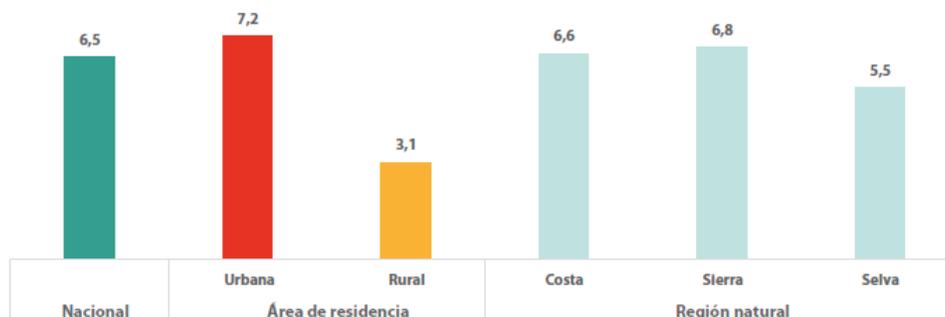


Fuente: INEI - Encuesta Nacional de Lectura - ENL 2022

Respecto a la asistencia presencial a las bibliotecas de la población de 18 a 64 años, la ENL 2022 señala que solo 6.5% de la población asiste a las bibliotecas. En el ámbito urbano la asistencia es de 7.2% en comparación con el 3.1% en el ámbito rural, lo que demuestra una enorme desigualdad en el acceso a bibliotecas. Al margen de dicha diferencia, se puede constatar que la población peruana no tiene la costumbre o no encuentra una motivación por asistir presencialmente a las bibliotecas, siendo necesarias políticas públicas que reviertan dicha situación.

### Figura 5

*Población de 18 a 64 años que asiste de manera presencial a las bibliotecas en los últimos 12 meses, según ámbito geográfico*

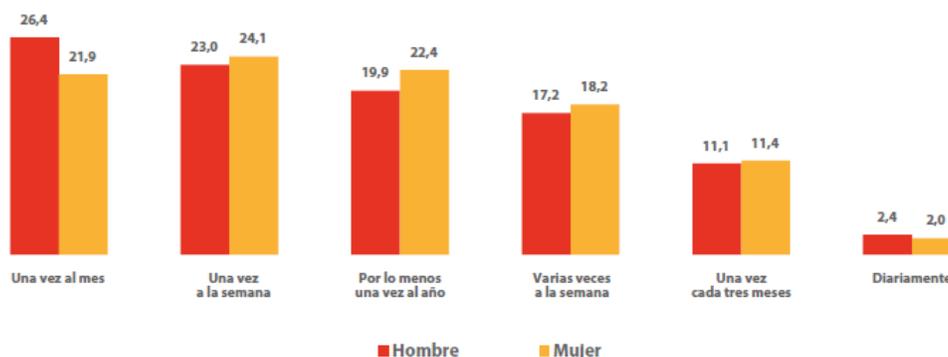


Fuente: INEI - Encuesta Nacional de Lectura - ENL 2022

En lo concerniente a la asistencia presencial a las bibliotecas según sexo, se aprecia que la asistencia de hombres y mujeres se concentra principalmente en las 3 primeras frecuencias (una vez al mes, una vez a la semana y por lo menos una vez al año). Esto demuestra que las personas no tienen la costumbre de asistir a las bibliotecas, situación que debe ser resuelta con políticas públicas oportunas.

### Figura 6

*Población de 18 a 64 años que asiste de manera presencial a las bibliotecas en los últimos 12 meses, por frecuencia, según sexo*



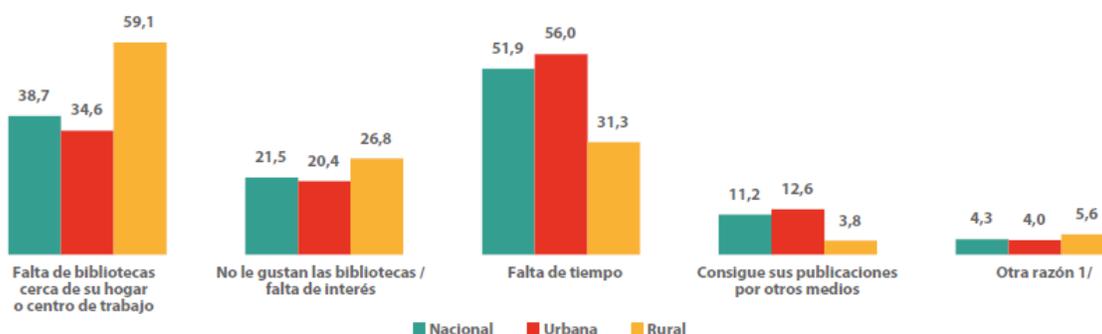
Fuente: INEI - Encuesta Nacional de Lectura - ENL 2022

Sobre la población de 18 a 64 años que no asiste de manera presencial a las bibliotecas, la ENL 2022 muestra que a nivel nacional el 38.7% de la población no asiste por falta de bibliotecas cerca de su hogar o centro de trabajo, 21.5% porque no le gustan las bibliotecas o

tienen falta de interés, 51.9% por falta de tiempo y 11.2% porque consigue las publicaciones por otros medios.

### Figura 7

*Población de 18 a 64 años que no asiste de manera presencial a las bibliotecas en los últimos 12 meses, por razones de no asistencia, según área de residencia*

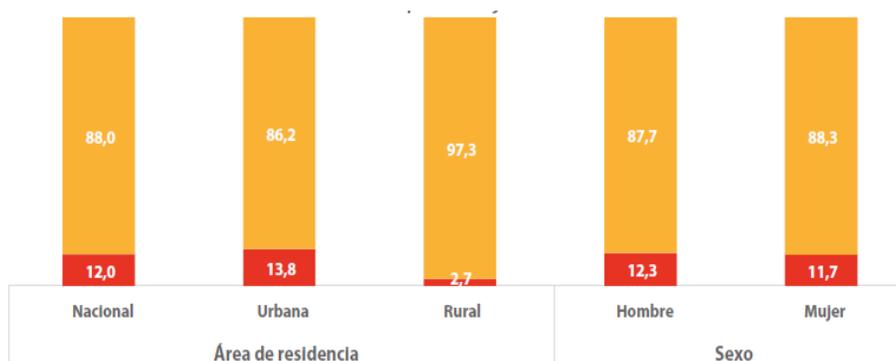


Fuente: INEI - Encuesta Nacional de Lectura - ENL 2022

En cuanto a la población de 18 a 64 años que hizo uso de los servicios de bibliotecas digitales, la ENL 2022 señala que a nivel nacional solo el 12% de la población hizo uso de estos servicios, en el ámbito urbano el porcentaje se incrementa a 13.8%, para luego tener una drástica caída a nivel rural (2.7%). En lo que se refiere al uso por sexo, el 12.3% de los hombres usa servicios de bibliotecas digitales, en comparación con el 11.7% de mujeres.

### Figura 8

*Población de 18 a 64 años que hizo uso de los servicios de bibliotecas digitales en el mes anterior, según área de residencia y sexo*



Fuente: INEI - Encuesta Nacional de Lectura - ENL 2022

Por último, respecto al uso del servicio de bibliotecas digitales por la población de 18 a 64 años, se aprecia que el 34.7% lo usa varias veces a la semana, el 23.6% una vez a la semana, 16.4% varias veces al mes, 16.1% una vez al mes, 4.9% una vez al día y 4.3% varias veces al día.

### Figura 9

*Población de 18 a 64 años que hizo uso de los servicios de bibliotecas digitales en el mes anterior, según frecuencia*



Fuente: INEI - Encuesta Nacional de Lectura - ENL 2022

En ese sentido, para la presente investigación se identifica el problema público vinculado a la BNP, que puede ser descrito como: ***“La población peruana tiene limitadas condiciones de acceso y uso de servicios bibliotecarios de calidad en el país, lo que limita su desarrollo educativo y de identidad cultural”***.

Por otro lado, se considera pertinente señalar que la BNP es una institución bicentenario<sup>8</sup>, tan antigua como la propia República del Perú, constituida como la primera institución cultural del país y abierta para todos aquellos que decidan acudir a ella. En estos más de 200 años, la BNP no ha logrado construir un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación usando la herramienta de CMI que le permita una gestión estratégica adecuada para el uso óptimo de los recursos. Sumado a esta situación, la BNP ha sido víctima de una serie de sucesos que hicieron y hacen difícil su gestión estratégica, donde podemos señalar: destrucción y saqueo de sus

<sup>8</sup> Creada mediante Decreto de Don José de San Martín el 28 de agosto de 1821.

colecciones en la Guerra con Chile, incendio de 1943, pérdidas o hurtos de colecciones, entre otros.

En el marco del diagnóstico situacional de la BNP, se han identificado los siguientes problemas principales e importantes: 1) Ausencia de un Cuadro de Mando Integral (CMI); 2) Limitado cumplimiento de las metas-resultado-producto; 3) Ineficiente uso de los recursos; 4) Limitada identificación de indicadores e iniciativas estratégicas y su articulación; y, 5) Ausencia de revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas (seguimiento y monitoreo).

Los problemas mencionados anteriormente conllevan, de manera directa o indirecta, hacia una limitada gestión estratégica de la BNP que no permite el uso óptimo de los recursos en beneficio de la ciudadanía. Si bien, la entidad cuenta con un Plan Estratégico Institucional (PEI), mapa de procesos y otros documentos de gestión; muchos de estos no tienen una articulación adecuada lo que dificulta la ejecución apropiada de la estrategia institucional de cara a la población usuaria de los servicios bibliotecarios, culturales y educativos que se brindan en las sedes de la entidad. En ese sentido, el presente trabajo de investigación se centra en la problemática que se genera en la gestión estratégica de la BNP, dada la ausencia de un sistema de CMI.

Desde el punto de vista estratégico, en abril 2020, se aprueba el PEI 2020-2024<sup>9</sup> de la BNP, cuyo horizonte temporal fue ampliado hasta el año 2025, en marzo de 2022, pasando a denominarse PEI 2020-2025 ampliado de la BNP<sup>10</sup>. Luego, en abril de 2023, se aprueba el PEI 2023-2030 de la BNP<sup>11</sup>, que contempla cinco objetivos estratégicos: 1) OEI.01 - Gestionar los servicios de acceso, difusión y uso de la información en favor de la ciudadanía; 2) OEI.02 - Fortalecer la gestión del material bibliográfico documental<sup>12</sup> en favor de la ciudadanía; 3) OEI.03

---

<sup>9</sup> Resolución Jefatural N° 000054-2020-BNP

<sup>10</sup> Resolución Jefatural N° 000047-2022-BNP

<sup>11</sup> Resolución Jefatural N° 000052-2023-BNP

<sup>12</sup> El material bibliográfico documental comprende todo patrimonio que bajo cualquier soporte administra la Biblioteca Nacional del Perú, así como aquel declarado Patrimonio Cultural de la Nación.

- Implementar el Sistema Nacional de Bibliotecas<sup>13</sup> en favor de la ciudadanía; 4) OEI.04 - Fortalecer la gestión institucional; y, 5) OEI.05 - Promover la gestión del riesgo de desastres. En el OEI.04 se contempla la acción estratégica institucional AEI.04.02 - Planeamiento institucional fortalecido en la Biblioteca Nacional del Perú, a través del cual se realiza el seguimiento y evaluación de las metas-resultado de la BNP; sin embargo, a la fecha, la entidad carece de un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación que permita el control adecuado de su desempeño organizacional y del uso óptimo de los recursos.

Continuando con el análisis estratégico y uso de recursos de la entidad, se presenta el comparativo entre la ejecución del presupuesto y el logro de metas de la BNP para el periodo 2018-2022. Sobre esto, en la BNP existe un criterio<sup>14</sup> para conocer el porcentaje de órganos que han ejecutado sus metas físicas y financieras en un rango aceptable. Este criterio mide la coherencia entre el cumplimiento de las metas físicas y el nivel de ejecución del presupuesto asignado. La ejecución se considera aceptable cuando:

- ✓ Metas físicas: Entre 90.0% y 110.0%
- ✓ Metas financieras: Entre 90.0% y 100.0%

### **Año 2018**

En la Tabla 2 se aprecia que solo dos (2) de trece (13) órganos cumplen con el criterio de ejecución en rango aceptable, siendo estos: Órgano de Control Institucional y Gerencia General. Por otro lado, se observa que la Oficina de Administración y la Oficina de Comunicaciones tienen ejecución física de 85.7% y 80.7% y una ejecución financiera de 95.0% y 99.5%, respectivamente. Asimismo, se tienen órganos cuya ejecución promedio sobrepasa por mucho el 110.0% (límite máximo de rango aceptable), lo que demuestra una inadecuada programación

---

<sup>13</sup> El artículo 1 de la Ley N° 30034, Ley del Sistema Nacional de Bibliotecas, crea este sistema como un instrumento de gestión pública para el establecimiento de estándares de calidad, eficacia y eficiencia durante la prestación de los servicios brindados a la ciudadanía por las bibliotecas a cargo del Estado.

<sup>14</sup> El criterio ha sido establecido en el indicador de la AEI.04.02 "Planeamiento institucional fortalecido en la Biblioteca Nacional del Perú" del PEI vigente.

y distribución de recursos hacia aquellos órganos que no logran ejecutar sus metas de manera adecuada.

**Tabla 2**

*Ejecución presupuestal y logro de metas operativas, año 2018*

<b>Órgano</b>	<b>Ejecución Física POI<sup>15</sup></b>	<b>Ejecución Presupuestal<sup>16</sup></b>
Jefatura de la Biblioteca Nacional del Perú	137.5%	100.0%
Dirección de Gestión de las Colecciones	126.3%	99.8%
Dirección de Protección de las Colecciones	202.7%	99.3%
Dirección del Acceso y Promoción de la Información	169.7%	98.6%
Gran Biblioteca Pública de Lima	261.9%	97.5%
Dirección de Desarrollo de Políticas Bibliotecarias	127.2%	97.8%
Gerencia General	93.1%	99.5%
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	218.0%	99.8%
Oficina de Asesoría Jurídica	217.4%	100.0%
Oficina de Administración	85.7%	95.0%
Oficina de Comunicaciones	80.7%	99.5%
Oficina de Tecnologías de la Información y Estadística	131.3%	96.7%
Órgano de Control Institucional	100.0%	100.0%
<b>Total</b>	<b>149.2%</b>	<b>97.2%</b>

Fuente: SIAF-SP y CEPLAN

En lo concerniente a la ejecución del presupuesto y el cumplimiento de los objetivos institucionales para el año 2018, se observa que el OEI.01 logró un avance físico de 96.3% con una ejecución presupuestal de 97.8%; el OEI.02 un avance de 179.8% respecto a su meta física con una ejecución presupuestal de 98.5%; el OEI.03 un avance físico de 1,408.0% con un presupuesto ejecutado de 99.6%; por el lado del OEI.04 no hubo avance físico, pero la ejecución financiera fue de 96.1%; por último, en el OEI.05 el avance respecto a la meta física fue de 75.0% con una ejecución presupuestal de 223.8%<sup>17</sup>. Dicha situación muestra la falta de coherencia entre el nivel de avance de los OEI y la ejecución presupuestal, situación que debe ser revertida mediante herramientas de gestión.

<sup>15</sup> La ejecución física por órgano se calcula como el promedio simple de ejecución de todas sus actividades operativas. Se aplica el mismo método para todos los años de estudio.

<sup>16</sup> La ejecución presupuestal por órgano se calcula dividiendo el devengado entre el PIM. Se aplica el mismo método para todos los años de estudio (2018-2022).

<sup>17</sup> El OEI.05 tiene una ejecución financiera de 223.8% debido a las modificaciones presupuestarias efectuadas luego de la última modificación del POI, lo que ocasiona un desfase entre la priorización de recursos y la adecuación de los documentos de planeamiento.

**Tabla 3**

*Ejecución presupuestal y cumplimiento de objetivos institucionales, año 2018*

Código	Objetivo Estratégico Institucional	Avance físico respecto a la meta	Ejecución Presupuestal
OEI.01	Implementar el funcionamiento del Sistema Nacional de Bibliotecas en favor de la población	96.3%	97.8%
OEI.02	Promover el acceso y uso de material bibliográfico documental en la población	179.8%	98.5%
OEI.03	Proteger el material bibliográfico documental a favor de la población	1,408.0%	99.6%
OEI.04	Fortalecer la gestión institucional	0.0%	96.1%
OEI.05	Implementar la gestión del riesgo de desastres	75.0%	223.8%

Fuente: SIAF-SP y CEPLAN

### **Año 2019**

En la Tabla 4 se observa que solo dos (2) de trece (13) órganos cumplen con el criterio de ejecución en rango aceptable, siendo estos: Órgano de Control Institucional y Gerencia General. Por otro lado, se observa que la Dirección del Acceso y Promoción de la Información tiene ejecución física de 82.8% y una ejecución financiera de 91.8%. Asimismo, se tiene órganos cuya ejecución promedio sobrepasa en exceso el 110.0% del límite máximo de rango aceptable, lo que demuestra una inadecuada programación y distribución de recursos hacia aquellos órganos que no logran ejecutar sus metas de manera adecuada.

También se aprecia que en el año 2019, siete (7) de los trece (13) órganos han tenido una ejecución presupuestal menor al 90%. La baja ejecución de los recursos se debe a las dificultades en la recaudación de la entidad, lo que no permitió financiar el presupuesto de la fuente de financiamiento "Recursos Directamente Recaudados". Sin embargo, la entidad pudo sincerar el monto de dicha fuente, conforme a lo establecido en la normatividad presupuestal vigente.

**Tabla 4**

*Ejecución presupuestal y logro de metas operativas, año 2019*

Órgano	Ejecución Física POI	Ejecución Presupuestal
Jefatura de la Biblioteca Nacional del Perú	119.2%	77.7%
Dirección de Gestión de las Colecciones	107.8%	89.0%
Dirección de Protección de las Colecciones	146.6%	95.4%
Dirección del Acceso y Promoción de la Información	82.8%	91.8%

Órgano	Ejecución Física POI	Ejecución Presupuestal
Gran Biblioteca Pública de Lima	196.4%	82.5%
Dirección de Desarrollo de Políticas Bibliotecarias	100.6%	70.1%
Gerencia General	90.5%	95.4%
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	133.6%	64.8%
Oficina de Asesoría Jurídica	184.1%	85.6%
Oficina de Administración	103.5%	87.1%
Oficina de Comunicaciones	120.8%	92.9%
Oficina de Tecnologías de la Información y Estadística	111.8%	96.9%
Órgano de Control Institucional	100.0%	93.7%
<b>Total</b>	<b>117.2%</b>	<b>88.0%</b>

Fuente: SIAF-SP y CEPLAN

En lo que respecta a la ejecución del presupuesto y el cumplimiento de los objetivos institucionales para el año 2019, se observa que el OEI.01 logró un avance físico de 83.1% con una ejecución presupuestal de 70.1%; el OEI.02 un avance de 152.4% respecto a su meta física con una ejecución presupuestal de 88.1%; el OEI.03 un avance físico de 293.8% con un presupuesto ejecutado de 93.2%; por el lado del OEI.04 el avance físico fue de 15.4%, pero la ejecución financiera de 87.3%; por último, en el OEI.05 el avance respecto a la meta física fue de 250.0% con una ejecución presupuestal de 100.0%.

### Tabla 5

#### *Ejecución presupuestal y cumplimiento de objetivos institucionales, año 2019*

Código	Objetivo Estratégico Institucional	Avance físico respecto a la meta	Ejecución Presupuestal
OEI.01	Implementar el funcionamiento del Sistema Nacional de Bibliotecas en favor de la población	83.1%	70.1%
OEI.02	Promover el acceso y uso de material bibliográfico documental en la población	152.4%	88.1%
OEI.03	Proteger el material bibliográfico documental a favor de la población	293.8%	93.2%
OEI.04	Fortalecer la gestión institucional	15.4%	87.3%
OEI.05	Implementar la gestión del riesgo de desastres	250.0%	100.0%

Fuente: SIAF-SP y CEPLAN

### Año 2020

En la Tabla 6 se aprecia que solo cuatro (4) de trece (13) órganos cumplen con el criterio de ejecución en rango aceptable, siendo estos: Jefatura de la Biblioteca Nacional del Perú, Dirección de Protección de las Colecciones, Dirección del Acceso y Promoción de la Información y Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Por otro lado, se observa que la Oficina de Comunicaciones tiene una ejecución física promedio de 60.4% y una ejecución financiera de

97.6%. Asimismo, se tiene seis (6) órganos cuya ejecución promedio sobrepasa en exceso el 110.0% del límite máximo de rango aceptable, lo que demuestra una inadecuada programación y distribución de recursos hacia aquellos órganos que no logran ejecutar sus metas de manera adecuada. También se aprecia que, en el año 2020, solo uno (1) de los trece (13) órganos ha tenido una ejecución presupuestal menor al 90%. La baja ejecución de los recursos se debe, por un lado, a las dificultades en la recaudación de la entidad, lo que no permitió financiar el presupuesto de la fuente de financiamiento Recursos Directamente Recaudados; y, por otro, a la demora en la contratación de servicios y adquisición de bienes, debido al contexto que atravesó el país por la pandemia por COVID-19.

**Tabla 6**

*Ejecución presupuestal y logro de metas operativas, año 2020*

Órgano	Ejecución Física POI	Ejecución Presupuestal
Jefatura de la Biblioteca Nacional del Perú	107.3%	95.7%
Dirección de Gestión de las Colecciones	84.9%	91.5%
Dirección de Protección de las Colecciones	101.6%	94.7%
Dirección del Acceso y Promoción de la Información	108.5%	94.5%
Gran Biblioteca Pública de Lima	126.8%	91.6%
Dirección de Desarrollo de Políticas Bibliotecarias	247.0%	94.8%
Gerencia General	119.5%	95.8%
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	93.4%	98.3%
Oficina de Asesoría Jurídica	115.8%	97.3%
Oficina de Administración	180.7%	86.8%
Oficina de Comunicaciones	60.4%	97.6%
Oficina de Tecnologías de la Información y Estadística	169.4%	97.2%
Órgano de Control Institucional	183.3%	92.1%
<b>Total</b>	<b>132.4%</b>	<b>91.8%</b>

Fuente: SIAF-SP y CEPLAN

En cuanto a la ejecución del presupuesto y el cumplimiento de los objetivos institucionales para el año 2020, se observa que el OEI.01 logró un avance físico de 54.1% con una ejecución presupuestal de 94.0%; el OEI.02 un avance de 3,635.4% respecto a su meta física con una ejecución presupuestal de 92.0%; el OEI.03 un avance físico de 54.6% con un presupuesto ejecutado de 86.9%; por el lado del OEI.04 el avance físico fue de 52.8% con una ejecución

financiera de 93.3%; por último, en el OEI.05 el avance respecto a la meta programada fue de 75.5% con una ejecución presupuestal de 100.6%<sup>18</sup>.

**Tabla 7**

*Ejecución presupuestal y cumplimiento de objetivos institucionales, año 2020*

Código	Objetivo Estratégico Institucional	Avance físico respecto a la meta	Ejecución Presupuestal
OEI.01	Implementar el Sistema Nacional de Bibliotecas en favor de la ciudadanía	54.1%	94.0%
OEI.02	Gestionar los servicios de acceso, difusión y uso de la información en favor de la ciudadanía	3,635.4%	92.0%
OEI.03	Fortalecer la gestión del material bibliográfico documental en favor de la ciudadanía	54.6%	86.9%
OEI.04	Fortalecer la gestión institucional	52.8%	93.3%
OEI.05	Promover la gestión del riesgo de desastres	75.5%	100.6%

Fuente: SIAF-SP y CEPLAN

## **Año 2021**

En la Tabla 8 se aprecia que, cinco (5) de trece (13) órganos cumplen con el criterio de ejecución en rango aceptable, siendo estos: Jefatura de la Biblioteca Nacional del Perú, Dirección de Gestión de las Colecciones, Dirección de Protección de las Colecciones, Oficina de Asesoría Jurídica y Oficina de Administración. Asimismo, se tiene ocho (8) órganos cuya ejecución promedio sobrepasa en exceso el 110.0% del límite máximo de rango aceptable, lo que demuestra una inadecuada programación y distribución de recursos hacia aquellos órganos que no logran ejecutar sus metas de manera adecuada. También se aprecia que, en el año 2021, los trece (13) órganos han tenido una ejecución presupuestal entre 95% y 100.0%, lo que representa una adecuada capacidad de gasto.

**Tabla 8**

*Ejecución presupuestal y logro de metas operativas, año 2021*

Órgano	Ejecución Física POI	Ejecución Presupuestal
Jefatura de la Biblioteca Nacional del Perú	97.9%	99.4%
Dirección de Gestión de las Colecciones	96.2%	98.3%
Dirección de Protección de las Colecciones	106.0%	98.7%
Dirección del Acceso y Promoción de la Información	119.3%	98.0%
Gran Biblioteca Pública de Lima	121.3%	96.3%

<sup>18</sup> El OEI.05 tiene una ejecución financiera de 100.6% debido a las modificaciones presupuestarias efectuadas luego de la última modificación del POI, lo que ocasiona un desfase entre la priorización de recursos y la adecuación de los documentos de planeamiento.

Órgano	Ejecución Física POI	Ejecución Presupuestal
Dirección de Desarrollo de Políticas Bibliotecarias	126.3%	98.6%
Gerencia General	124.5%	99.2%
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	115.2%	100.0%
Oficina de Asesoría Jurídica	105.8%	100.0%
Oficina de Administración	101.2%	94.1%
Oficina de Comunicaciones	136.7%	99.6%
Oficina de Tecnologías de la Información y Estadística	128.2%	98.8%
Órgano de Control Institucional	258.6%	95.3%
<b>Total</b>	<b>117.9%</b>	<b>96.8%</b>

Fuente: SIAF-SP y CEPLAN

Respecto a la ejecución del presupuesto y el cumplimiento de los objetivos institucionales para el año 2020, se observa que el OEI.01 logró un avance físico de 68.0% con una ejecución presupuestal de 96.1%; el OEI.02 un avance de 365.5% respecto a su meta física con una ejecución presupuestal de 99.3%; el OEI.03 un avance físico de 64.3% con un presupuesto ejecutado de 97.6%; por el lado del OEI.04 el avance físico fue de 61.8% con una ejecución financiera de 96.0%; por último, en el OEI.05 el avance respecto a la meta física fue de 100.0% con una ejecución presupuestal de 95.1%.

## Tabla 9

### *Ejecución presupuestal y cumplimiento de objetivos institucionales, año 2021*

Código	Objetivo Estratégico Institucional	Avance físico respecto a la meta	Ejecución Presupuestal
OEI.01	Implementar el Sistema Nacional de Bibliotecas en favor de la ciudadanía	68.0%	96.1%
OEI.02	Gestionar los servicios de acceso, difusión y uso de la información en favor de la ciudadanía	365.5%	99.3%
OEI.03	Fortalecer la gestión del material bibliográfico documental en favor de la ciudadanía	64.3%	97.6%
OEI.04	Fortalecer la gestión institucional	61.8%	96.0%
OEI.05	Promover la gestión del riesgo de desastres	100.0%	95.1%

Fuente: SIAF-SP y CEPLAN

## Año 2022

La Tabla 10 muestra que solo cinco (5) de trece (13) órganos cumplen con el criterio de ejecución en rango aceptable, siendo estos: Jefatura de la Biblioteca Nacional del Perú, Dirección del Acceso y Promoción de la Información, Gran Biblioteca Pública de Lima, Oficina de Planeamiento y Presupuesto y Oficina de Tecnologías de la Información y Estadística. Asimismo, se tiene ocho (8) órganos cuya ejecución promedio sobrepasa en exceso el 110.0% del límite

máximo de rango aceptable, lo que demuestra una inadecuada programación y distribución de recursos hacia aquellos órganos que no logran ejecutar sus metas de manera adecuada. También se aprecia que, en el año 2022, los trece (13) órganos han tenido una ejecución presupuestal superior al 99.0%, lo que indica un buen nivel de ejecución presupuestal.

**Tabla 10**

*Ejecución presupuestal y logro de metas operativas, año 2022*

Órgano	Ejecución Física POI	Ejecución Presupuestal
Jefatura de la Biblioteca Nacional del Perú	100.0%	99.9%
Dirección de Gestión de las Colecciones	114.6%	99.8%
Dirección de Protección de las Colecciones	118.9%	100.0%
Dirección del Acceso y Promoción de la Información	96.2%	99.8%
Gran Biblioteca Pública de Lima	93.2%	99.6%
Dirección de Desarrollo de Políticas Bibliotecarias	111.1%	100.0%
Gerencia General	110.3%	99.5%
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	102.7%	100.0%
Oficina de Asesoría Jurídica	118.2%	100.0%
Oficina de Administración	118.8%	99.0%
Oficina de Comunicaciones	131.3%	99.9%
Oficina de Tecnologías de la Información y Estadística	95.4%	100.0%
Órgano de Control Institucional	116.1%	100.0%
<b>Total</b>	<b>107.7%</b>	<b>99.5%</b>

Fuente: SIAF-SP y CEPLAN

En cuanto a la ejecución del presupuesto y el cumplimiento de los objetivos institucionales para el año 2022, se observa que el OEI.01 logró un avance físico de 73.9% con una ejecución presupuestal de 100.0%; el OEI.02 un avance de 737.3% respecto a su meta física con una ejecución presupuestal de 99.6%; el OEI.03 un avance físico de 66.6% con un presupuesto ejecutado de 99.9%; por el lado del OEI.04 el avance físico fue de 45.5% con una ejecución financiera de 99.4%; por último, en el OEI.05 el avance respecto a la meta programada fue de 84.6% con una ejecución presupuestal de 97.9%.

**Tabla 11**

*Ejecución presupuestal y cumplimiento de objetivos institucionales, año 2022*

Código	Objetivo Estratégico Institucional	Avance físico respecto a la meta	Ejecución Presupuestal
OEI.01	Implementar el Sistema Nacional de Bibliotecas en favor de la ciudadanía	73.9%	100.0%
OEI.02	Gestionar los servicios de acceso, difusión y uso de la información en favor de la ciudadanía	737.3%	99.6%

Código	Objetivo Estratégico Institucional	Avance físico respecto a la meta	Ejecución Presupuestal
OEI.03	Fortalecer la gestión del material bibliográfico documental en favor de la ciudadanía	66.6%	99.9%
OEI.04	Fortalecer la gestión institucional	45.5%	99.4%
OEI.05	Promover la gestión del riesgo de desastres	84.6%	97.9%

Fuente: SIAF-SP y CEPLAN

En los últimos cinco (5) años, la BNP tiene niveles regulares de ejecución presupuestal; sin embargo, no existe una adecuada ejecución de las metas-resultado-producto contempladas en el POI y PEI, ya que existen órganos con sub o sobre ejecución en cada uno de los años analizados. También, se ha determinado que no existe investigación alguna sobre el uso del CMI para fortalecer la gestión estratégica de la entidad en aras del uso óptimo de los recursos en beneficio de la ciudadanía. Así, este trabajo de investigación es una primera experiencia y un hito para la gestión estratégica moderna de la BNP.

En esa línea, para la presente tesis se ha identificado el problema principal como: ***“Limitada implementación de la gestión estratégica en la Biblioteca Nacional del Perú (BNP) que no permite el uso óptimo de recursos en beneficio de la ciudadanía.”***

Por tanto, en el marco del problema principal señalado anteriormente, resulta válido plantearse las interrogantes siguientes: En la actualidad, ¿la BNP utiliza una herramienta para la gestión estratégica que permita el uso óptimo de recursos en favor de la ciudadanía?; ¿Existe una adecuada articulación entre el planeamiento estratégico y los procesos institucionales de la BNP?; ¿Se tiene definido un mapa estratégico de la entidad?; y, ¿Existen indicadores financieros y no financieros que permitan el control de gasto y el logro de las metas-resultado-producto?

En relación con el problema específico N° 1 “Limitada articulación entre el planeamiento estratégico y los procesos institucionales de la BNP”, se presenta el análisis de la vinculación de los objetivos estratégicos institucionales contemplados en el PEI 2023-2030<sup>19</sup> de la BNP con los procesos institucionales plasmados en el Mapa de Procesos<sup>20</sup>, tal como se muestra a continuación:

<sup>19</sup> Resolución Jefatural N° 000052-2023-BNP

<sup>20</sup> Resolución de Gerencia General N° 000083-2021-BNP-GG

**Tabla 12**

*Vinculación de objetivos estratégicos y mapa de procesos de la BNP*

Mapa de procesos	Objetivos Estratégicos Institucionales
<b>Procesos Misionales</b>	<b>OEI TIPO – I</b>
M01: Gestión de las Colecciones	OEI.02 – Fortalecer la gestión del material bibliográfico documental en favor de la ciudadanía
M02: Gestión del Desarrollo de Investigaciones, Acceso y Difusión de Información	OEI.01 – Gestionar los servicios de acceso, difusión y uso de la información en favor de la ciudadanía
M03: Gestión del Sistema Nacional de Bibliotecas	OEI.03 – Implementar el Sistema Nacional de Bibliotecas en favor de la ciudadanía
<b>Procesos Estratégicos</b>	<b>OEI TIPO – II</b>
E01: Gestión Estratégica	OEI.04 – Fortalecer la gestión institucional
E02: Gestión de la Modernización	OEI.04 – Fortalecer la gestión institucional
E03: Gestión de Riesgos e Integridad Institucional	OEI.04 – Fortalecer la gestión institucional OEI.05 – Promover la gestión del riesgo de desastres
<b>Procesos de Soporte</b>	<b>OEI TIPO – II</b>
S01: Gestión Administrativa y Financiera	OEI.04 – Fortalecer la gestión institucional
S02: Gestión de Recursos Humanos	OEI.04 – Fortalecer la gestión institucional
S03: Gestión de Tecnologías de la Información	OEI.04 – Fortalecer la gestión institucional
S04: Gestión de la Comunicación Institucional	OEI.04 – Fortalecer la gestión institucional
S05: Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria	OEI.04 – Fortalecer la gestión institucional

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se aprecia que los tres (3) procesos misionales se relacionan con tres (3) objetivos estratégicos institucionales de Tipo I<sup>21</sup>; y, ocho (8) procesos estratégicos y de soporte se vinculan con el OEI.04 – Fortalecer la gestión institucional (Tipo II<sup>22</sup>), lo que puede dejar en evidencia un mapeo con mayor desagregación en el componente administrativo que, en parte, se puede explicar por la especialización de los sistemas administrativos y temas coyunturales como gestión de riesgos de desastres e integridad institucional.

Respecto al problema específico N° 2 “Ausencia de un mapa estratégico en la BNP para una asignación óptima de recursos presupuestales”, de la revisión bibliográfica se ha verificado que no existe uno en la BNP. En consecuencia, no hay un instrumento donde se vinculen las relaciones causa-efecto de los objetivos trazados, por lo que, la carencia de relaciones claramente definidas dificulta la comunicación y delegación de responsabilidades de forma

<sup>21</sup> Bienes o servicios finales entregados a usuarios externos a la entidad (CEPLAN, 2019).

<sup>22</sup> Bienes o servicios intermedios producidos por la entidad que son necesarios para producir bienes o servicios finales; mayormente sus usuarios son internos (CEPLAN, 2019).

efectiva. Sin perjuicio de lo mencionado anteriormente, se ha identificado la existencia de una ruta estratégica (PEI 2023-2030 de la BNP), tal como se muestra a continuación:

**Tabla 13**

*Ruta estratégica 2023-2030 de la BNP*

Prio.	Objetivo Estratégico Código	Objetivo Estratégico Descripción	Prio.	Código	Acción Estratégica Descripción
1	OEI.01	Gestionar los servicios de acceso, difusión y uso de la información en favor de la ciudadanía	1	AEI.01.01	Servicios bibliotecarios fortalecidos y accesibles en la Biblioteca Nacional del Perú en favor de la ciudadanía
			2	AEI.01.02	Plataformas de acceso a contenido digital implementadas y actualizadas con pertinencia intercultural en beneficio de la ciudadanía
			3	AEI.01.03	Programas de extensión bibliotecaria y cultural permanentes para la ciudadanía
			4	AEI.01.04	Servicio de investigación y divulgación impulsado en favor de la ciudadanía
			5	AEI.01.05	Servicios bibliotecarios y de extensión cultural innovados en favor de la ciudadanía
2	OEI.02	Fortalecer la gestión del material bibliográfico documental en favor de la ciudadanía	1	AEI.02.01	Material bibliográfico documental procesado y disponible para la ciudadanía
			2	AEI.02.02	Material bibliográfico documental incrementado en favor de la ciudadanía
			3	AEI.02.03	Material bibliográfico documental organizado y custodiado en favor de la ciudadanía
			4	AEI.02.04	Material bibliográfico documental preservado y conservado en favor de la ciudadanía
			5	AEI.02.05	Material bibliográfico documental valorado, tasado o propuesto para su declaratoria como Patrimonio Cultural de la Nación
3	OEI.03	Implementar el Sistema Nacional de Bibliotecas en favor de la ciudadanía	1	AEI.03.01	Bibliotecas acreditadas como Centros Coordinadores Regionales funcionales en favor de la ciudadanía
			2	AEI.03.02	Asistencia y/o acompañamiento integral a Gobiernos Locales o Gobiernos Regionales para la creación de bibliotecas públicas
			3	AEI.03.03	Estrategias o planes de articulación territorial implementados para el fortalecimiento de la gestión bibliotecaria
			4	AEI.03.04	Fortalecimiento de capacidades en gestión bibliotecaria permanente en favor de los operadores del Sistema Nacional de Bibliotecas
			5	AEI.03.05	Redes de bibliotecas creadas y funcionales en favor de la ciudadanía
			6	AEI.03.06	Instrumentos de gestión bibliotecaria aplicados en bibliotecas integrantes del Sistema Nacional de Bibliotecas
4	OEI.04	Fortalecer la gestión institucional	1	AEI.04.01	Gestión por procesos fortalecida en la Biblioteca Nacional del Perú
			2	AEI.04.02	Planeamiento institucional fortalecido en la Biblioteca Nacional del Perú
			3	AEI.04.03	Gestión administrativa eficiente en la Biblioteca Nacional del Perú
			4	AEI.04.04	Transformación digital impulsada en la Biblioteca Nacional del Perú
			5	AEI.04.05	Competencias fortalecidas en los/as servidores/as de la Biblioteca Nacional del Perú

Prio.	Objetivo Estratégico		Prio.	Acción Estratégica	
	Código	Descripción		Código	Descripción
			6	AEI.04.06	Gestión de las relaciones humanas y sociales fortalecida en la Biblioteca Nacional del Perú
			7	AEI.04.07	Integridad pública y lucha contra la corrupción fortalecida en la Biblioteca Nacional del Perú
			8	AEI.04.08	Enfoque de género impulsado en la Biblioteca Nacional del Perú
5	OEI.05	Promover la gestión del riesgo de desastres	1	AEI.05.01	Documentos técnicos de gestión de riesgos de desastres elaborados, actualizados y socializados en la Biblioteca Nacional del Perú
			2	AEI.05.02	Cultura de prevención y resiliencia fortalecida en la Biblioteca Nacional del Perú
			3	AEI.05.03	Programa de identificación de riesgos desarrollado y difundido en la Biblioteca Nacional del Perú

Fuente: PEI 2023-2030 de la BNP

Por último, en lo concerniente al problema específico N° 3 “Carencia de indicadores financieros y no financieros para el adecuado control del gasto y del logro de las metas-resultado-producto en la BNP”, se han identificado indicadores<sup>23</sup> que miden resultados o desempeño de los órganos de línea, así como de los órganos de asesoramiento y apoyo, tales como: implementación del SNB, atención de usuarios, consultas del MBD, uso de las plataformas digitales, ejecución presupuestal, ejecución de inversiones, entre otros. Sin embargo, dado el análisis comparativo de la ejecución presupuestal con el cumplimiento de las metas efectuado anteriormente, se considera que no existe una relación adecuada entre ambas variables, lo que implicaría una limitada gestión estratégica en la entidad que dificulta el uso óptimo de los recursos en beneficio de la ciudadanía.

El uso óptimo de recursos en beneficio de la ciudadanía implica utilizar los recursos disponibles en la BNP de manera eficaz y eficiente con el objetivo de maximizar los beneficios para la ciudadanía. En el contexto de la gestión estratégica y la teoría de optimización de recursos, se puede argumentar que esto implica utilizar los recursos limitados de manera inteligente, efectiva y equitativa para lograr los resultados deseados. Algunos aspectos clave del uso óptimo de recursos en beneficio de la ciudadanía son: i) Eficiencia; ii) Efectividad; iii) Priorización; iv) Equidad; y, v) Participación ciudadana.

<sup>23</sup> Plan Estratégico Institucional 2023-2030 de la BNP y Manuales de Procesos

Por tanto, es esencial que la BNP implemente un sistema que coadyuve a la gestión estratégica para satisfacer las expectativas de los usuarios con estándares de calidad y permita alcanzar niveles óptimos en el uso de los recursos. Lograr esto dependerá del grado de articulación entre los órganos y del éxito en la aplicación del sistema de gestión de CMI.

### **1.2.2 Análisis prospectivo de la problemática**

En el marco de la gestión pública moderna, identificar los problemas y sus causas ya no es suficiente. Se debe ir más allá y plantear soluciones a dichos problemas. Es aquí donde cobra especial relevancia el análisis o diagnóstico prospectivo de la problemática.

En el diagnóstico prospectivo de la BNP, se ha identificado como problema vital la “Limitada implementación de una gestión estratégica en la Biblioteca Nacional del Perú”, siendo su causa vital la “Ausencia de un sistema de Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Biblioteca Nacional del Perú” y su efecto vital el “Uso no óptimo de los recursos en la Biblioteca Nacional del Perú”. A partir de esto, se ha identificado que las causas principales de la causa vital son: i) Falta de un análisis integral del planeamiento estratégico y de los procesos institucionales en la BNP; ii) Ausencia de relaciones causa-efecto en la BNP; y, iii) Falta de integración entre los indicadores financieros y no financieros.

Asimismo, las causas principales de la causa vital generan los siguientes efectos: i) Ausencia de revisión de la estrategia en la BNP; ii) Asignación deficiente de los recursos; e, iii) Inadecuado control del gasto y del logro de las metas-resultado-producto de la BNP.

Las causas vitales mencionadas anteriormente explican la ausencia de un CMI en la BNP que, en consecuencia, genera una limitada gestión estratégica que no permite el uso óptimo de los recursos en beneficio de la ciudadanía, lo cual sumado a los efectos de la causa vital señalada, origina los objetivos principales y específicos de la investigación que se señalan en el numeral 1.4 de la presente tesis.

### 1.2.3 Análisis FODA por objetivos de la tesis

En este punto, se busca encontrar los factores estratégicos críticos de la BNP, consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas, vinculados con los objetivos de la presente investigación, conforme se detalla a continuación:

**Tabla 14**

*Análisis FODA de la BNP*

	<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Estratégico 2023-2030 de la BNP</li> <li>Orientación a resultados de la alta dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa de procesos y manuales de procedimientos aprobados</li> <li>Servicios bibliotecarios, de extensión bibliotecaria y cultural definidos</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de sistemas de gestión</li> <li>Transformación digital de la BNP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modernización de la gestión pública</li> <li>Presupuesto y gestión para resultados</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos presupuestales insuficientes</li> <li>Sistemas de información no articulados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carencia de indicadores financieros y no financieros</li> <li>Carencia de un mapa estratégico</li> <li>Insuficiente automatización de procesos</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeamiento no prospectivo</li> <li>Escasa relevancia de la cultura en la agenda política nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajos niveles de lectura de la población peruana y poca utilización de las bibliotecas</li> <li>Restricción presupuestal del gobierno en materia de la gestión del patrimonio documental bibliográfico</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 1.2.4 Diamante de competitividad por objetivo de la tesis

Se presenta el análisis de las fuerzas de Porter (i. Estrategia, estructura y rivalidad; ii. Condiciones de la demanda; iii. Condiciones de los factores; iv. Industrias relacionadas y de apoyo; y, v. Política y normatividad) para cada objetivo de la tesis, conforme se detalla:

Tabla 15

## Diamante de competitividad por objetivo de la tesis

	Objetivo general	Objetivo específico 1	Objetivo específico 2	Objetivo específico 3
<b>Estrategia, estructura y rivalidad</b>	La BNP se relaciona con la RENIEC, MINEDU, MINCUL, GR y GL para la implementación de bibliotecas y la prestación de servicios bibliotecarios en el país.	La BNP se relaciona con la SGP-PCM para la implementación de la gestión por procesos.	La BNP se relaciona con el CEPLAN para la determinación de los objetivos estratégicos institucionales, a partir de los cuales se construye el mapa estratégico.	La BNP se relaciona estratégicamente con el CEPLAN para la elaboración de indicadores asociados a los planes institucionales. Asimismo, coordina con la Dirección de Calidad del Gasto del MEF para los indicadores vinculados con las estrategias en materia presupuestal (ejecución presupuestal, Plan de Incentivos y Programas Presupuestales).
<b>Condiciones de la demanda</b>	La población peruana tiene bajos niveles de lectura (material físico o digital) y de asistencia a las bibliotecas, conforme lo señala la Encuesta Nacional de Lectura 2022. Asimismo, los usuarios demandan cada vez más servicios digitales, disponibles y accesibles desde cualquier parte y en cualquier momento (servicios 24/7).	Los administrados (personas naturales o jurídicas) demandan servicios adecuados y oportunos, por lo cual los procesos deben ser ejecutados de manera ágil a fin de satisfacer las necesidades y expectativas.  Por el lado de los trabajadores de la BNP, esperan que los procesos y procedimientos estén adecuadamente caracterizados para facilitar el desarrollo de sus actividades y la automatización de estas, según corresponda.	Los usuarios externos esperan que la biblioteca contribuya con su desarrollo personal, profesional, productivo y tecnológico.  Por otro lado, los usuarios internos requieren de una representación gráfica de la estrategia de la entidad, a efectos de centrar sus esfuerzos e iniciativas en el logro de los objetivos institucionales.  En ese sentido, el mapa estratégico de la BNP debe permitir que la entidad logre resultados tangibles para estos, a fin de contribuir en la mejora de sus condiciones de vida.	La población requiere y tiene el derecho de acceder a la información sobre las metas-resultado-producto de la BNP, por lo que resulta necesario publicar la información de los indicadores financieros y no financieros en el Portal de Transparencia Estándar.  Asimismo, la población accede a la información generada en la gestión de la BNP a través del procedimiento administrativo estandarizado de Acceso a la Información Pública.
<b>Condiciones de los factores</b>	La BNP cuenta con un presupuesto de S/ 42 millones en el año 2023. Tiene 288 trabajadores de planta (150 CAS y 138 DL 276) y más de	La BNP cuenta con un presupuesto de S/ 42 millones en el año 2023. Tiene 288 trabajadores de planta (150	La BNP cuenta con un presupuesto de S/ 42 millones en el año 2023. Tiene 288 trabajadores de planta (150	La BNP cuenta con un presupuesto de S/ 42 millones en el año 2023. Tiene 288 trabajadores de planta (150 CAS y

	<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivo específico 1</b>	<b>Objetivo específico 2</b>	<b>Objetivo específico 3</b>
	160 servicios de locación. Asimismo, cuenta con sistemas TI para el registro de usuarios, procesamiento del MBD, gestión del depósito legal, circulación del MBD, acceso a salas de lectura, entre otros.	CAS y 138 DL 276) y más de 160 servicios de locación. Asimismo, cuenta con sistemas TI para el registro de usuarios, procesamiento del MBD, gestión del depósito legal, circulación del MBD, acceso a salas de lectura, entre otros.	CAS y 138 DL 276) y más de 160 servicios de locación. Asimismo, cuenta con sistemas TI para el registro de usuarios, procesamiento del MBD, gestión del depósito legal, circulación del MBD, acceso a salas de lectura, entre otros.	138 DL 276) y más de 160 servicios de locación. Asimismo, cuenta con sistemas TI para el registro de usuarios, procesamiento del MBD, gestión del depósito legal, circulación del MBD, acceso a salas de lectura, entre otros.
<b>Industrias relacionadas y de apoyo</b>	Para lograr una gestión estratégica en la BNP que garantice el uso óptimo de los recursos, se requiere del apoyo del MEF (materia presupuestal) y CEPLAN (materia de planeamiento).	La SGP-PCM es un actor clave para la implementación de la gestión por procesos en la BNP.	El CEPLAN representa un actor clave para la construcción del mapa estratégico de la BNP, a través de la adecuada identificación y formulación de los OEI.	La SGP-PCM, CEPLAN y el MEF son actores clave para que la BNP pueda formular los indicadores financieros y no financieros, medirlos y publicar la información en los canales de transparencia de la entidad.
<b>Política y normatividad</b>	<p>En los últimos años, el ecosistema del libro, la lectura y las bibliotecas han empezado a formar parte de la agenda política. Como resultado de ello tenemos la aprobación de la Política Nacional de Cultura al 2030, la Política Nacional del Libro, la Lectura y Bibliotecas al 2030, la nueva ley de depósito legal en la BNP, la ley de fomento del libro y la lectura, entre otros.</p> <p>Asimismo, dentro de la BNP se han aprobado una serie de normas para la implementación y prestación de servicios bibliotecarios en el país, a nivel regional y local.</p>	<p>La PNMGP al 2030 contempla la mejora de la gestión interna como un objetivo prioritario, dentro del cual se encuentra la gestión por procesos. Desde el año 2018, las gestiones de la BNP han apoyado la caracterización, análisis y mejora de los procesos y procedimientos en la entidad.</p> <p>A la fecha, la BNP tiene identificados y caracterizados los procesos (niveles 0, 1 y 2) y procedimientos (MAPRO) para cada una de sus unidades organizacionales.</p>	<p>La PNMGP al 2030 contempla la mejora de la gestión interna como un objetivo prioritario, dentro del cual se encuentra el planeamiento estratégico con su ciclo para la mejora continua.</p> <p>En el presente año, la BNP aprobó su PEI 2023-2030 que contempla 5 objetivos estratégicos y 27 acciones estratégicas institucionales, sin embargo, no contempla explícitamente un mapa estratégico.</p>	<p>El Estado peruano ha emitido una serie de normas vinculadas con la elaboración de indicadores, transparencia y rendición de cuentas.</p> <p>En esa línea, la BNP ha aprobado directivas y procedimientos para el acceso a la información generada (indicadores de meta-resultado-producto) en el desarrollo de sus competencias. También, desde el año 2023, ha empezado a publicar información en el Portal de Datos Abiertos.</p>

Fuente: Elaboración propia

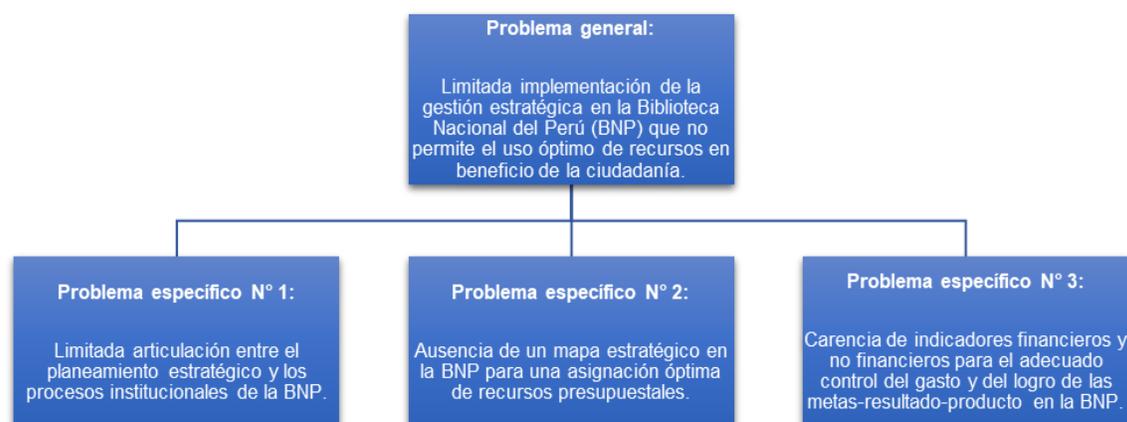
### 1.3 Formulación del problema

#### 1.3.1 Formulación del problema general

Limitada implementación de la gestión estratégica en la Biblioteca Nacional del Perú (BNP) que no permite el uso óptimo de recursos en beneficio de la ciudadanía.

#### 1.3.2 Formulación de los problemas específicos

<b>Problema específico N° 1</b>	Limitada articulación entre el planeamiento estratégico y los procesos institucionales de la BNP.
<b>Problema específico N° 2</b>	Ausencia de un mapa estratégico en la BNP para una asignación óptima de recursos presupuestales.
<b>Problema específico N° 3</b>	Carencia de indicadores financieros y no financieros para el adecuado control del gasto y del logro de las metas-resultado-producto en la BNP.



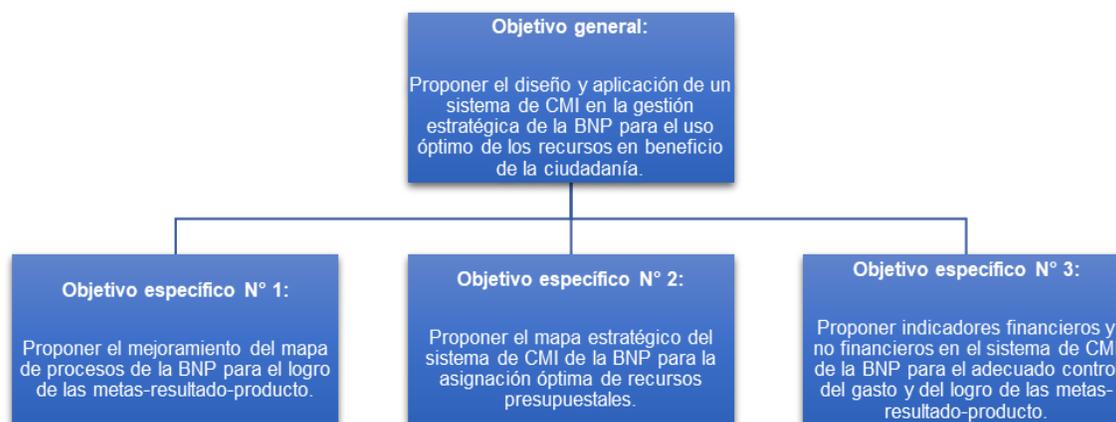
### 1.4 Objetivos

#### 1.4.1 Objetivo general

Proponer el diseño y aplicación de un sistema de CMI en la gestión estratégica de la BNP para el uso óptimo de los recursos en beneficio de la ciudadanía.

#### 1.4.2 Objetivos específicos

<b>Objetivo específico N° 1</b>	Proponer el mejoramiento del mapa de procesos de la BNP para el logro de las metas-resultado-producto.
<b>Objetivo específico N° 2</b>	Proponer el mapa estratégico del sistema de CMI de la BNP para la asignación óptima de recursos presupuestales.
<b>Objetivo específico N° 3</b>	Proponer indicadores financieros y no financieros en el sistema de CMI de la BNP para el adecuado control del gasto y del logro de las metas-resultado-producto.



## 1.5 Metodología

### 1.5.1 Clasificación de la investigación

La presente investigación es de propósito aplicativo, ya que contempla el diseño y aplicación de un sistema de CMI para el uso óptimo de los recursos en beneficio de la ciudadanía en la BNP. El nivel es descriptivo con un enfoque mixto (cuali-cuantitativo). El método es analítico, pues recopilamos datos sobre la BNP para analizar hasta qué punto las variables podrían estar interactuando. El diseño es no experimental.

### 1.5.2 Población y muestra

La población por estudiar comprende a una muestra de los trabajadores de la BNP y de los usuarios que hacen uso de los servicios de la BNP al momento de aplicar los instrumentos de la presente investigación.

Al momento de la aplicación de los instrumentos de la presente investigación, la BNP cuenta con 448 trabajadores (138 trabajadores pertenecientes al régimen del Decreto Legislativo N° 276, 150 trabajadores al régimen CAS y 160 trabajadores por locación de servicios vinculados al rol de la entidad). Asimismo, para calcular la muestra se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times z^2 \times p \times q}{(N - 1) \times e^2 + z^2 \times p \times q}$$

Donde:

Tamaño de la población (N)

Nivel de confianza (Z): 1.96 (95%)

Margen de error (e): 5%

Probabilidad a favor (p): 0.5

Probabilidad en contra (q): 0.5

En ese sentido, aplicando la fórmula señalada anteriormente con sus respectivos parámetros, se obtiene una **muestra de 208 trabajadores a encuestar**.

Para el caso de los usuarios, se considera una población de 200, por lo que, aplicando los mismos valores para nivel de confianza, margen de error, probabilidad a favor y en contra, se obtiene una **muestra de 132 usuarios a encuestar**.

### **1.5.3 Técnicas de análisis e instrumentos**

Las técnicas de análisis e instrumentos que se utilizarán en la investigación se presentan en el Anexo N° 2.

### **1.5.4 Técnicas estadísticas**

Se elaborarán tablas descriptivas y gráficos con los datos obtenidos para cada una de las variables principales de estudio: uso óptimo de recursos en beneficio de la ciudadanía y sistema de CMI en la gestión estratégica de la BNP. Asimismo, se construirán y analizarán indicadores sobre distribución presupuestal, ejecución presupuestal y cumplimiento de metas-resultado-producto en la BNP, durante el periodo de estudio.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes bibliográficos

#### 1. Tesis de Maestría: *Gestión estratégica del Hospital Militar Geriátrico*<sup>24</sup>

**Autores:** Corvetto del Álamo, Renzo; Reátegui Aching, José Luis y Rivera Schreiber, Hernán Enrique

En la investigación, Corvetto et al. (2016) plantean como problema general lo siguiente: ¿Cuáles son las bases teórico-prácticas para la gestión estratégica del Hospital Militar Geriátrico, enfocada en la mejora de la atención de los beneficiarios y la comunidad? Asimismo, uno de los problemas específicos es: **¿Puede la gestión de la estrategia mediante el cuadro de mando integral ser adaptable a las iniciativas estratégicas del Hospital Militar Geriátrico, desde una perspectiva de prestación de servicios de salud geriátrica a la comunidad?**

Con relación al objetivo de investigación, Corvetto et al. (2016) buscan “Determinar las bases teórico-prácticas para la gestión estratégica del Hospital Militar Geriátrico, enfocada en la mejora de la atención de los beneficiarios y la comunidad”. En el segundo objetivo específico plantean **“Diseñar un cuadro de mando integral para contribuir a la mejora de la gestión de la estrategia del Hospital Militar Geriátrico, con un enfoque en la prestación de servicios de salud geriátrica a la comunidad”**.

Por otro lado, la investigación de Corvetto et al. (2016) encuentra su justificación en proponer el empleo de una herramienta de gerenciamiento que configure un sistema de dirección estratégica más eficaz en el Hospital Militar Geriátrico, al mismo tiempo que ubique en ella elementos que puedan relacionarla con la gestión corporativa y el diseño de estructuras organizacionales y de procesos más flexibles.

El mapa estratégico que propone Corvetto et al. (2016) en la investigación es tal como se muestra en la Figura 10.

---

<sup>24</sup> Corvetto del Álamo, R., Reátegui, J.L., & Rivera, H.E. (2016). Gestión estratégica del Hospital Militar Geriátrico (Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/1151>

Sobre la base del desarrollo de la investigación concluyen, entre otros, lo siguiente:

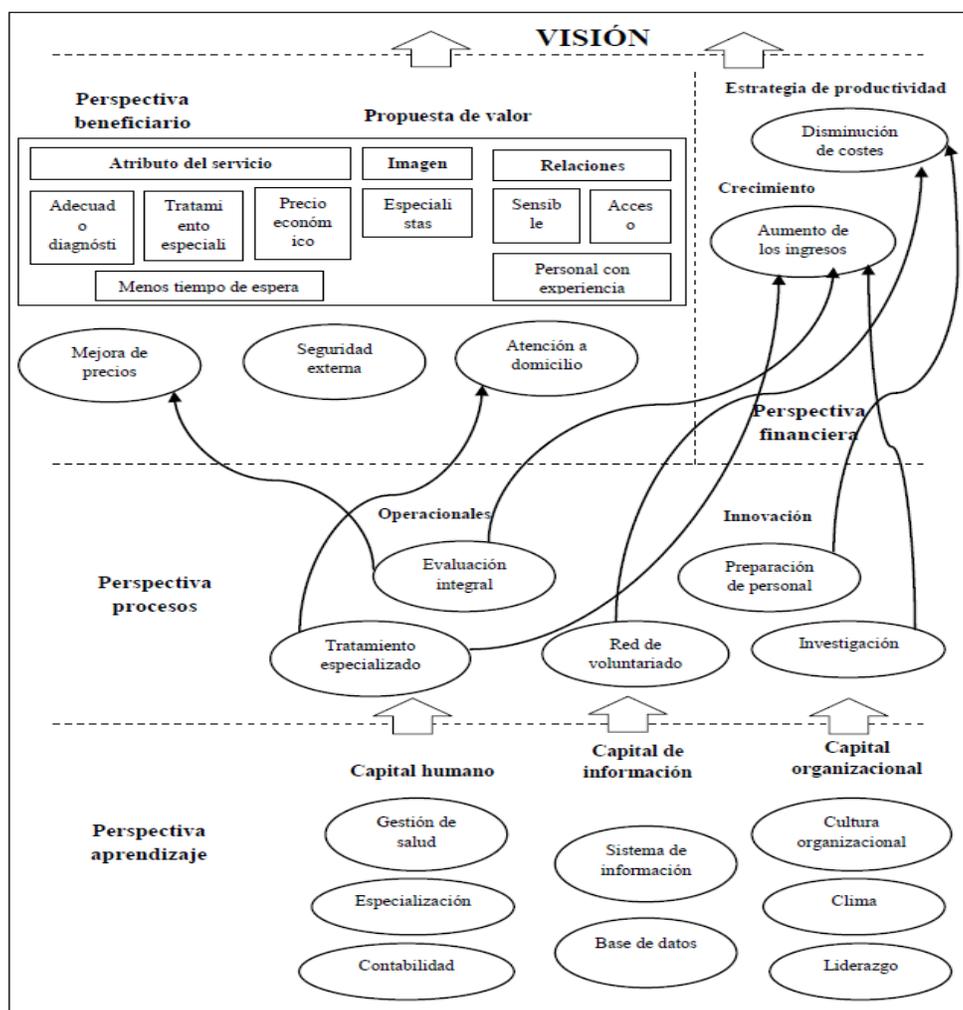
- La gestión de las estrategias mediante el cuadro de mando integral facilitará no solo un monitoreo del cumplimiento de las iniciativas estratégicas, sino también una evaluación inmediata de las áreas y responsables de la obtención de resultados según las metas establecidas para cada periodo. Si bien esto ordena al personal, a los procesos y a las finanzas, necesita de un soporte tecnológico para hacer más transparente y dinámica la gestión del hospital.
- La gestión estratégica del Hospital Militar Geriátrico debe implicar, a mediano plazo, la adopción de acciones centradas en la dirección estratégica, la incorporación o mejora de procesos y la transformación cultural. Estos componentes son importantes en la aplicación efectiva de un cuadro de mando integral.
- El cuadro de mando integral tiene una ventaja sustancial para el Hospital Militar Geriátrico, al facilitarle la generación de una propuesta de valor enfocada en los usuarios de la comunidad, lo que no solo le sirve para la identificación de objetivos desde la perspectiva del cliente, sino también para el direccionamiento de procesos críticos.

Los autores analizan las bases teórico-prácticas para la gestión estratégica en el Hospital Militar Geriátrico, además, diseñan un CMI para mejorar la estrategia del Hospital, centrando la prestación de servicios de salud geriátrica a la comunidad. Es decir, es la aplicación del CMI en una entidad pública vinculada al sector salud.

Por último, se aprecia que la investigación de Corvetto et al. (2016) considera las cuatro (4) perspectivas del CMI desarrollado por Kaplan & Norton; sin embargo, en la presente tesis se realiza una adaptación del CMI original, a efectos de adaptarlo al contexto de la gestión pública del Perú y en particular a la BNP.

Figura 10

Mapa estratégico del Hospital Militar Geriátrico



Fuente: Corvetto et al. (2016)

## 2. Tesis de Maestría: *Diseño del cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico de la gestión del PRONABEC*<sup>25</sup>

**Autores:** Sánchez Lanning, Claudia María; Vásquez Zapata, Magaly Malena y Villarreal Inca, Carla Lilly

En la investigación, Sánchez et al. (2017) plantean como problema general lo siguiente:

**¿Cómo diseñar un CMI que sea utilizado como una herramienta de control estratégico que**

<sup>25</sup> Sánchez Lanning, C. M., Vásquez Zapata, M. M., & Villarreal Inca, C. L. (2017). Diseño del cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico de la gestión del PRONABEC (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/1724>

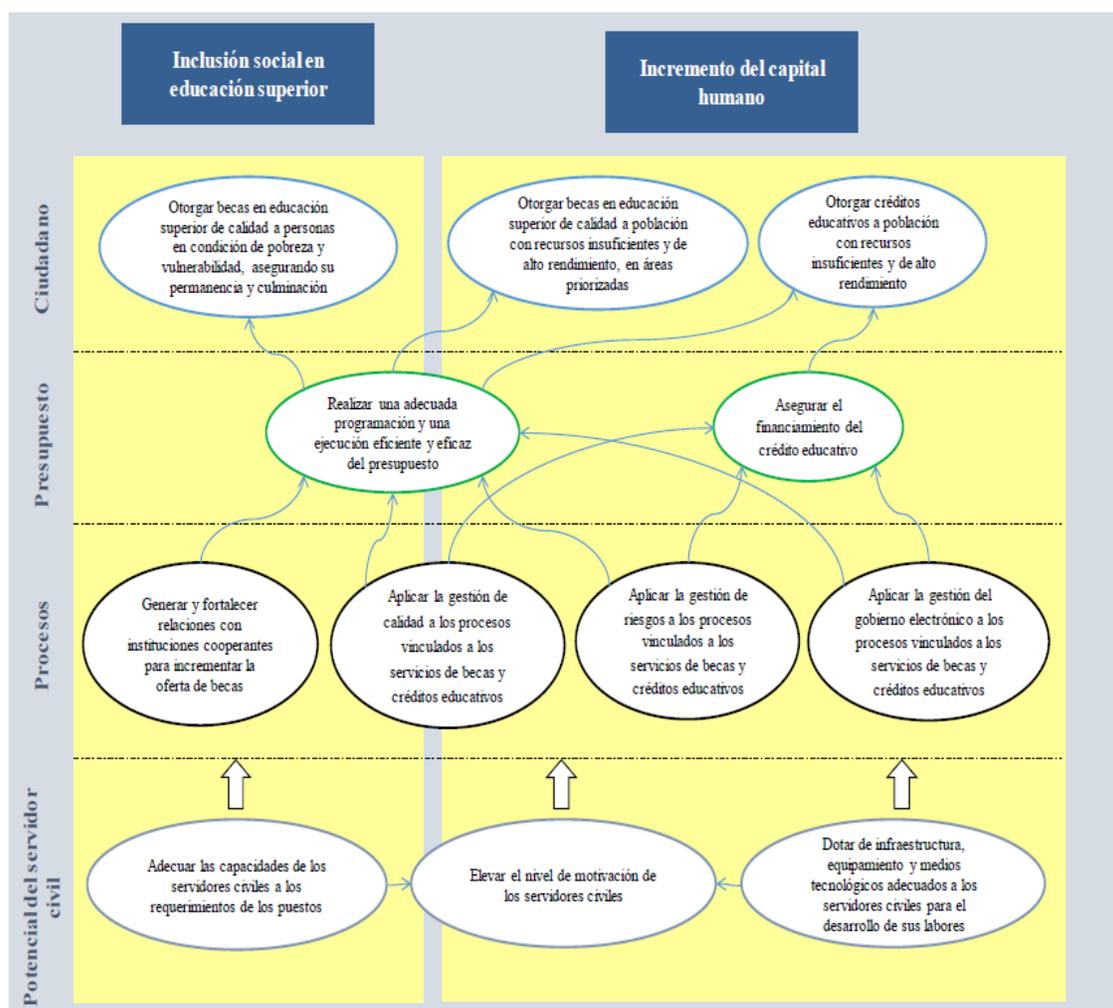
coadyuve al logro de los objetivos institucionales del PRONABEC, en beneficio de los ciudadanos?

Con relación al objetivo de investigación, Sánchez et al. (2017) buscan “Diseñar un CMI para el control estratégico de la gestión del PRONABEC que coadyuve al cumplimiento de los objetivos institucionales, en beneficio de los ciudadanos”.

La investigación de Sánchez et al. (2017) contempla la propuesta mapa estratégico para el PRONABEC, conforme se muestra en la Figura 11.

**Figura 11**

*Mapa estratégico del PRONABEC*



Fuente: Sánchez et al. (2017)

Por otro lado, señalan que con la investigación pretenden contribuir con el PRONABEC, procurándole una herramienta para el control eficiente y eficaz de su gestión, que le permita la adopción de decisiones oportunas para la mejora continua en beneficio de los servicios que presta a los ciudadanos. La mejora continua en la gestión incidiría en el cumplimiento de su objetivo general, que es el incremento del capital humano con enfoque de equidad e inclusión que contribuya al desarrollo integral del país, lo que aporta a la creación de valor público.

Sobre la base del desarrollo de la investigación concluyen, entre otros, lo siguiente:

- El diseño de un CMI como herramienta de control estratégico de la gestión del PRONABEC ha supuesto efectuar adaptaciones del modelo del CMI empleado en el sector empresarial, en términos de una estructura, un alineamiento, una metodología y una terminología ad hoc, que han considerado las particularidades de las entidades públicas en el Perú y, en especial, del PRONABEC. Por ello, el procedimiento descrito puede ser seguido por otras organizaciones del sector público peruano interesadas en su implementación y puede ser una útil contribución a la comunidad académica vinculada con este ámbito del conocimiento (...).
- El diseño del CMI supone traducir la estrategia en objetivos estratégicos organizados según perspectivas, la construcción de indicadores, metas e iniciativas estratégicas y la identificación de los responsables, que se incorpora en una tabla balanceada. Asimismo, supone el desarrollo de un “mapa estratégico” que contiene los objetivos estratégicos en función de perspectivas, enlazados a través de una relación de causa-efecto, que cuentan la “historia de la estrategia” (...).
- El CMI diseñado para el PRONABEC constituye una herramienta potente para el fortalecimiento de su gestión y, en términos generales, constituye una robusta herramienta de gestión pública, toda vez que su puesta en marcha cumple con el propósito de restringir sus objetivos estratégicos a aquellos asociados a los servicios que presta, lo que permite interpretar la realidad para tomar decisiones de gestión.

Los autores plantean un CMI para que sea utilizado como una herramienta de control estratégico que coadyuve al logro de los objetivos institucionales del PRONABEC, en beneficio de los ciudadanos. Su trabajo aporta una herramienta de control estratégico a una entidad del sector educación. Asimismo, consideran un CMI con las cuatro (4) perspectivas originales planteadas por Kaplan & Norton. En la presente investigación se plantea un CMI con perspectivas adicionales a fin de responder a las necesidades particulares de la BNP.

### **3. Tesis de Maestría: *Propuesta de cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de gestión en el sistema de sanidad de la Fuerza Aérea del Perú*<sup>26</sup>**

**Autores:** Franco Gómez, María Leonor; Landauro Cacho, Erick Carlos y Medina Cordero, Rafael Fernando

En la investigación, Franco et al. (2017) plantean como problema general lo siguiente: **¿Contribuye la propuesta del Cuadro de Mando Integral (CMI) en el análisis integral del desempeño de la gestión del Sistema de Sanidad FAP (Sisan) en el cumplimiento de los objetivos?**

Con relación al objetivo de investigación, Franco et al. (2017) buscan **“Proponer un CMI para el Sisan, como herramienta de gestión, que permita realizar el análisis integral del desempeño de la gestión en el cumplimiento de los objetivos, bajo el enfoque de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento”**.

Por otro lado, señalan que la investigación es importante porque el modelo de CMI es relevante para el Sisan; ya que ofrece el valor fundamental del mapa estratégico, lo que permite ver sus estrategias de una forma integrada y sistémica. Como herramienta de gestión, facilita la toma de decisiones y recoge un conjunto coherente de indicadores (financieros y no financieros), que proporcionan a la dirección y a los responsables de las áreas, una visión comprensible del área de responsabilidad.

---

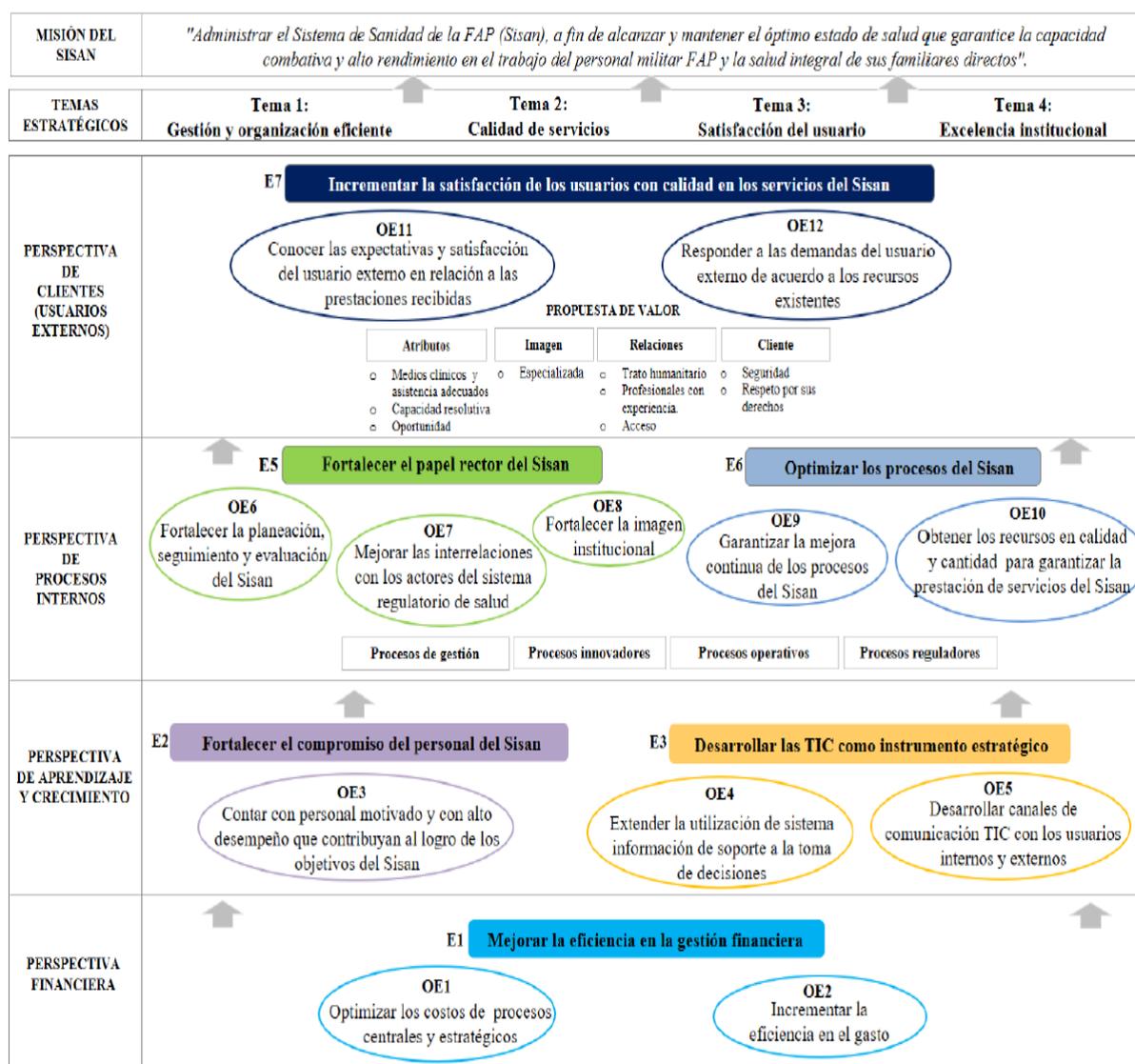
<sup>26</sup> Franco Gómez, M. L., Landauro Cacho, E. C., & Medina Cordero, R. F. (2017). Propuesta de cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de gestión en el sistema de sanidad de la Fuerza Aérea del Perú. (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2023>

En cuanto a la metodología, la investigación realizada por Franco et al. (2017) es del tipo descriptivo, con un método inductivo y utiliza las técnicas de observación y análisis del entorno, así como el estudio de casos sobre la creación e implementación del CMI en organizaciones con y sin fines lucrativos.

En la Figura 12, se presenta la propuesta de mapa estratégico para el Sisan, acorde con la investigación realizada por Franco et al. (2017).

**Figura 12**

*Mapa estratégico del Sistema de Sanidad FAP*



Fuente: Franco et al. (2017)

Sobre la base del desarrollo de la investigación, los autores concluyen, entre otros, lo siguiente:

- Se realizó una propuesta de Cuadro de Mando Integral para el Sistema de Salud (Sisan) de la Fuerza Aérea del Perú, identificando su estructura y características específicas de acuerdo con los planes estratégicos del Sisan, contribuyendo a mejorar la gestión de las áreas más relevantes en donde se debe poner una mayor atención para tener un progreso en la gestión financiera (perspectiva de financiera), de clientes (perspectiva de usuarios externos: pacientes), de procesos internos (perspectiva de procesos internos), en el aprendizaje y crecimiento (perspectiva de innovación y desarrollo, aprendizaje y crecimiento de los usuarios internos: personal).
- Sin un CMI, la mayoría de las organizaciones están limitadas de lograr una consistencia similar de misión, visión y acción mientras intentan cambiar de rumbo e introducir nuevas estrategias y procesos. Aunque el CMI no es una herramienta de formulación de la estrategia, da un marco para gestionar la implementación de la estrategia y, a la vez, permitir que esta evolucione en respuesta a cambios en los entornos competitivos, tecnológicos y de mercado del Sisan.

Los autores proponen un CMI en el análisis integral del desempeño de la gestión del Sistema de Sanidad FAP (Sisan) en el cumplimiento de los objetivos. Representa un aporte en la aplicación del CMI en un sistema del sector defensa. Sin embargo, el CMI considera las cuatro (4) perspectivas originales planteadas por Kaplan & Norton. En la presente investigación se plantea un CMI con perspectivas adicionales a fin de responder a las necesidades particulares de la BNP.

Tabla 16

## Resumen de antecedentes

N°	Título	Principales aportes de la tesis	Variables del objetivo principal	Tipo de documento	Autor / Año	Universidad / Entidad	Tipo / Método	Fuente
1	Gestión Estratégica del Hospital Militar Geriátrico	Los autores destacan la importancia del CMI para el monitoreo de las iniciativas estratégicas y la evaluación de las áreas responsables de la obtención de resultados, a través de cuatro (4) perspectiva (Recursos Humanos, Procesos, Finanzas y Clientes). Asimismo, señalan que el CMI tiene una ventaja sustancial para el Hospital Militar Geriátrico, al facilitarle la generación de una propuesta de valor enfocada en los usuarios de la comunidad, lo que no solo le sirve para la identificación de objetivos desde la perspectiva del cliente, sino también para el direccionamiento de procesos críticos.	<b>Variable Dependiente:</b> Gestión Estratégica Del Hospital Militar Geriátrico  <b>Variable Independiente:</b> Bases teórico-prácticas de gestión (Diseño del CMI)	Tesis de Maestría	Corvetto del Álamo, Renzo; Reátegui Aching, José Luis y Rivera Schreiber, Hernán Enrique (2016)	Universidad del Pacífico	Descriptivo / Inductivo	Repositorio de la Universidad del Pacífico
2	Diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico de la gestión del PRONABEC	Los autores proponen el diseño de un CMI como herramienta de control estratégico de la gestión del PRONABEC, a través de adaptaciones del modelo del CMI empleado en el sector empresarial, en términos de estructura, alineamiento, metodología y terminología ad hoc, a fin de adaptarlo a las particularidades de las entidades públicas en el Perú y, en especial, del PRONABEC.	<b>Variable Dependiente:</b> Control estratégico de la gestión del PRONABEC  <b>Variable Independiente:</b> Diseño del CMI	Tesis de Maestría	Sánchez Lanning, Claudia María; Vásquez Zapata, Magaly Malena y Villarreal Inca, Carla Lilly (2017)	Universidad del Pacífico	Descriptivo / Inductivo	Repositorio de la Universidad del Pacífico
3	Propuesta de Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión en el Sistema de Sanidad de la Fuerza Aérea del Perú	Los autores proponen un CMI para el Sistema de Salud (SISAN) de la Fuerza Aérea del Perú, identificando su estructura y características específicas de acuerdo con los planes estratégicos del sisán, contribuyendo a mejorar la gestión de las áreas más relevantes en donde se debe poner una mayor atención para tener un progreso en las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y personal (aprendizaje y crecimiento).	<b>Variable Dependiente:</b> Análisis integral del desempeño de la gestión en el cumplimiento de los objetivos del SISAN  <b>Variable Independiente:</b> Propuesta de CMI	Tesis de Maestría	Franco Gómez, María Leonor; Landauro Cacho, Erick Carlos y Medina Cordero, Rafael Fernando (2017)	Universidad del Pacífico	Descriptivo / Inductivo	Repositorio de la Universidad del Pacífico

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 17 se presentan los casos exitosos<sup>27</sup> de implementación del CMI en las bibliotecas públicas y nacionales a nivel mundial, señalando las perspectivas del sistema de gestión y los factores críticos de éxito.

**Tabla 17**

*Benchmarking de aplicación del CMI*

País	Nombre de la biblioteca	Perspectivas o dimensiones del CMI	Factores críticos de éxito
Estados Unidos	Biblioteca Pública de Seattle	Financiera, Cliente (Usuario), Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Compromiso de la alta dirección.</li> <li>ii. Participación del personal en la implementación.</li> <li>iii. Uso de métricas claras para evaluar el rendimiento.</li> <li>iv. Adaptación continua a las necesidades cambiantes de la comunidad.</li> </ul>
Estados Unidos	Biblioteca Pública de Nueva York	Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Oferta de servicios en línea.</li> <li>ii. Adaptabilidad a las necesidades cambiantes de la comunidad.</li> <li>iii. Gestión eficiente de recursos.</li> <li>iv. Inversión en tecnología y acceso digital.</li> </ul>
Singapur	Biblioteca Nacional de Singapur	Financiera, Cliente (Comunidad), Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Integración del CMI en la estrategia institucional.</li> <li>ii. Capacitación del personal en el uso del CMI.</li> <li>iii. Recopilación y análisis de datos precisos y oportunos.</li> <li>iv. Comunicación efectiva de los resultados a los interesados.</li> </ul>
Australia	Biblioteca Nacional de Australia	Financiera, Cliente (Usuarios y comunidad), Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Definición de objetivos estratégicos claros.</li> <li>ii. Inversión en tecnología y recursos humanos.</li> <li>iii. Retroalimentación constante de los usuarios.</li> <li>iv. Enfoque en la preservación y acceso a la herencia cultural.</li> </ul>
Finlandia	Biblioteca Nacional de Finlandia	Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Desarrollo de un mapa estratégico claro.</li> <li>ii. Colaboración con otras instituciones culturales.</li> <li>iii. Enfoque en la digitalización y acceso en línea.</li> <li>iv. Evaluación constante del impacto de sus servicios.</li> </ul>
Canadá	Biblioteca Nacional de Canadá	Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Alianzas estratégicas con organizaciones culturales.</li> <li>ii. Uso efectivo de la tecnología para preservar y acceder a colecciones.</li> <li>iii. Inversión en desarrollo profesional del personal.</li> <li>iv. Medición del impacto en la preservación del patrimonio canadiense.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

<sup>27</sup> Dada la carencia de información sobre casos exitosos en idioma español, se realizó la búsqueda de bibliografía en idiomas extranjeros, por lo que la traducción no necesariamente es literal. Asimismo, en una versión revisada de la presente investigación se podría verificar la continuidad de los casos señalados.

En ese sentido, los factores críticos de éxito que se tendrán en cuenta para el desarrollo de la propuesta de CMI de la BNP en el marco de la presente tesis son los siguientes: 1) Compromiso de la alta dirección; 2) Desarrollo de un mapa estratégico claro; 3) Uso de métricas claras (indicadores financieros y no financieros) para medir el desempeño institucional; 4) Recopilación y análisis de datos precisos y oportunos; 5) Capacitación al personal de la BNP en el uso del CMI; 6) Inversión en tecnología para la automatización del CMI; y, 7) Adaptación continua a las necesidades de los usuarios.

## **2.2 Bases teóricas**

La presente tesis se ubica dentro de los campos del planeamiento estratégico<sup>28</sup> y la gestión estratégica. Según Andía (2007), la planeación estratégica es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las instituciones definan con la mayor claridad posible sus acciones para el logro de sus objetivos en el futuro. Asimismo, Cavalle (2000) define al planeamiento estratégico como el conjunto de actividades formales dirigidas a producir una formulación estratégica. El planeamiento estratégico aporta una metodología al proceso de diseño estratégico y todo sistema de planeamiento estratégico es un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización.

Según Armijo (2011), la planificación estratégica es una herramienta de gestión que apoya la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y la visión de futuro, a fin de adecuarse a las necesidades de la población y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad de los bienes o servicios que se proveen. Continuando con Armijo (2011), la planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión (...). Es en este contexto, que se usa el CMI como una herramienta para el seguimiento, monitoreo y evaluación del logro de las metas-resultado-producto establecidas en el planeamiento estratégico.

---

<sup>28</sup> En el marco de la presente tesis, se considera de manera indistinta planeamiento estratégico, planeación estratégica o planificación estratégica.

Por otro lado, en lo que concierne a la gestión estratégica, Arellano (2004) señala que una entidad pública administrada de forma estratégica es aquella en la que el presupuesto, administración por resultados, desarrollo de recursos humanos y otros procesos internos son guiados por una agenda estratégica desarrollada con y para los involucrados (stakeholders) claves y comunicada efectivamente dentro y fuera de la entidad.

Asimismo, Bryson (2011) define a la gestión estratégica como la integración razonable de la planificación estratégica y la implementación en una organización de manera continua para mejorar el cumplimiento de la misión, el cumplimiento de los mandatos, el aprendizaje continuo, y la sostenida creación de valor público. En adición, Vargas (2014) señala que la gestión estratégica es un sistema de gestión que integra la planificación, la implementación, la medición, la asignación de recursos y la retroalimentación como un proceso continuo orientado al cambio en las organizaciones públicas.

Por último, la gestión estratégica en el Estado peruano es concebida como el conjunto de decisiones para materializar las aspiraciones concertadas del país hacia una situación de mayor bienestar en la que se mejoran las condiciones de vida y se atienden las demandas legítimas de la población. Comprende la formulación, implementación y mejora continua de las estrategias del Estado (CEPLAN, 2023).

### **2.2.1 Cuadro de Mando Integral**

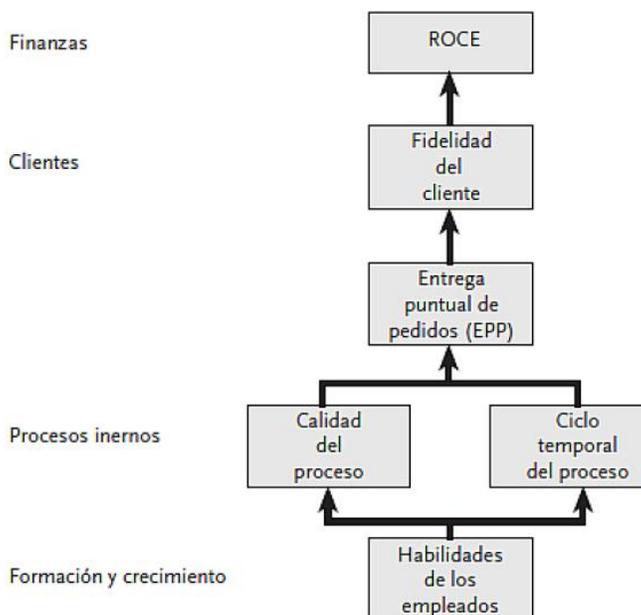
Según Kaplan & Norton (2009), el CMI complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El CMI enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, el trabajo de Kaplan & Norton analiza a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento.

En la Figura 13 se presenta el modelo tradicional del CMI propuesto por Kaplan & Norton. Se aprecia que la perspectiva de formación (aprendizaje) y crecimiento se encuentra en la base,

lo que permite la mejora de los procesos internos de la organización, que, sumado a la calidad del servicio, conduce a la satisfacción y fidelización del cliente; con ello se espera que los resultados financieros de la organización mejoren.

### Figura 13

#### *Modelo Tradicional Kaplan & Norton*

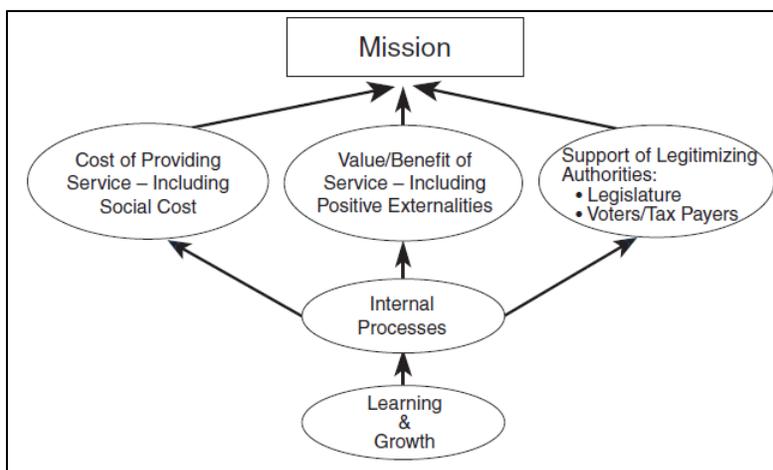


Fuente: Kaplan & Norton (1999)

Asimismo, en el año 1999, Kaplan propuso adaptaciones al modelo original con la finalidad de captar las particularidades del sector público. El modelo parte de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento como un aspecto necesario para la mejora continua de los procesos internos de la organización, lo que genera efectos en tres (3) perspectivas: costo de los servicios; valor o beneficio de los servicios y legitimación política y social. En ese sentido, podemos deducir que el perfeccionamiento de los procesos internos permite a las entidades públicas minimizar los costos y mejorar la calidad del servicio (eficiencia) para los usuarios y, a su vez, atiende las expectativas de los tomadores de decisión en la asignación presupuestaria de los años posteriores. El modelo se presenta en la Figura 14:

## Figura 14

### Modelo Kaplan & Norton para el sector público



Fuente: Kaplan & Norton (1999)

Por otro lado, para Bastidas & Ripoll (2003), el CMI es una herramienta de gestión que permite a las organizaciones medir su desempeño y alinear sus objetivos estratégicos con sus acciones diarias. En el sector público, el CMI se aplica para mejorar la gestión y la prestación de servicios a los ciudadanos. Esta herramienta permite a las organizaciones públicas establecer objetivos claros, medir su desempeño, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas basadas en datos.

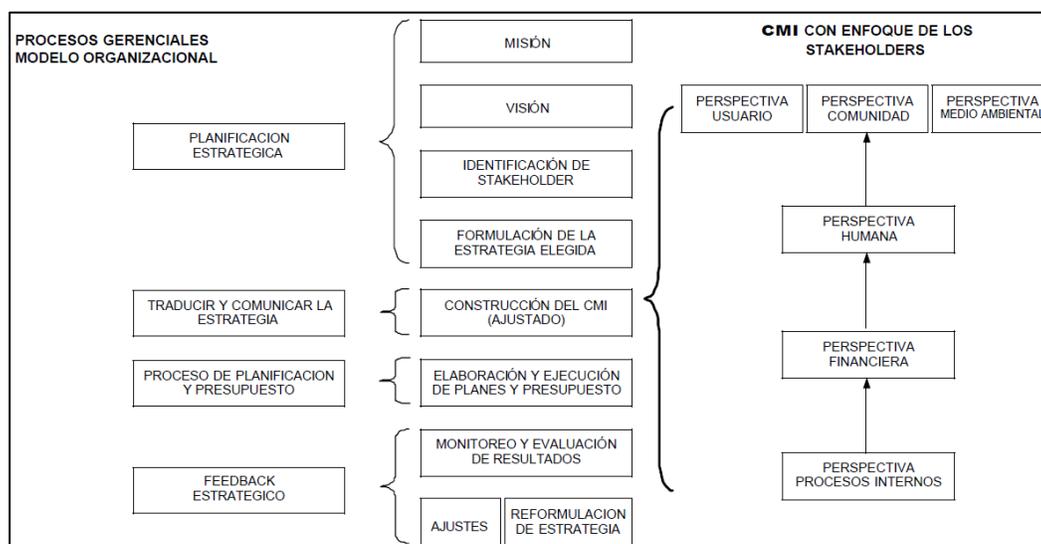
Asimismo, los autores plantean un modelo de CMI para el sector público con las características siguientes:

- a. En la estructura superior del CMI se proponen tres perspectivas paralelas: usuario, comunidad y medio ambiental.
- b. La perspectiva humana sustituye a la perspectiva aprendizaje y crecimiento e incluye indicadores vinculados con la gestión de los recursos humanos de la organización.
- c. La perspectiva financiera se constituye como un medio para alcanzar los fines de las perspectivas anteriores y se mide en términos de economía, eficiencia, eficacia y efectividad.

- d. La perspectiva de procesos internos define los factores críticos de éxito, por lo cual la entrega de valor a los proveedores es una variable clave y el benchmarking sirve de método para impulsar la mejora y la innovación de los procesos.
- e. Se integra la planificación estratégica como un proceso indispensable para la identificación de involucrados (stakeholders), sus intereses, potencialidad de conflictos e influencia de poder.

### Figura 15

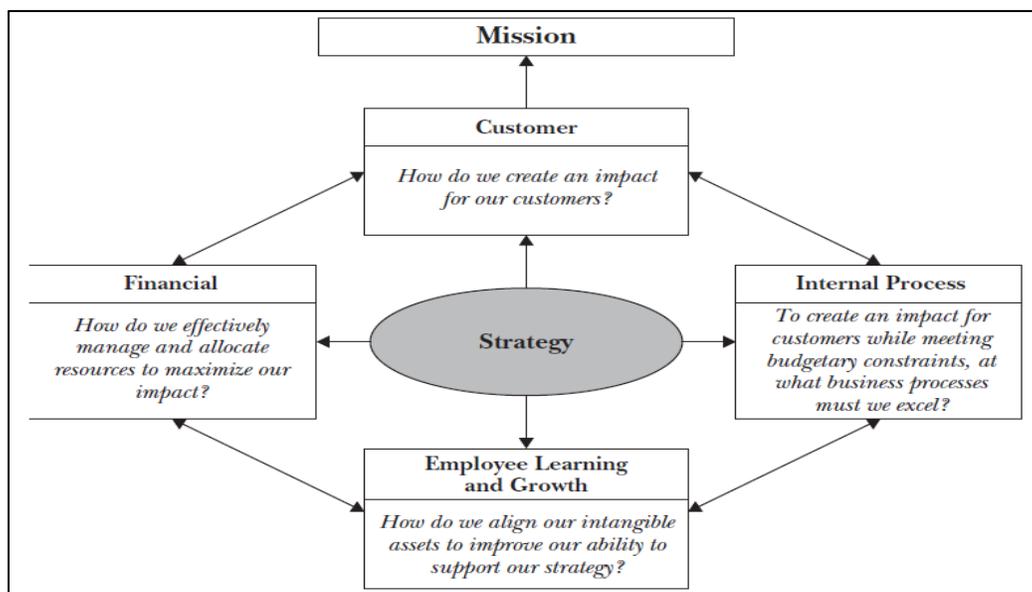
#### Modelo Bastidas & Ripoll



Fuente: Bastidas & Ripoll (2003)

En Niven (2003) se presenta una innovación en el CMI poniendo en el nivel más alto del modelo a la misión de la organización, pero manteniendo en el centro del proceso a la estrategia. El modelo propuesto se muestra en la Figura 16.

Asimismo, para el autor, las entidades públicas deben asignar de manera eficiente sus recursos; sin embargo, eso no se constituye como el fin último. Las entidades públicas existen para un propósito superior, donde la misión institucional guía todas las acciones de la entidad. El modelo de Niven (2003) contempla cuatro (4) perspectivas: Cliente, Financiera, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, que se vinculan con la estrategia a través de relaciones causa-efecto para el cumplimiento de la misión institucional.

**Figura 16***Modelo Niven*

Fuente: Niven (2003)

Respecto al modelo mostrado anteriormente, Barros & Rodríguez (2004) argumentan que, desde el punto de vista de la relación de causa y efecto, la perspectiva financiera actúa como una restricción (presupuestaria) a la aportación de recursos para programas de crecimiento y aprendizaje de los funcionarios públicos. Asignar recursos para este fin puede promover una mejora significativa en la racionalización de los servicios públicos, obteniendo desempeños innovadores; esta mejora en los servicios públicos genera mayor satisfacción de los clientes (usuarios). En consecuencia, el orden de las perspectivas sería: Financiera, Crecimiento, Procesos y Clientes.

Por último, según Zastempowski (2015), el CMI en las entidades públicas refleja la medida del éxito en las entidades públicas que, sin embargo, no es una medida financiera sino de la perspectiva cliente. En el caso de las organizaciones empresariales, la perspectiva financiera es el tema principal de análisis. En la Tabla 18 se presenta el comparativo de características del CMI del sector privado y el sector público.

**Tabla 18***Comparativo de CMI del sector privado vs sector público*

<b>Característica</b>	<b>Sector Privado</b>	<b>Sector Público</b>
Objetivos estratégicos generales	Competitividad	Cumplimiento exitoso de la misión
Perspectiva financiera	Beneficio Crecimiento Cuota de mercado	Creación de valor Eficiencia
Actores estratégicos de la organización (stakeholders)	Accionistas Compradores Gerente	Contribuyentes Beneficiarios Reguladores
Resultados demandados	Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente

Fuente: Adaptado de Zastempowski (2015)

También el autor señala que, en el CMI de las organizaciones públicas, las perspectivas pueden diferir significativamente, dependiendo del papel que juega la organización en relación con sus clientes. El número de perspectivas puede ser superior a las cuatro (4) consideradas en el modelo tradicional del CMI, pero estas deben estar relacionadas a fin de garantizar la implementación de la estrategia.

La gestión estratégica y el CMI son herramientas complementarias para el éxito de una organización. La primera proporciona un marco para establecer los objetivos estratégicos de la organización, mientras que el segundo se utiliza para el seguimiento, monitoreo y evaluación de los resultados de la organización.

Para culminar, se describen algunos aspectos en los que la implementación del CMI contribuye con la ejecución presupuestal, el cumplimiento de metas-resultado-producto, captación o atracción de usuarios y la satisfacción de estos últimos, conforme se detalla:

1. *Alineamiento estratégico con la ejecución presupuestal:* El CMI permite traducir la estrategia de la organización en objetivos y métricas clave. Esto es esencial para garantizar que el presupuesto se distribuya y ejecute de acuerdo con las prioridades estratégicas de la organización. Alinear la estrategia con la ejecución presupuestal, permite asignar recursos de manera efectiva a las áreas y proyectos que más contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos.

2. *Establecimiento de indicadores:* El CMI se basa en el establecimiento de indicadores clave que permiten medir el progreso hacia las metas-resultado-producto y evaluar su cumplimiento. Mediante la vinculación de los indicadores con el presupuesto, se pueden asignar recursos de manera más precisa a las áreas que requieren mayor atención y mejora. Asimismo, los indicadores pueden estar relacionados con la capacidad de atraer usuarios, mantenerlos y evaluar su satisfacción con los servicios prestados.
3. *Seguimiento, monitoreo y evaluación constante:* El CMI proporciona un marco para el seguimiento, monitoreo y evaluación constante del desempeño organizacional con relación a las metas-resultado-producto. Este aspecto es esencial, ya que permite a la alta dirección identificar desviaciones tempranas y tomar medidas correctivas según sea necesario. El seguimiento y monitoreo continuo permite realizar ajustes cuando sea necesario para cumplir con lo planificado (corto plazo). Asimismo, la evaluación permitirá a la organización establecer medidas correctivas para el mediano y largo plazo.
4. *Comunicación y alineación:* El CMI también desempeña un papel importante en la comunicación y alineamiento dentro de la organización. Proporciona una forma clara de comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización, lo que permite que todos estén informados sobre los objetivos y resultados esperados en lo concerniente al presupuesto, usuarios, procesos, entre otros.
5. *Evaluación del rendimiento presupuestal:* El CMI facilita la evaluación del rendimiento presupuestal al proporcionar una estructura para comparar los resultados reales con las metas y los presupuestos previstos. Esto ayuda a identificar áreas que requieren ajustes en el gasto o la inversión, así como oportunidades para la eficiencia y la optimización de recursos.

6. *Retroalimentación de los usuarios*: La satisfacción de los usuarios es un componente crítico de la estrategia de la organización. El CMI puede incluir indicadores clave que miden directamente la satisfacción de los usuarios, como encuestas de satisfacción, calificaciones o reseñas de usuarios. Estos datos son fundamentales para evaluar el nivel de satisfacción y adoptar medidas para mejorarlo.

En el marco de la presente tesis y considerando lo señalado párrafos arriba, se elaborará la propuesta de CMI con cinco (5) perspectivas (Usuarios/Comunidad, Presupuestal, Procesos internos, Recursos humanos y Política/Normativa), con la misión de la entidad en la parte superior.

### **2.2.2 Mapa de procesos**

En enero del año 2002, durante el gobierno de Alejandro Toledo, se publicó la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado en donde se declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano. Luego, en diciembre de 2007, un poco más de cinco (5) años después de promulgada la Ley N° 27568, en un contexto donde se emitieron una serie de normas vinculadas con la modernización, la descentralización, transferencias de competencias y otros, se produce la aprobación de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE), que establece los principios y normas básicas que determinan la organización del Poder Ejecutivo, así como, la rectoría de las políticas nacionales y sectoriales a cargo de los Ministerios.

En el artículo 46 de la Ley N° 29158 se establecen los sistemas administrativos, contemplando, entre otros, el referido a la modernización de la gestión pública, cuyo ente rector es la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

En el año 2013, se emitió el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política nacional de Modernización de la Gestión Pública, en donde se identifica como una problemática

de la gestión pública a: “Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos”. La mencionada Política tuvo como objetivo general: “Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país”.

Uno de los componentes de la gestión pública orientada a resultados que se contempla en la PNMGP al 2021 fue la “Gestión por procesos”, que buscaba lograr el tránsito del modelo tradicional de organización funcional hacia la organización por procesos contenidos en la cadena de valor de las entidades públicas.

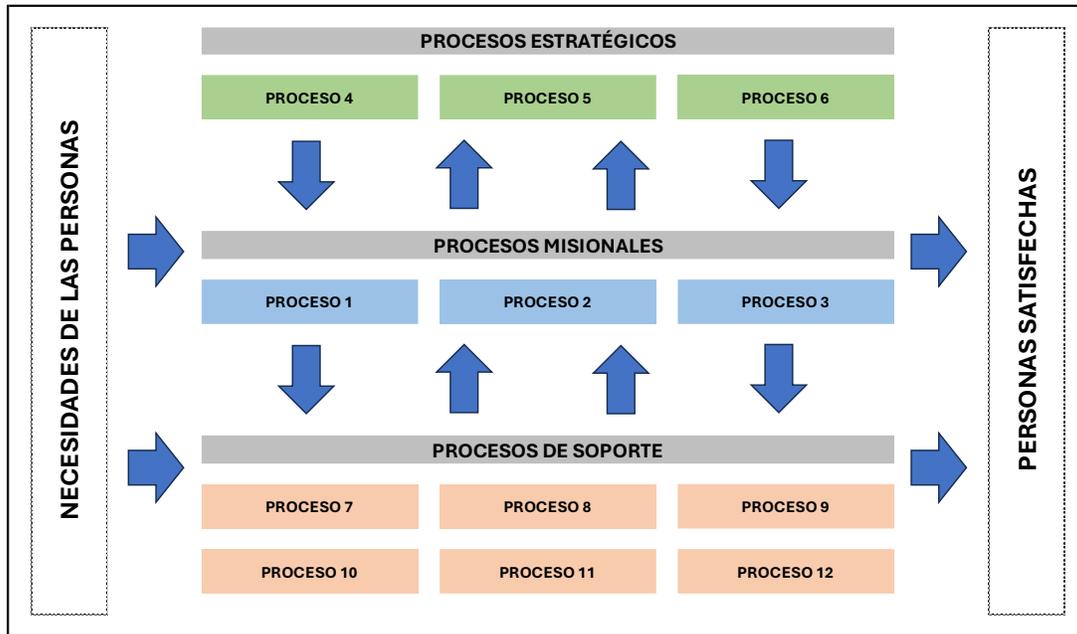
La gestión por procesos es la forma de gestionar la organización por procesos en busca de la calidad, añadiendo valor a los procesos hacia un objetivo común orientado hacia los resultados en función a las necesidades de los clientes (Contreras et al., 2017). Asimismo, según SGP (2018), la gestión por procesos es la forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de organización, para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como con el logro de los objetivos institucionales.

En cuanto a los procesos, Contreras et al. (2017) los define como un conjunto de actividades agrupadas por características similares que se desarrollan de manera secuencial, ordenada y sistemática, que permite la obtención de resultados para el logro de los objetivos. Por su parte de la SGP (2018) los define como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios, luego de la asignación de recursos.

En lo concerniente al tipo de procesos, tanto SGP (2018) como Contreras et al. (2017) consideran la existencia de los siguientes: i) Operativos o misionales; ii) Estratégicos; y, iii) Soporte o apoyo.

**Figura 17**

*Esquema del mapa de procesos*

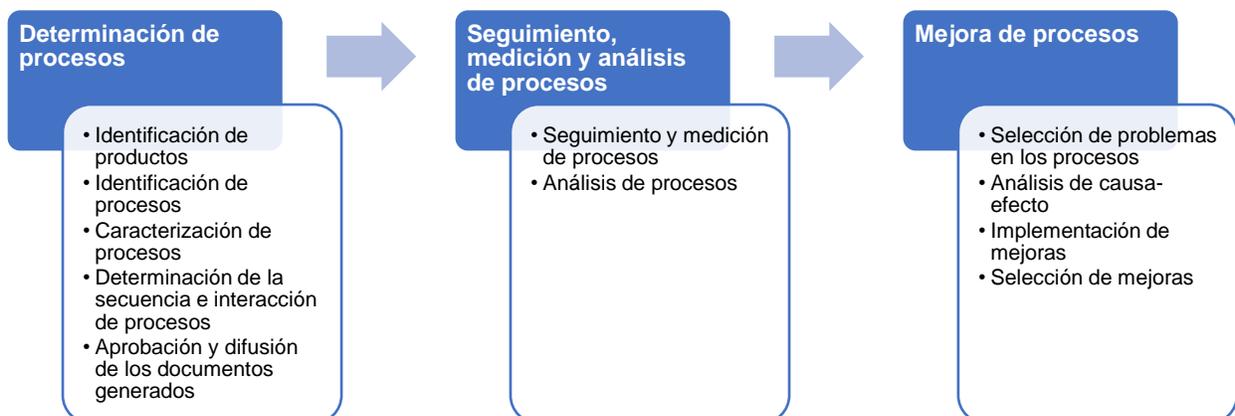


Fuente: Adaptado de SGP-PCM (s.f)

Por último, en la “Guía metodológica para la implementación de la gestión por procesos en la administración pública”, la SGP-PCM establece las fases para la implementación de la gestión por procesos en el país, conforme se detalla:

**Figura 18**

*Modelo de la gestión por procesos en el Perú*



Fuente: Norma Técnica N° 001-2018-SGP

En ese sentido, el mapa de procesos es una herramienta fundamental en la gestión de las organizaciones, ya que proporciona una representación visual sobre cómo se llevan a cabo las actividades y tareas dentro de estas. La relación entre el mapa de procesos y el logro de los objetivos y metas de una organización es un aspecto crítico, ya que los procesos son la columna vertebral de la ejecución de la estrategia y la consecución de los resultados deseados. A continuación, se describen los aspectos esenciales de la relación entre el mapa de procesos y el cumplimiento de metas-resultado-producto:

1. *Alineamiento de los procesos con los objetivos y metas:* El mapa de procesos permite identificar y documentar de manera clara y detallada la secuencia de acciones que se requieren para ejecutar las actividades dentro de la organización. Esto permite relacionar directamente estos procesos con los objetivos estratégicos y metas de la organización. Es así como cada actividad está alineada con los resultados deseados, evitando la ejecución de actividades que no contribuyan con las metas-resultado o sean redundantes en la organización.
2. *Identificación de cuellos de botella y áreas de mejora:* Al crear un mapa de procesos, es posible identificar de manera más eficiente los cuellos de botella, ineficiencias y áreas de mejora en la ejecución de las actividades. Esto es esencial para el logro de las metas-resultado-producto, ya que permite optimizar los procesos y eliminar obstáculos que puedan dificultar el progreso hacia las metas-resultado de la organización.
3. *Establecimiento de indicadores clave:* Un mapa de procesos facilita el establecimiento de indicadores clave para cada proceso. Estos indicadores permiten medir el logro de las meta-resultado-producto en la organización. La medición constante y el seguimiento, monitoreo y evaluación de dichos indicadores, son esenciales para garantizar que la organización cumpla con lo planificado en términos de resultados y calidad.

4. *Mejora continua:* La mejora continua de los procesos es un aspecto crucial para el logro de las metas-resultado-producto de una organización. A medida que la organización evoluciona y cambian las condiciones del entorno, es necesario ajustar y optimizar los procesos. En consecuencia, el mapa de procesos sirve como referencia para la identificación de áreas de mejora a lo largo del tiempo.
5. *Comunicación y alineación:* Un mapa de procesos también es una herramienta valiosa para la comunicación y el alineamiento dentro de la organización. Ayuda a los directivos y trabajadores a comprender cómo su trabajo contribuye con los objetivos clave de la organización, fomentando un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la misión de esta.

Para efectos de la presente tesis, el mapa de procesos de la BNP contemplará los siguientes tipos de procesos: i) Operativos o misionales; ii) Estratégicos; y, iii) Soporte o apoyo. Los procesos misionales se relacionarán con los grupos de actividades en materia de gestión de las colecciones, protección de las colecciones, acceso y uso de la información, cultura y conocimiento e implementación del SNB. En el caso de los procesos estratégicos, estarán vinculados con la gestión del planeamiento y presupuesto, de la modernización y de la integridad y control. Por último, los procesos de soporte o apoyo se vincularán con la administración financiera de la entidad, la gestión de recursos humanos, la gestión de tecnologías de la información y comunicación, entre otros.

### **2.2.3 Mapa estratégico**

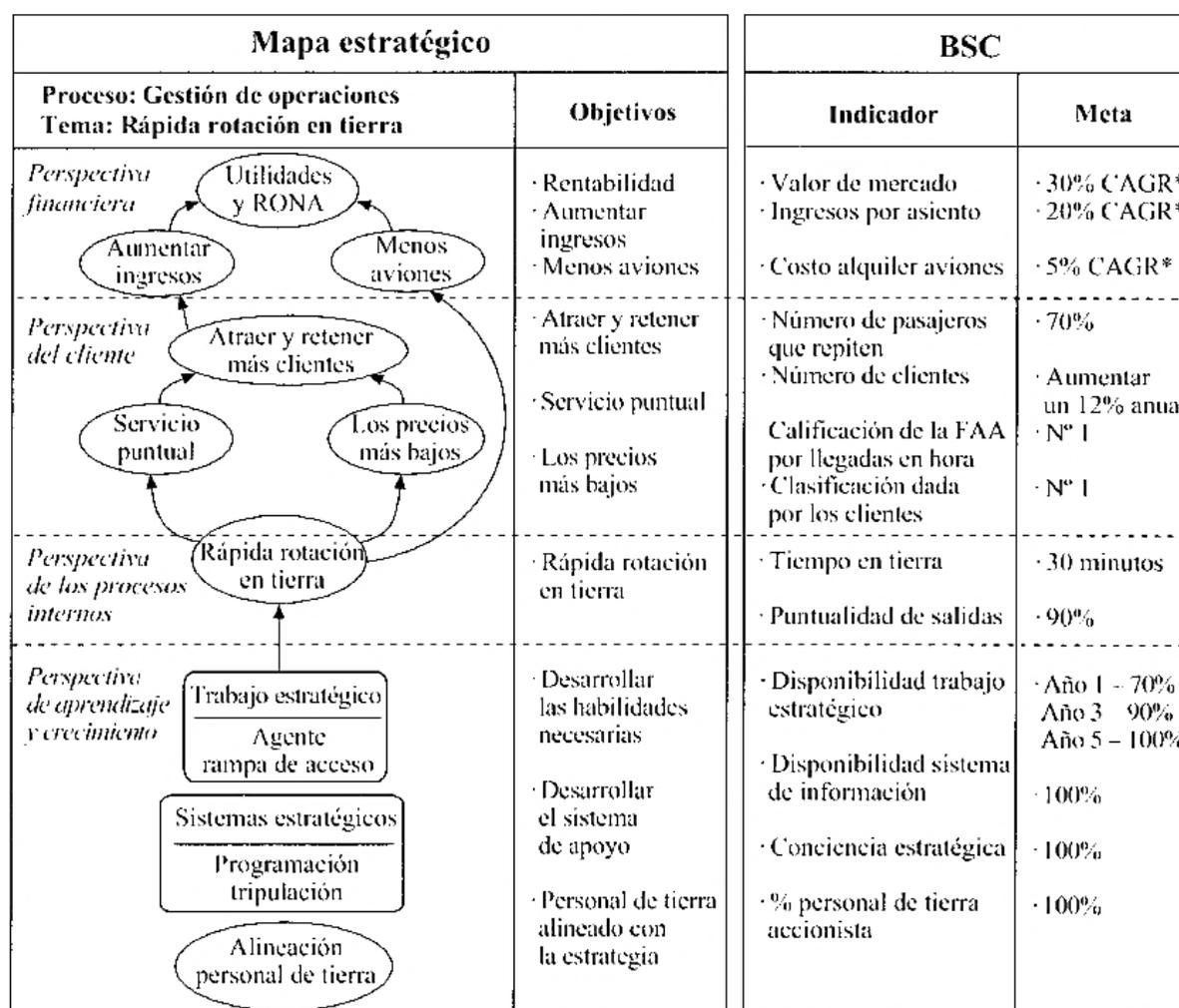
Según Kaplan & Norton (2004), el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro (4) perspectivas de un BSC. Ilustra las relaciones causa-efecto entre los objetivos de las perspectivas. El mapa estratégico ayuda a traducir la estrategia fijada por la organización y se ubica en un escalón antes de la implementación del BSC.

El mapa estratégico propuesto por Kaplan & Norton tiene los siguientes componentes:

1. *Perspectivas estratégicas:* El mapa estratégico se estructura en torno a cuatro perspectivas fundamentales, que representan diferentes aspectos de la estrategia de una organización: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Cada perspectiva tiene su propio conjunto de objetivos estratégicos.
2. *Objetivos estratégicos:* En cada una de las perspectivas, se definen objetivos estratégicos específicos que reflejan los resultados deseados en esa área. Estos objetivos son declaraciones claras de lo que la organización desea lograr en términos medibles y cuantificables.
3. *Relaciones de causa y efecto:* Una característica clave del mapa estratégico es mostrar las relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos en diferentes perspectivas. Esto implica identificar cómo el éxito en un objetivo de una perspectiva afecta el logro de los objetivos en las otras perspectivas.
4. *Indicadores clave de rendimiento (KPI):* Para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos, se seleccionan indicadores clave de rendimiento relevantes en cada perspectiva. Estos KPI son métricas cuantitativas que permiten evaluar el desempeño y el avance hacia los resultados estratégicos deseados.
5. *Iniciativas estratégicas:* Para lograr los objetivos estratégicos, se establecen iniciativas estratégicas específicas. Estas iniciativas son proyectos, programas o acciones concretas que se implementan para impulsar el cambio y alcanzar los resultados estratégicos esperados.
6. *Representación visual:* El mapa estratégico se presenta en una representación visual, típicamente en forma de un diagrama o gráfico, que muestra la estructura jerárquica de las perspectivas y la interconexión de los objetivos estratégicos.

Figura 19

Relación entre el mapa estratégico y el BSC



Fuente: Kaplan &amp; Norton (2004)

Es importante que la distribución presupuestal en una organización guarde relación con los objetivos contemplados en el mapa estratégico, respetando las prioridades, a fin de ejecutar de manera adecuada la estrategia. A continuación se describen algunos aspectos importantes de la relación entre el mapa estratégico y la distribución presupuestal en una organización:

1. *Distribución presupuestal*: La distribución del presupuesto implica asignar recursos financieros a diferentes áreas y proyectos dentro de la organización. El mapa estratégico del CMI desempeña un papel crucial al identificar los objetivos estratégicos y las perspectivas que requieren inversión y recursos para lograr las

metas-resultado-producto en la organización, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los usuarios.

2. *Priorización de iniciativas:* El mapa estratégico ayuda a priorizar las iniciativas estratégicas según su impacto en la consecución de los objetivos de la organización. La vinculación de las iniciativas con los objetivos y perspectivas del mapa estratégico permite a la alta dirección tomar decisiones informadas sobre la distribución del presupuesto. Las iniciativas estratégicas que están directamente alineadas con los objetivos estratégicos más críticos a menudo recibirán una mayor asignación de recursos presupuestales.
3. *Flexibilidad y adaptabilidad:* A medida que cambian las condiciones internas o externas de la organización, el mapa estratégico puede ayudar a la alta dirección a reevaluar y ajustar la distribución del presupuesto. Esto permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad para garantizar que los recursos se asignen de manera óptima para alcanzar las metas-resultado-producto a corto, mediano y largo plazo.

En el desarrollo de la presente tesis, el mapa estratégico de la BNP considera la misión en la parte superior; las perspectivas: Usuarios/Comunidad, Presupuestal, Procesos internos, Recursos humanos y Política/Normativa con sus respectivos objetivos que interactuarán entre ellos y, de manera transversal, se tienen los valores institucionales.

#### **2.2.4 Indicadores financieros y no financieros**

“Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos” (Bonney & Marianela, 2005). Según CEPLAN (2021), “un indicador es una herramienta que entrega información cuantitativa o cualitativa y se construye a partir de la síntesis de aspectos observables o subjetivos de una variable o un conjunto de variables relacionadas a un tema o fenómeno en particular”.

En lo concerniente a los indicadores de desempeño, Bonnefoy & Marianela (2005) señalan que son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución. Asimismo, el Ministerio de Economía y Finanzas señala que: “Los indicadores de desempeño son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución, programa, actividad o proyecto a favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos estratégicos y su misión. Los indicadores de desempeño establecen una relación entre dos o más variables, que, al ser comparados con periodos anteriores, productos similares o metas establecidas, permiten realizar inferencias sobre los avances y logros de las instituciones y/o programas.”

En línea con lo que señalan Bonnefoy & Marianela (2005), los indicadores de desempeño se pueden clasificar según el ámbito de medición y las dimensiones de evaluación. De manera similar, con una adaptación al contexto peruano, el MEF contempla indicadores de desempeño por ámbito de control y dimensión, conforme se muestra a continuación:

**Tabla 19**

*Indicadores de desempeño*

Bonnefoy y Marianela (2005)		MEF et al. (2015)	
Ámbito de control	Dimensión	Ámbito de control	Dimensión
Insumos	Eficacia	Resultado específico Producto	Eficacia
Procesos	Eficiencia		Eficiencia
Productos	Economía		Calidad
Resultado final o impacto	Calidad		Economía

Fuente: Adaptado de Bonnefoy & Marianela (2005) y MEF et al. (2015)

De acuerdo con Bonnefoy & Marianela (2005), el proceso de construcción de los indicadores de desempeño no existe un procedimiento tipo o una metodología estándar. Sin embargo, señala que el proceso de construcción de indicadores de desempeño lleva de manera inherente la implementación de un sistema de control de gestión y de información para la gestión, que permita hacer el seguimiento de las metas y su cumplimiento en el conjunto de la

organización. En el Perú, tanto el MEF<sup>29</sup> como el CEPLAN<sup>30</sup> han elaborado, aprobado y publicado guías metodológicas vinculadas con la elaboración de indicadores, recomendando una secuencia de pasos para facilitar su identificación, construcción y uso de cara a la mejora en la gestión pública.

En la siguiente tabla se presenta el comparativo de la secuencia de pasos para la construcción de indicadores planteada por Bonnefoy y Marianela (2005), MEF y CEPLAN, conforme se detalla:

**Tabla 20**

*Pasos para construcción de indicadores*

Bonnefoy y Marianela (2005)	MEF et al. (2015)	CEPLAN (2021)
1. Identificar y/o revisar la misión y objetivos estratégicos		1. Identificar la información disponible
2. Establecer las medidas de desempeño claves	1. Conocer el diseño del programa presupuestal	2. Especificar el nombre y estructura del indicador
3. Asignar las responsabilidades	2. Identificar los indicadores de desempeño	3. Verificar las características deseables (criterios SMART)
4. Establecer los referentes comparativos	3. Establecer los criterios SMART para los indicadores	4. Ubicar el indicador en la cadena de resultados
5. Construir las fórmulas	4. Especificar los contenidos básicos de los indicadores	5. Establecer los logros esperados
6. Recolectar datos y generar sistemas de información	5. Elaborar las fichas técnicas de los indicadores	6. Llenar la ficha técnica del indicador
7. Validar los indicadores		
8. Analizar e interpretar los resultados		
9. Comunicar e informar		

Fuente: Adaptado de Bonnefoy y Marianela (2005), MEF et al. (2015) y CEPLAN (2021)

En ese sentido, en el marco del desarrollo de la presente tesis, se usará la siguiente secuencia de pasos para la construcción de indicadores financieros y no financieros:

1. Identificar y/o revisar la misión y objetivos estratégicos
2. Identificar la información disponible
3. Especificar el nombre y estructura del indicador
4. Establecer los criterios SMART para los indicadores

<sup>29</sup> Ministerio de Economía y Finanzas - Dirección General de Presupuesto Público & Cooperación Alemana - (GIZ) GmbH & Cooperación Suiza - Secretaría de Estado para Asuntos Económicos (SECO) (2015). Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los Programas Presupuestales. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/ppr/guia\\_seg\\_publicacion.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/ppr/guia_seg_publicacion.pdf)

<sup>30</sup> Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00015-2021-CEPLAN/PCD. Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos (10 de marzo de 2021). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1724645/Gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20indicadores%20de%20pol%C3%ADticas%20nacionales%20y%20planes%20estrat%C3%A9gicos%20-%20CEPLAN.pdf?v=1615439085>

5. Ubicar el indicador en la cadena de resultados (ubicación en la cadena de valor)
6. Construir la fórmula de los indicadores
7. Establecer la línea base y los logros esperados
8. Llenar la ficha técnica del indicador
9. Analizar e interpretar los resultados
10. Comunicar e informar

Por último, establecer indicadores financieros y no financieros en la organización permite tener una visión holística del desempeño organizacional, favoreciendo la toma de decisiones oportuna para cada una de las perspectivas del CMI, sus respectivos objetivos e iniciativas estratégicas. A continuación se presentan algunos aspectos que vinculan los indicadores financieros y no financieros con la ejecución presupuestal y el cumplimiento de las metas-resultado-producto en la organización:

1. *Medición del rendimiento económico:* Los indicadores financieros (ingresos y gastos), proporcionan una medida concreta del rendimiento económico de la organización. Estos indicadores son críticos para evaluar si la ejecución presupuestal se está realizando de manera eficiente y si la organización está generando resultados esperados en beneficio de la población.
2. *Seguimiento del presupuesto:* Los indicadores financieros permiten un seguimiento y monitoreo continuo del presupuesto. Comparar la ejecución presupuestal real con lo planificado es esencial para identificar desviaciones tempranas y tomar medidas correctivas cuando sea necesario, toda vez que, el cumplimiento de las metas-resultado-producto debe estar correlacionado con la ejecución presupuestal.
3. *Toma de decisiones informada:* Los indicadores financieros proporcionan información valiosa que respalda la toma de decisiones informada en la organización. Los directivos de la organización pueden evaluar el impacto presupuestal de diversas

opciones y estrategias, lo que les permite elegir las mejores acciones para lograr los objetivos de manera eficiente.

4. *Enfoque en los usuarios:* Los indicadores no financieros, como la satisfacción del usuario y la lealtad del usuario, son fundamentales para comprender cómo la organización está cumpliendo con las necesidades y expectativas de sus usuarios.
5. *Mejora de procesos:* Los indicadores no financieros ayudan a identificar áreas que requieren mejoras en los procesos y operaciones. Al realizar un seguimiento de métricas como el tiempo de atención a las solicitudes de los administrados, la calidad de los servicios ofrecidos, entre otros, la organización puede optimizar sus procesos para mejorar el uso de los recursos presupuestarios.
6. *Evaluación del desempeño de los trabajadores:* Los indicadores no financieros, como la capacitación de empleados, la rotación de personal y la productividad, son cruciales para evaluar el desempeño de los trabajadores y su contribución con el logro de los objetivos institucionales en cada una de las perspectivas del CMI. Los empleados motivados y capacitados siempre serán un activo valioso para la organización.

### 2.3 Definición de términos

A continuación se definen los principales conceptos que son utilizados en la presente investigación:

- **Cuadro de Mando Integral (CMI):** El CMI es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de los planes estratégicos. Desde la perspectiva desarrollada por los profesores Kaplan y Norton (2009), el CMI tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados, a través de alineación

de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas.<sup>31</sup>

- **Ejecución presupuestaria:** Etapa del proceso presupuestario en la que se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos.<sup>32</sup>
- **Gasto corriente:** Comprende las erogaciones destinadas a las operaciones de producción de bienes y prestación de servicios, tales como gastos de consumo y gestión operativa, servicios básicos, prestaciones de la seguridad social, gastos financieros y otros. Están destinados a la gestión operativa de la entidad pública durante la vigencia del año fiscal y se consumen en dicho período.<sup>33</sup>
- **Gasto de capital:** Erogaciones destinadas a la adquisición o producción de activos tangibles e intangibles y a inversiones financieras en la entidad pública, que incrementan el activo del sector público y sirven como instrumentos para la producción de bienes y servicios.<sup>34</sup>
- **Gestión estratégica:** Es la integración razonable de la planificación estratégica y la implementación en una organización de manera continua para mejorar el cumplimiento de la misión, el cumplimiento de los mandatos, el aprendizaje continuo, y la sostenida creación de valor público. También, señala que la gestión estratégica es el esfuerzo para hacer efectivo el pensamiento estratégico.<sup>35</sup> Asimismo, según Vargas (2014), la gestión estratégica puede definirse como un sistema de gestión que integra la planificación, la implementación, la medición, la asignación de recursos

---

<sup>31</sup> Martínez, Daniel y Milla Artenio (2005). La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral.

<sup>32</sup> Glosario de presupuesto público, consultado en <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-5902>

<sup>33</sup> Ídem.

<sup>34</sup> Ídem.

<sup>35</sup> Arellano Gault, David (2004). Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional (2.a Ed). Fondo de Cultura Económica.

y la retroalimentación como un proceso continuo orientado al cambio en las organizaciones públicas.

- **Indicador:** Es una herramienta que entrega información cuantitativa o cualitativa, construida a partir de la síntesis de aspectos observables o subjetivos de una variable o un conjunto de variables relacionadas a un tema o fenómeno en particular.<sup>36</sup>
- **Mapa estratégico:** El mapa estratégico es una representación visual que permite a una organización mostrar en una imagen los aspectos en los que debe enfocarse y las relaciones de causa y efecto entre ellos para ejecutar con éxito su estrategia corporativa. También es una forma eficaz de comunicar las prioridades estratégicas a todos los empleados y coordinar las actividades del día a día para lograrlas. Un mapa estratégico identifica los elementos clave necesarios para establecer una estrategia dentro de una organización.<sup>37</sup>
- **Mapa de procesos:** El mapa de procesos es definido como una representación gráfica de aquellos procesos que tiene una organización (todos los procesos de la organización o determinado tipo de procesos de una organización, esto último en caso se desee limitarlos a un determinado bien y/o servicio). Un mapa de procesos es una técnica o herramienta utilizada para “mapear” los procesos a fin de descubrir los valores agregados o no en tal proceso. Tras ello, se elabora un mapa de procesos que sí contemple valor agregado.<sup>38</sup>
- **Meta:** Es el valor numérico proyectado de los indicadores. Existen dos tipos de metas: i) meta física, y ii) meta del indicador de desempeño. La meta física es el valor numérico proyectado del indicador de producción física (para productos/proyectos, y actividades/acciones de inversión y/u obra). La meta del indicador de desempeño es

---

<sup>36</sup> Guía para elaboración de políticas nacionales y planes estratégicos, consultado en <https://acortar.link/hxznDy>

<sup>37</sup> Kaplan, Robert y Norton, David (2004). Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles.

<sup>38</sup> Aranda Silva, M. F., Ordoñez Guzmán, L., & Peralta Carrera, C. G. (2018). La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del MINAGRI (Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/2270>

el valor numérico proyectado de los indicadores de desempeño (resultados y productos).<sup>39</sup>

- **Presupuesto:** Es la previsión de ingresos y gastos, debidamente equilibrada, que las entidades aprueban para un ejercicio determinado. El presupuesto institucional debe permitir el cumplimiento de los objetivos institucionales y metas presupuestarias trazados para el año fiscal, los cuales se contemplan en las actividades y proyectos definidos en la estructura funcional programática.
- **Producto:** Conjunto articulado de bienes y/o servicios que recibe la población beneficiaria con el objetivo de generar un cambio. Los productos son la consecuencia de haber realizado, según las especificaciones técnicas, las actividades correspondientes en la magnitud y el tiempo previsto.<sup>40</sup>
- **Resultado:** Es un cambio en las condiciones, cualidades o características inherentes a una población identificada en el entorno en el que se desenvuelve o en las organizaciones que la sirven, tanto del sector público como privado. Corresponde a un objetivo de política nacional.<sup>41</sup>
- **Uso óptimo de los recursos en beneficio de la ciudadanía:** Está referido al uso de los recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) de tal manera que se consigue el máximo beneficio para la ciudadanía. Implica el cumplimiento de las metas-resultado-producto de una organización pública para satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

---

<sup>39</sup> Tomado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/anexos/Anexo\\_1\\_Definiciones\\_Programacion\\_Multianual\\_RD008\\_2017EF5001.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/anexos/Anexo_1_Definiciones_Programacion_Multianual_RD008_2017EF5001.pdf)

<sup>40</sup> Ídem

<sup>41</sup> Ídem

## **CAPÍTULO III: PROPUESTA Y DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN**

### **3.1 Presentación de la propuesta de solución**

La propuesta principal de la presente tesis es el diseño del CMI en la BNP, soportado en el desarrollo de un mapa de procesos, mapa estratégico e indicadores financieros y no financieros de la BNP. Una propuesta integral de CMI requiere de un mapa de procesos que proporcione una comprensión clara de los flujos de trabajo, identifique áreas de mejora y sirva como base para integrar los indicadores clave en los procesos operativos. Del mismo modo, se requiere de un mapa estratégico que refleje los objetivos estratégicos de la entidad y permita la conexión entre la misión y las acciones concretas para el logro de las metas. Por último, es esencial identificar y definir indicadores financieros y no financieros que reflejen la diversidad de perspectivas y objetivos de la institución, abarcando aspectos como la calidad de servicio, el acceso a la información, la preservación del patrimonio cultural, entre otros.

También es necesario resaltar la importancia de estos elementos interconectados: el mapa de procesos, el mapa estratégico y los indicadores, ya que esta integración permitiría una gestión estratégica efectiva al alinear las actividades diarias con los objetivos estratégicos, asegurando la medición y evaluación constante del rendimiento en función de las metas-resultado-producto establecidas.

Finalmente, el diseño de un CMI basado en un mapa de procesos bien definido, un mapa estratégico claro y la selección apropiada de indicadores financieros y no financieros, no solo mejorará la toma de decisiones en la BNP, sino que también fortalecerá su capacidad para adaptarse a los cambios y mejorar continuamente en beneficio de los usuarios.

### **3.2 Desarrollo de la propuesta de solución**

La propuesta de CMI en la BNP parte de la evaluación y construcción de la misión y visión institucional de la BNP, que se constituye como punto de partida y guía para la estrategia. Posteriormente, se procederá a la construcción del mapa de procesos a nivel 0, donde se detallarán los procesos misionales, estratégicos y de soporte de la BNP.

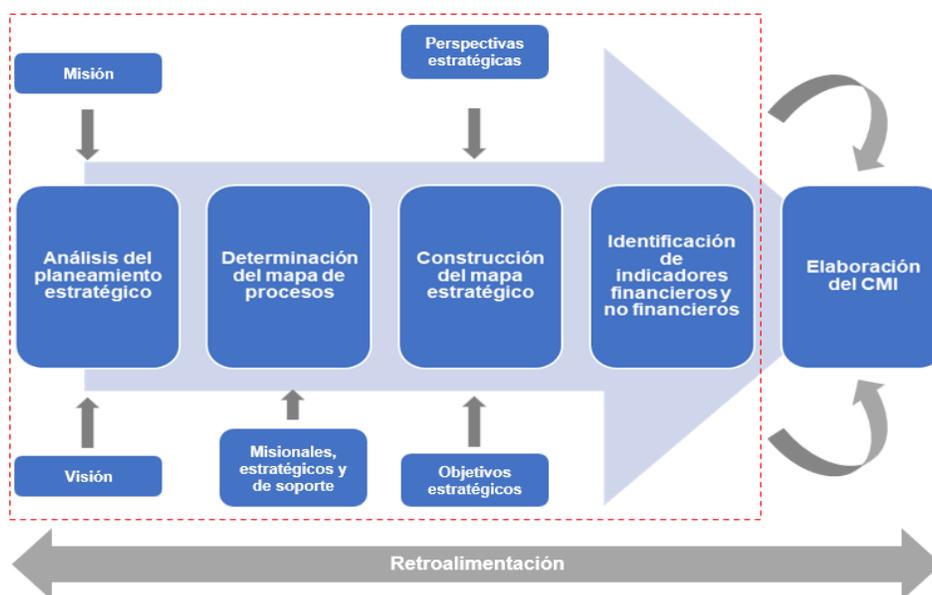
Después de identificar los procesos, se determinarán las perspectivas clave del CMI que guiarán el enfoque estratégico: usuarios/comunidad, presupuestal, procesos internos, recursos humanos y política/normativa. A continuación, se definirán los objetivos estratégicos asociados a cada perspectiva, estableciendo metas específicas que se alineen con la misión y visión institucional.

Una vez establecidos los objetivos estratégicos, se procederá a la construcción del mapa estratégico, el cual vinculará estos objetivos con las perspectivas e iniciativas estratégicas necesarias para alcanzarlos. Por último, se desarrollarán indicadores financieros y no financieros, estableciendo una línea base y valores meta para medir el desempeño y evaluar el progreso en el logro de los objetivos estratégicos a lo largo del tiempo.

En síntesis, se presenta un proceso metodológico estructurado para implementar un CMI en la BNP, partiendo desde la definición de la misión y visión hasta la construcción de indicadores para evaluar el rendimiento y la efectividad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. El esquema para el desarrollo de la propuesta del CMI en la BNP se presenta a continuación:

## Figura 20

*Esquema de desarrollo de la propuesta de solución*



Fuente: Elaboración propia

### 3.2.1 Determinación de la misión, visión y valores

La misión de la BNP se determinó a través del análisis agregado de los aspectos considerados por CEPLAN (rol central de la entidad, población a la que atiende y atributos en la entrega de bienes y servicios) y de aspectos como mercado, uso de la tecnología, sostenibilidad, competencia, filosofía, imagen pública, entre otros, redactados en la siguiente matriz:

Preguntas	Respuestas
¿Cuál es el rol central de la entidad?	Garantizar el acceso a la información, conocimiento y cultura para la investigación, desarrollo cultural, científico y tecnológico, y disfrute.
¿Quiénes son los usuarios de la entidad?	Toda la población que desee acceder a la BNP, ya sea de forma presencial o virtual.
¿Cuáles son los bienes o servicios que se ofrece?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios bibliotecarios</li> <li>• Servicios de extensión bibliotecaria</li> <li>• Servicios de extensión cultural</li> <li>• Servicios complementarios (depósito legal, ISBN, ISSN, entre otros)</li> </ul>
¿Dónde se desenvuelve la entidad?	La BNP presta servicios presenciales en Comas, Rímac, La Victoria, El Agustino, Breña, Cercado de Lima, San Borja, Cutervo (Cajamarca) y Tarata (Tacna). Asimismo, a través de sus plataformas virtuales tiene alcance a todo el país y a nivel internacional.
¿Tiene interés en el uso de la tecnología?	Desde la pandemia por la COVID-19, la transformación digital de la BNP se ha visto acelerada con la implementación de diversos aplicativos y plataformas para facilitar el acceso a la información y conocimiento por parte de la población.
¿Se alcanzan los objetivos trazados?	La BNP cuenta con una limitada gestión estratégica, lo que dificulta el logro de los objetivos trazados.
¿Cuáles es la filosofía de la entidad?	La BNP tiene los siguientes valores: i) Vocación de Servicio; ii) Calidad; iii) Equidad; iv) Trabajo en Equipo; v) Integridad; y, vi) Contribución Social.
¿Cuál es la principal ventaja de la entidad?	El aspecto diferencial o la principal ventaja que tiene la BNP es que es una institución única en el país, no existe otra institución con las competencias y envergadura en todo el territorio nacional. Asimismo, es la primera institución cultural del Perú independiente (más de 200 años de historia).
¿La entidad se preocupa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?	La BNP tiene un rol social y comunitario desde su creación, se constituye como foco cultural, constructor de ciudadanía y formador de identidad. Asimismo, se preocupa por aspectos del desarrollo sostenible, ya sea a través de la creación de plataformas sobre los ODS o con la aprobación de normativa interna sobre la ecoeficiencia.
¿Cómo se considera a los trabajadores y qué perspectiva se ve sobre ellos?	Los trabajadores de la BNP son considerados piezas fundamentales en el logro de los objetivos institucionales de cara a la gestión y protección de las colecciones, acceso a la información y conocimiento e implementación del SNB.

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del análisis agregado de las respuestas se puede describir la misión de la BNP, conforme se muestra a continuación:

<b>Misión de la BNP</b>	Somos el faro del conocimiento y la cultura en el país, facilitando el acceso inclusivo y equitativo a la información como derecho fundamental de la ciudadanía, promoviendo la diversidad cultural y apoyando la educación y el desarrollo sostenible de la sociedad peruana, a través del uso óptimo de los recursos y la prestación de servicios con estándares de calidad.
-------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

En el marco normativo del CEPLAN sobre el planeamiento estratégico en los niveles institucional y sectorial no existe una metodología para definir la visión. En ese sentido, para efectos de la investigación se definirá a través de las respuestas consignadas en la matriz siguiente:

Preguntas	Respuestas
¿Qué queremos ser? ¿En qué seremos líderes o pioneros? ¿Cuál será nuestro posicionamiento en el mercado o qué dominaremos?	Ser una institución líder a nivel nacional e internacional. En la protección, difusión y acceso al MBD del país, así como del capital universal. Se busca dominar en la prestación de servicios bibliotecarios, de extensión bibliotecaria y cultural mediante el uso de la tecnología y la innovación.
¿Qué tendremos como “factores o recursos o ventajas” estrellas?	Transformación digital Servicios innovadores que respondan a las necesidades cambiantes de información por parte de los usuarios. Adopción de herramientas de gestión pública moderna.
¿Qué lograremos para la entidad, los trabajadores, la localidad, el país?	La BNP continuará sus esfuerzos por ser una institución inclusiva y equitativa, en donde toda la ciudadanía pueda participar y ser escuchada. Los trabajadores deberán respetar los valores y principios rectores de la entidad. A nivel país, se aspira contribuir con el desarrollo económico, cultural, científico y tecnológico de la sociedad peruana.

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del análisis agregado de las respuestas se puede describir la visión de la BNP, conforme se muestra a continuación:

<b>Visión de la BNP</b>	Ser reconocidos como la institución líder a nivel nacional e internacional en la protección, difusión y acceso al material bibliográfico documental del país, así como del capital universal. Como institución moderna y digitalmente avanzada, nos comprometemos a brindar servicios innovadores y de calidad que promuevan la identidad nacional, la construcción de ciudadanía, el desarrollo económico, cultural, científico y tecnológico de la sociedad. Nos esforzamos por ser una institución inclusiva, accesible y equitativa, que fomente la participación de toda la ciudadanía en la vida económica, cultural y científica del país, respetando la diversidad y facilitando el acceso a la información como un derecho fundamental.
-------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

En lo concerniente a los valores institucionales, estos son tomados de la Resolución Jefatural N° 030-2020-BNP, ya que se considera reflejan de manera adecuada a una institución de acceso a la información, conocimiento y cultura para toda la población que asista a ella, siendo estos:

<b>Valores institucionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Vocación de Servicio:</b> Ofrecemos servicios que satisfacen las necesidades de información de los usuarios. Nos interesa atender todas las consultas sobre el material bibliográfico documental de nuestros usuarios.</li> <li>✓ <b>Calidad:</b> Nos esforzamos por brindar un servicio de calidad a nuestros usuarios.</li> <li>✓ <b>Equidad:</b> Estamos comprometidos con promover la no discriminación, la igual y el respeto a las diferencias.</li> <li>✓ Trabajo en Equipo: Creemos en el trabajo en equipo como base fundamental para el buen desempeño de la institución y la efectividad de nuestros procesos.</li> </ul>
--------------------------------	--

- 
- ✓ **Integridad:** Trabajar de manera ética es la base de nuestra institución. Todo lo que hacemos está guiado por una brújula moral que garantiza el respeto a todos los usuarios y transparencia total.
  - ✓ **Contribución Social:** Contribuimos con el desarrollo económico, social y cultural de la sociedad peruana.
- 

Fuente: Resolución Jefatural N° 030-2020-BNP

### **3.2.2 Construcción del mapa de procesos**

La definición de un mapa de procesos desempeña un papel fundamental en el diseño del CMI de la BNP, ya que proporciona una representación visual y sistemática de las operaciones esenciales de la entidad. Este mapa identifica y conecta los procesos clave que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la BNP. Al comprender la interrelación de estas actividades, la institución puede optimizar la eficiencia operativa y asegurar que cada proceso esté alineado con la misión y visión de la entidad.

La importancia del mapa de procesos radica en su capacidad para guiar la implementación efectiva del CMI. Al mapear los flujos de trabajo, se identifican los puntos críticos donde se pueden introducir indicadores clave de desempeño para evaluar la eficacia y eficiencia de cada proceso. Esto proporciona una base sólida para la medición del desempeño institucional y la toma de decisiones basada en datos, garantizando que cada actividad contribuya de manera efectiva a los objetivos estratégicos de cada perspectiva del CMI.

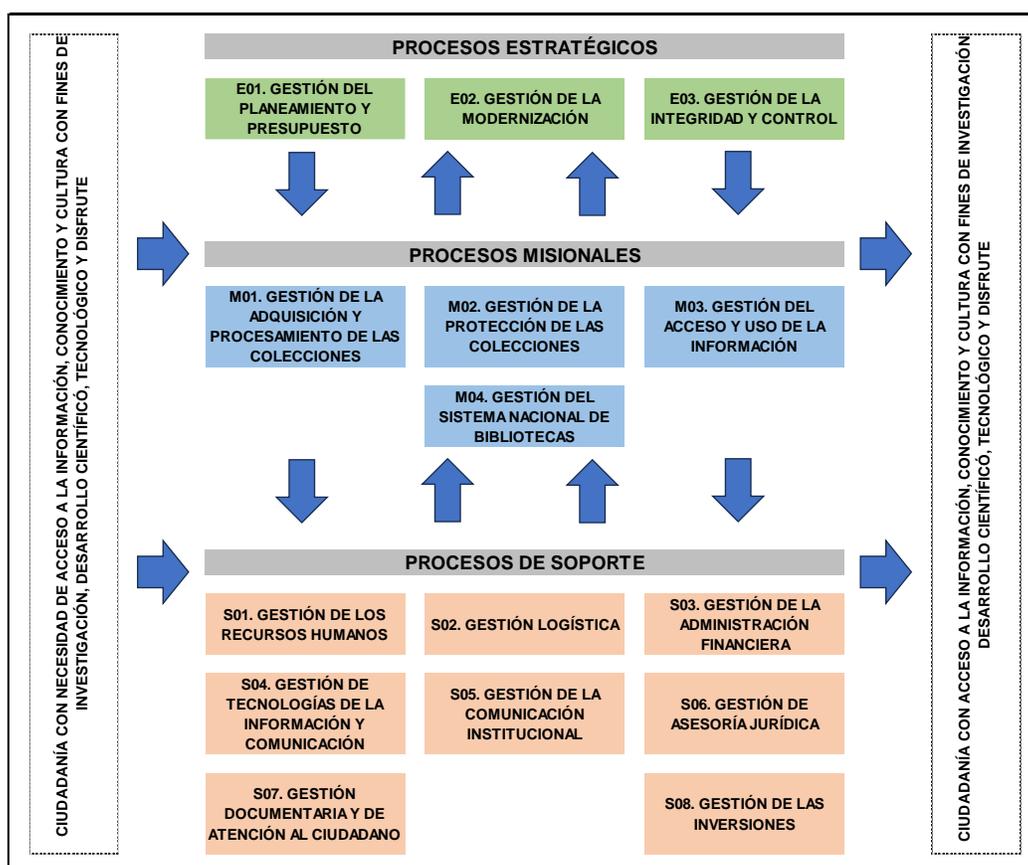
Asimismo, el mapa de procesos facilita la identificación de áreas de mejora y oportunidades de innovación. Al visualizar los grupos y secuencias de actividades, la BNP puede identificar posibles cuellos de botella, redundancias o ineficiencias en los procesos existentes. Esta comprensión profunda permite ajustes estratégicos que aumentan la agilidad y la capacidad de respuesta de la BNP a medida que evolucionan las necesidades de los usuarios o comunidad y las demandas del entorno social, cultural y educativo. En resumen, definir un mapa de procesos robusto es esencial para el diseño efectivo del CMI, proporcionando una estructura sólida que maximiza la contribución de cada actividad a los objetivos estratégicos de la BNP.

En el marco de la presente tesis, el mapa de procesos de la BNP se desarrolla con base en el análisis integral de los fines y funciones establecidos en la Ley N° 30570, el Reglamento

de Organización y Funciones y demás normativa señalada en el numeral 1.1.2, identificando tres tipos de procesos: 1) Estratégicos, 2) Misionales y 3) De Soporte. En la Figura 21 se presenta el mapa de procesos que sirve de apoyo para la construcción de los objetivos de la propuesta de CMI en la BNP:

**Figura 21**

*Propuesta de mapa de procesos de la BNP*



Fuente: Elaboración propia

### 3.2.3 Determinación de las perspectivas del CMI

La determinación de las perspectivas del CMI de la BNP se realiza desde un análisis integral de los modelos señalados en el numeral 2.2.1 del Capítulo II de la presente tesis, con énfasis en el modelo adaptado de Kaplan & Norton para el sector público y de Niven, las cuales se describen a continuación:

- **Perspectiva de usuarios/comunidad:** Esta perspectiva se centra en comprender las necesidades, expectativas y experiencias de los usuarios y la comunidad a la que sirve la BNP. Evalúa la efectividad de la entidad en proporcionar servicios y recursos que satisfagan las demandas culturales, educativas y de información de sus usuarios. La satisfacción y participación de la comunidad son fundamentales para el éxito de la estrategia de la BNP. Esta perspectiva permite ajustar estrategias y servicios de acuerdo con las preferencias de la ciudadanía, asegurando la relevancia continua de la BNP en la sociedad.
- **Perspectiva presupuestal:** Esta perspectiva se enfoca en la gestión eficiente de los recursos presupuestales de la BNP. Evalúa la asignación de recursos, control de gastos y la maximización del valor obtenido en las inversiones realizadas para la creación, mejoramiento o ampliación de los servicios bibliotecarios y culturales. La gestión presupuestal efectiva es esencial para garantizar la sostenibilidad y la capacidad de la BNP para cumplir con su misión a largo plazo. Permite tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos para el cumplimiento de las metas-resultado-producto.
- **Perspectiva de procesos internos:** Esta perspectiva se centra en la eficiencia y efectividad de los procesos operativos de la BNP. Incluye la gestión de colecciones, servicios al usuario, procesos de catalogación, protección, acceso a la información, digitalización y cualquier otra actividad interna que contribuya al logro de las metas-resultado-producto. La mejora continua de los procesos internos garantiza la entrega oportuna y eficiente de servicios de alta calidad. Una gestión efectiva de las operaciones contribuye directamente a la capacidad de la BNP para cumplir con sus compromisos y responder a las necesidades cambiantes de la comunidad.
- **Perspectiva de recursos humanos:** Esta perspectiva se enfoca en la gestión y desarrollo del capital humano de la BNP, incluyendo la capacitación, satisfacción laboral,

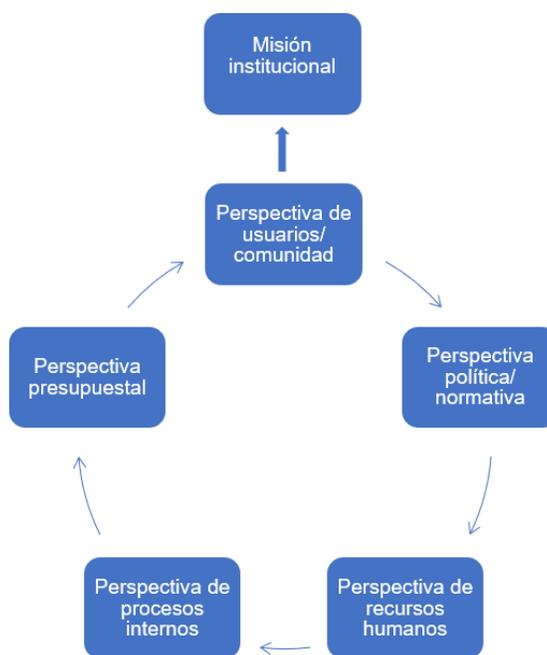
retención de talento y el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para enfrentar los desafíos actuales y futuros de la entidad. El recurso humano es un activo fundamental para el éxito de la BNP. El equipo humano debe estar capacitado, comprometido y poseer habilidades necesarias para contribuir directamente en la ejecución efectiva de la estrategia y en el logro de las metas-resultado-producto.

- **Perspectiva política/normativa:** Esta perspectiva se centra en el entorno político y normativo que afecta a la BNP. Incluye la adaptación a cambios legislativos, el cumplimiento de regulaciones y la participación en iniciativas gubernamentales o internacionales que impacten en la prestación de sus servicios. Entender y responder proactivamente al entorno político y normativo es vital para la estabilidad y la relevancia continua de la BNP. Garantiza que la institución opere dentro de los límites legales y esté posicionada estratégicamente en el panorama cultural y educativo del país.

En la Figura 22 se muestran de manera gráfica las perspectivas del CMI de la BNP:

**Figura 22**

*Perspectivas del CMI de la BNP*



Fuente: Elaboración propia

### 3.2.4 Definición de los objetivos estratégicos

La definición clara de objetivos estratégicos desempeña un papel crucial en el diseño del CMI de la BNP, ya que permite establecer la dirección y el propósito fundamental de la entidad. Estos objetivos estratégicos actúan como puntos de referencia para la toma de decisiones y la asignación de recursos, proporcionando una guía coherente para todas las iniciativas y actividades. La importancia de la definición de objetivos estratégicos radica en su capacidad para orientar el diseño del CMI hacia resultados concretos y significativos. Cada dimensión del CMI, desde la perspectiva política/normativa hasta la perspectiva usuarios/comunidad, debe estar conectada directamente con estos objetivos. Esto asegura que cada aspecto de la BNP contribuya de manera coherente a la realización de metas estratégicas, proporcionando una visión holística del desempeño y la eficacia de la entidad.

Además, los objetivos estratégicos claros facilitan la comunicación interna y externa. Al definir con precisión lo que la BNP busca lograr, se establece una base para la transparencia y la comprensión compartida entre todos los involucrados (stakeholders). La claridad en los objetivos estratégicos no solo fortalece la cohesión organizacional, sino que también mejora la capacidad de la BNP para demostrar su impacto y relevancia en el entorno social, cultural y educativo. En síntesis, la definición de objetivos estratégicos es esencial para moldear un CMI efectivo que guíe las acciones y promueva el éxito sostenible de BNP.

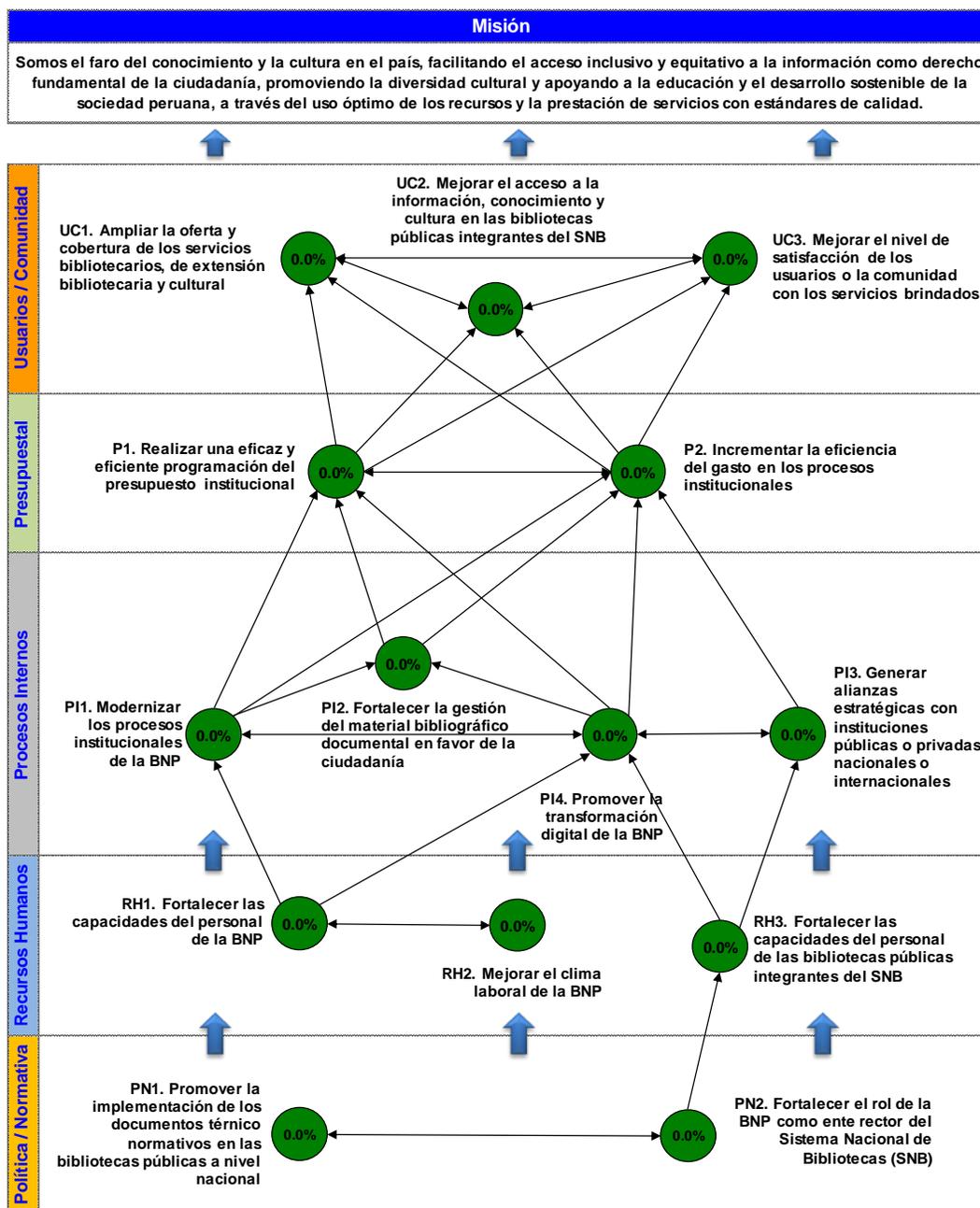
A continuación se presentan los objetivos estratégicos de las perspectivas del CMI, conforme se detalla:

Perspectivas	Objetivos
<b>Usuarios / Comunidad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar la oferta y cobertura de los servicios bibliotecarios, de extensión bibliotecaria y cultural</li> <li>2. Mejorar el acceso a la información, conocimiento y cultura en las bibliotecas públicas integrantes del Sistema Nacional de Bibliotecas</li> <li>3. Mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios o la comunidad con los servicios brindados</li> </ol>
<b>Presupuestal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar una eficaz y eficiente programación del presupuesto institucional</li> <li>2. Incrementar la eficiencia del gasto en los procesos institucionales</li> </ol>
<b>Procesos internos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modernizar los procesos institucionales de la BNP</li> <li>2. Fortalecer la gestión del material bibliográfico documental en favor de la ciudadanía</li> <li>3. Generar alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas, nacionales o internacionales</li> </ol>

Perspectivas	Objetivos
	4. Promover la transformación digital de la BNP
Recursos humanos	1. Fortalecer las capacidades del personal de la BNP
	2. Mejorar el clima laboral de la BNP
	3. Fortalecer las capacidades del personal de las bibliotecas públicas integrantes del Sistema Nacional de Bibliotecas
Política / Normativa	1. Promover la implementación de los documentos técnico-normativos en las bibliotecas públicas a nivel nacional
	2. Fortalecer el rol de la BNP como ente rector del Sistema Nacional de Bibliotecas

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.5 Construcción del mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

En este punto, es necesario precisar que la tesis se concentra principalmente en las perspectivas presupuestal y usuarios/comunidad ya que se vinculan directamente con el objetivo general señalado en el numeral 1.4. Sin embargo, ello no implica dejar de lado las demás perspectivas y objetivos del CMI, toda vez que, por definición, el CMI debe brindar una mirada y comprensión integral de la estrategia de la BNP.

### **3.2.6 *Determinación de las iniciativas estratégicas***

El diseño del CMI para la BNP se ve enriquecido y guiado por la implementación de iniciativas estratégicas. Estas iniciativas son esenciales para transformar los objetivos estratégicos en acciones tangibles y medibles. Al traducir la visión y misión de la BNP en iniciativas específicas, se establece un vínculo claro entre los propósitos a largo plazo y las acciones diarias. Este enfoque permite a la institución concentrarse en resultados concretos, asegurando que cada iniciativa esté alineada con la estrategia global.

La importancia de las iniciativas estratégicas se manifiesta también en la asignación eficaz de recursos. Al identificar proyectos específicos que contribuyen directamente con los objetivos estratégicos de cada perspectiva del CMI, la BNP puede tomar decisiones informadas sobre la distribución de recursos presupuestales, humanos y tecnológicos. La priorización resultante de las iniciativas estratégicas garantiza que la institución canalice sus esfuerzos hacia actividades clave, evitando la dispersión de recursos y maximizando el impacto en el logro de las metas-resultado-producto.

Además, las iniciativas estratégicas fomentan la adaptabilidad y la mejora continua. En un entorno dinámico, estas acciones específicas permiten a la BNP ajustar su enfoque estratégico en respuesta a cambios en el entorno, tecnología o necesidades de la comunidad. Este enfoque flexible y orientado a resultados no solo impulsa la capacidad de adaptación de la institución, sino que también promueve un compromiso más profundo del personal al involucrarlos directamente en la implementación de acciones estratégicas concretas. En

conjunto, las iniciativas estratégicas en el diseño del CMI se convierten en un vehículo esencial para lograr la alineación, efectividad y éxito a largo plazo de la BNP.

A continuación se presentan las iniciativas estratégicas del CMI de la BNP:

<b>Perspectivas</b>	<b>Iniciativas estratégicas</b>
<b>Usuarios / Comunidad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar programas de atracción y retención de usuarios en los servicios presenciales y virtuales de la BNP</li> <li>2. Identificar oportunidades de mejora en los servicios que brinda la BNP</li> <li>3. Implementar encuestas de satisfacción sobre los servicios de la BNP</li> </ol>
<b>Presupuestal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer criterios de priorización y asignación de recursos presupuestales</li> <li>2. Establecer criterios para la reasignación de recursos presupuestales</li> </ol>
<b>Procesos internos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar la metodología interna para la identificación y caracterización de los procesos institucionales</li> <li>2. Establecer un protocolo para la identificación, priorización, suscripción y evaluación de convenios interinstitucionales</li> <li>3. Desarrollar e implementar un sistema integral de gestión bibliotecaria</li> <li>4. Elaborar una base de datos de fuentes cooperantes nacionales e internacionales relacionada con el acceso a la información, conocimiento y cultura</li> <li>5. Actualizar el Plan de Gobierno Digital de la BNP</li> </ol>
<b>Recursos humanos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer las competencias tecnológicas del personal</li> <li>2. Diseñar un plan de capacitación del personal integrante de las bibliotecas del SNB con un enfoque territorial</li> <li>3. Implementar la gestión del rendimiento</li> <li>4. Diagnosticar el clima laboral</li> </ol>
<b>Política / Normativa</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar el marco normativo de la BNP</li> <li>2. Elaborar documentos e instrumentos de gestión bibliotecaria para la BNP y para el SNB</li> <li>3. Incorporar a las bibliotecas en la agenda política del país</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia



Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Línea base		Metas esperadas						
			Valor	Año	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Procesos internos</b>	Modernizar los procesos institucionales de la BNP	Porcentaje de procesos analizados y mejorados de la Biblioteca Nacional del Perú	0.00%	2021	10.00%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%
	Fortalecer la gestión del material bibliográfico documental en favor de la ciudadanía	Índice de fortalecimiento de la gestión del material bibliográfico documental en favor de la ciudadanía	0.23	2021	0.22	0.22	0.23	0.23	0.23	0.24	0.24
	Generar alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas, nacionales o internacionales	Porcentaje de convenios de cooperación interinstitucional con ejecución permanente	SLB	-	80.00%	85.00%	90.00%	95.00%	95.00%	95.00%	100.00%
	Promover la transformación digital de la BNP	Índice de Transformación Digital en la Biblioteca Nacional del Perú	0.21	2022	0.31	0.35	0.40	0.44	0.48	0.53	0.59
<b>Recursos humanos</b>	Fortalecer las capacidades del personal de la BNP	Porcentaje de servidores/as con capacidades fortalecidas a través del Plan de Desarrollo de Personas	83.58%	2021	90.23%	91.60%	93.51%	94.23%	98.00%	98.00%	98.00%
	Mejorar el clima laboral de la BNP	Índice de ejecución de los planes vinculados a las relaciones humanas y sociales en la Biblioteca Nacional del Perú	0.00	2021	0.75	0.80	0.85	0.85	0.85	0.85	0.85
	Fortalecer las capacidades del personal de las bibliotecas públicas integrantes del Sistema Nacional de Bibliotecas	Porcentaje de operadores del Sistema Nacional de Bibliotecas capacitados en temas de gestión bibliotecaria	33.81%	2021	20.72%	23.68%	23.68%	26.64%	29.60%	32.56%	35.52%
<b>Política / Normativa</b>	Promover la implementación de los documentos técnico-normativos en las bibliotecas públicas a nivel nacional	Porcentaje de bibliotecas integrantes del Sistema Nacional de bibliotecas que han aplicado al menos un instrumento de gestión bibliotecaria	10.91%	2021	13.06%	15.46%	21.60%	27.98%	34.72%	41.84%	49.20%
	Fortalecer el rol de la BNP como ente rector del Sistema Nacional de Bibliotecas	Índice de implementación del Sistema Nacional de Bibliotecas	0.17	2021	0.26	0.29	0.32	0.42	0.47	0.51	0.56

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.8 CMI de la BNP con objetivos, indicadores, metas e iniciativas

Luego de haber realizado los pasos señalados en los numerales 3.2.1 al 3.2.7, tenemos los insumos necesarios para presentar la propuesta de CMI de la BNP, conforme se detalla a continuación:

#### Tabla 22

*CMI de la BNP con objetivos, indicadores, metas e iniciativas*

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Línea base		Metas esperadas						Iniciativas estratégicas	
			Valor	Año	2024	2025	2026	2027	2028	2029		2030
Usuarios / Comunidad	Ampliar la oferta y cobertura de los servicios bibliotecarios, de extensión bibliotecaria y cultural	Tasa de variación de los usuarios atendidos en los servicios presenciales fortalecidos y accesibles	SLB	-	7.50%	9.20%	10.06%	11.74%	13.35%	18.63%	19.32%	1. Ejecutar programas de atracción y retención de usuarios en los servicios presenciales y virtuales de la BNP 2. Identificar oportunidades de mejora en los servicios que brinda la BNP 3. Implementar encuestas de satisfacción sobre los servicios de la BNP
		Tasa de variación de los usuarios de los servicios de extensión bibliotecaria y cultural	SLB	-	8.33%	7.69%	7.14%	6.67%	6.25%	5.88%	5.56%	
		Tasa de variación de los usuarios activos en las plataformas de los servicios bibliotecarios virtuales fortalecidos y accesibles	SLB	-	4.30%	4.74%	4.58%	4.90%	5.14%	5.39%	5.54%	
	Mejorar el acceso a la información, conocimiento y cultura en las bibliotecas públicas integrantes del Sistema Nacional de Bibliotecas	Porcentaje de cobertura de bibliotecas públicas municipales en el país	26.41%	2022	27.21%	28.82%	30.42%	31.48%	33.08%	34.69%	36.29%	
		Porcentaje de regiones que cuentan con Centro Coordinador Regional del Sistema Nacional de Bibliotecas en funcionamiento	42.31%	2021	50.00%	53.85%	57.69%	80.77%	88.46%	92.31%	96.15%	
		Porcentaje de redes de bibliotecas creadas y en funcionamiento	4.08%	2021	10.20%	12.76%	15.31%	17.86%	20.41%	22.96%	25.51%	
Mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios o la comunidad con los servicios brindados	Porcentaje de satisfacción de los usuarios de los servicios brindados por la BNP	87.00%	2022	89.00%	90.00%	91.00%	92.00%	93.00%	94.00%	95.00%		
Presupuestal	Realizar una eficaz y eficiente programación del presupuesto institucional	Porcentaje del presupuesto institucional destinado a los procesos misionales de la BNP	41.91%	2022	43.00%	45.00%	47.00%	49.00%	50.00%	50.00%	52.00%	1. Establecer criterios de priorización y asignación de recursos presupuestales 2. Establecer criterios para la reasignación de recursos presupuestales
		Porcentaje del presupuesto institucional destinado al gasto corriente	99.70%	2022	78.00%	78.00%	76.00%	75.00%	74.00%	74.00%	72.00%	
	Incrementar la eficiencia del gasto en los procesos institucionales	Porcentaje de ejecución del presupuesto institucional modificado	99.50%	2022	99.00%	99.00%	99.00%	99.00%	99.00%	99.00%	99.00%	
		Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado para gastos en inversiones	50.83%	2020	98.00%	98.00%	98.00%	98.00%	98.00%	98.00%	98.00%	
Procesos internos	Modernizar los procesos	Porcentaje de procesos analizados y mejorados	0.00%	2021	10.00%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	1. Actualizar la metodología interna para la identificación y

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Línea base		Metas esperadas						Iniciativas estratégicas	
			Valor	Año	2024	2025	2026	2027	2028	2029		2030
	institucionales de la BNP	de la Biblioteca Nacional del Perú										caracterización de los procesos institucionales
	Fortalecer la gestión del material bibliográfico documental en favor de la ciudadanía	Índice de fortalecimiento de la gestión del material bibliográfico documental en favor de la ciudadanía	0.23	2021	0.22	0.22	0.23	0.23	0.23	0.24	0.24	2. Establecer un protocolo para la identificación, priorización, suscripción y evaluación de convenios interinstitucionales 3. Desarrollar e implementar un sistema integral de gestión bibliotecaria
	Generar alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas, nacionales o internacionales	Porcentaje de convenios de cooperación interinstitucional con ejecución permanente	SLB	-	80.00%	85.00%	90.00%	95.00%	95.00%	95.00%	100.00%	4. Elaborar una base de datos de fuentes cooperantes nacionales e internacionales relacionada con el acceso a la información, conocimiento y cultura 5. Actualizar el Plan de Gobierno Digital de la BNP
	Promover la transformación digital de la BNP	Índice de Transformación Digital en la Biblioteca Nacional del Perú	0.21	2022	0.31	0.35	0.40	0.44	0.48	0.53	0.59	
	Fortalecer las capacidades del personal de la BNP	Porcentaje de servidores/as con capacidades fortalecidas a través del Plan de Desarrollo de Personas	83.58%	2021	90.23%	91.60%	93.51%	94.23%	98.00%	98.00%	98.00%	
Recursos humanos	Mejorar el clima laboral de la BNP	Índice de ejecución de los planes vinculados a las relaciones humanas y sociales en la Biblioteca Nacional del Perú	0.00	2021	0.75	0.80	0.85	0.85	0.85	0.85	0.85	1. Fortalecer las competencias tecnológicas del personal 2. Diseñar un plan de capacitación del personal integrante de las bibliotecas del SNB con un enfoque territorial 3. Implementar la gestión del rendimiento 4. Diagnosticar el clima laboral
	Fortalecer las capacidades del personal de las bibliotecas públicas integrantes del Sistema Nacional de Bibliotecas	Porcentaje de operadores del Sistema Nacional de Bibliotecas capacitados en temas de gestión bibliotecaria	33.81%	2021	20.72%	23.68%	23.68%	26.64%	29.60%	32.56%	35.52%	
Política / Normativa	Promover la implementación de los documentos técnico-normativos en las bibliotecas públicas a nivel nacional	Porcentaje de bibliotecas integrantes del Sistema Nacional de bibliotecas que han aplicado al menos un instrumento de gestión bibliotecaria	10.91%	2021	13.06%	15.46%	21.60%	27.98%	34.72%	41.84%	49.20%	1. Actualizar el marco normativo de la BNP 2. Elaborar documentos e instrumentos de Gestión bibliotecaria 3. Incorporar a las bibliotecas en la agenda política del país
	Fortalecer el rol de la BNP como ente rector del Sistema Nacional de Bibliotecas	Índice de implementación del Sistema Nacional de Bibliotecas	0.17	2021	0.26	0.29	0.32	0.42	0.47	0.51	0.56	

Fuente: Elaboración propia

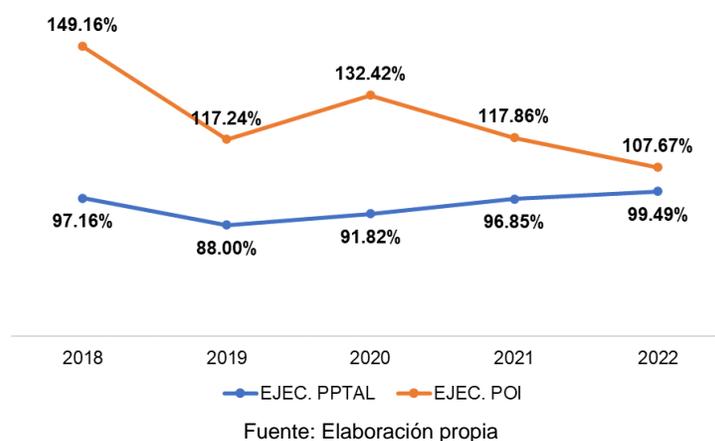
### 3.3 Análisis de los datos y resultados

Como parte de la elaboración de la propuesta de CMI en la BNP se han utilizado las siguientes fuentes de información: 1) documentos de gestión de la BNP (PEI, POI, ROF y otros); 2) reportes del SIAF-SP y aplicativo CEPLAN; 3) reportes de aplicativos internos de la BNP; e, 4) informes de evaluación del PEI y POI para el periodo 2018-2022.

En las próximas figuras se presenta el análisis de la información vinculada con los resultados esperados de la tesis (indicadores asociados a las variables dependientes), así como las debilidades encontradas.

#### Figura 23

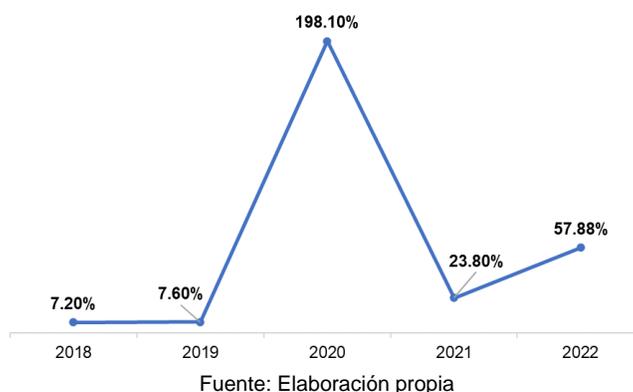
*Ejecución presupuestal y ejecución del POI, periodo 2018-2022*



La ejecución presupuestal promedio en el periodo 2018-2022 de la BNP ha sido de 94.66% respecto a 124.87% de ejecución promedio del POI (ver Figura 23). Dicha situación muestra que los órganos de la entidad han sobre ejecutado sus metas programadas en cada uno de los años del periodo señalado, con un ratio de cumplimiento de metas y ejecución presupuestal de 1.32, siendo que el valor ideal es el más próximo a 1.00. Por tanto, la BNP requiere de una herramienta de gestión que coadyuve en la programación, seguimiento y evaluación de metas-resultados-productos a fin de que estas sean eficaces y eficientes en beneficio de la ciudadanía.

## Figura 24

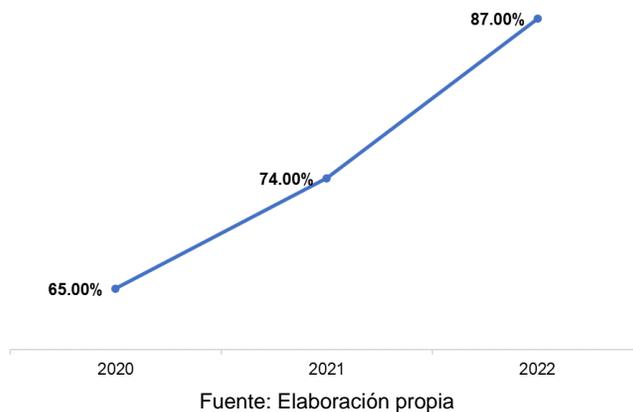
*Variación ponderada de los usuarios en los servicios de la BNP, periodo 2018-2022*



Sobre la variación ponderada de los usuarios en los servicios de la BNP (ver Figura 24) se aprecia que no tiene una tendencia definida, con un valor atípico en el año 2020, explicado por prestación de servicios por plataformas virtuales, debido a la pandemia por COVID-19 y las medidas de distanciamiento social establecidas por el gobierno. Dicha forma de prestación de servicios rompió las barreras geográficas, permitiendo que las actividades bibliotecarias y culturales lleguen a gran parte de la población con acceso a Internet. Dicho valor atípico está disminuyendo y se proyecta regresar a valores de 2018 o 2019 (tasas naturales de variación) en los próximos 2 años.

## Figura 25

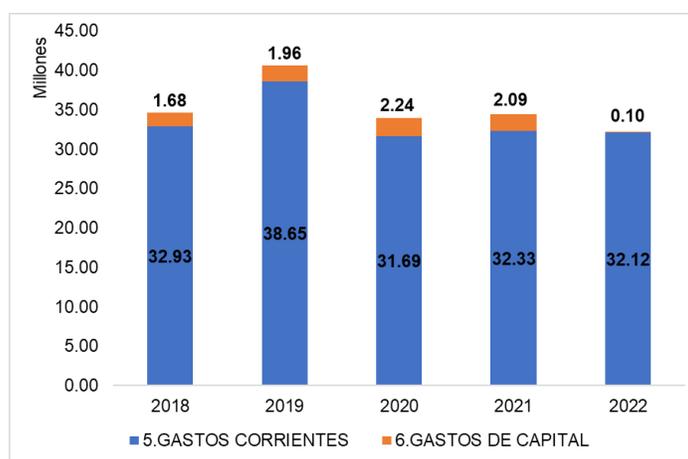
*Nivel de satisfacción de los usuarios de la BNP, periodo 2020-2022*



En la Figura 25 se presenta los niveles de satisfacción de los usuarios de la BNP, obtenidos a partir de las encuestas realizadas en la Sede San Borja y en la Gran Biblioteca Pública de Lima. Se aprecia una tendencia creciente en los niveles de satisfacción, pasando de 65.00% en el año 2020 a 87.00% en el año 2022. Este incremento se debe a la mejora de la infraestructura, equipamiento e innovación de servicios en la BNP, atendiendo a las necesidades y expectativas de los usuarios; sin embargo, existe un margen considerable de mejora.

### Figura 26

*Distribución del presupuesto de la BNP por categoría de gasto, periodo 2018-2022*



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la distribución del presupuesto en la BNP por categoría de gasto en el periodo 2018-2022 (ver Figura 26), se tiene que este principalmente se destina a gastos corrientes (S/ 33.54 millones o 95.47% en promedio). Dicho porcentaje deja en evidencia las limitaciones presupuestales de la BNP, ya que en dicha categoría se programan y ejecutan los pagos de planillas, servicios básicos, seguridad y vigilancia, limpieza e higiene, entre otros. Los gastos de capital representan en promedio el 4.53% del presupuesto de la entidad, situación que muestra los bajos recursos para ejecución de inversiones o adquisición de activos no financieros. En consecuencia, se requiere de una herramienta que permita a la alta dirección priorizar los recursos para la ejecución de inversiones, a fin de mejorar la infraestructura, equipamiento y mobiliario para un mejor servicio a la ciudadanía.

Por último, se presentan los datos y resultados obtenidos de la aplicación de encuestas a los usuarios y trabajadores de la BNP, segmentado por objetivo general y objetivos específicos de la tesis, conforme se detalla:

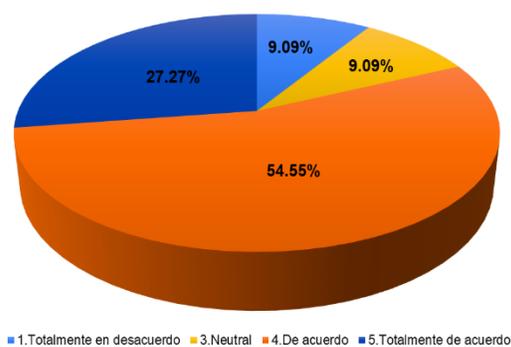
### Resultados para el objetivo general: Propuesta de diseño y aplicación del sistema de CMI para el uso óptimo de recursos en beneficio de la ciudadanía

En la Figura 27 se muestra que el 54.55% de los usuarios encuestados está de acuerdo y 27.28% totalmente de acuerdo con que es importante la implementación del CMI para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y servicios ofrecidos. Respecto a los trabajadores de la entidad, el 54.81% de los encuestados está de acuerdo y 27.40% totalmente de acuerdo con que la implementación del CMI puede mejorar la gestión de recursos en beneficio de la ciudadanía. Por tanto, podemos decir que tanto los usuarios como los trabajadores consideran pertinente que se implemente el CMI en la BNP, ya que favorecerá el uso de los recursos para la prestación de servicios adecuados para la ciudadanía.

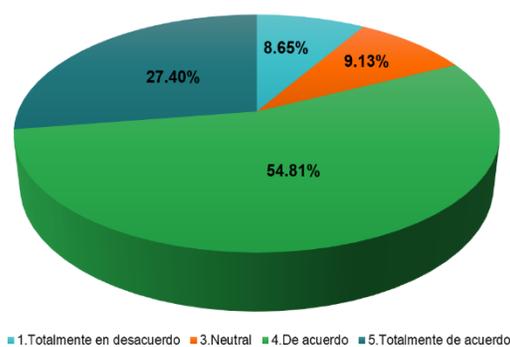
**Figura 27**

#### *CMI y uso óptimo de recursos (i)*

*P1-U. En relación con la gestión de la BNP, ¿considera importante implementar un sistema de Cuadro de Mando Integral (CMI) para mejorar la eficiencia en el uso de recursos y servicios ofrecidos?*



*P1-T. ¿Cree que la implementación de un sistema de Cuadro de Mando Integral (CMI) en la BNP podría mejorar la gestión de los recursos para beneficio de la ciudadanía?*



Fuente: Elaboración propia

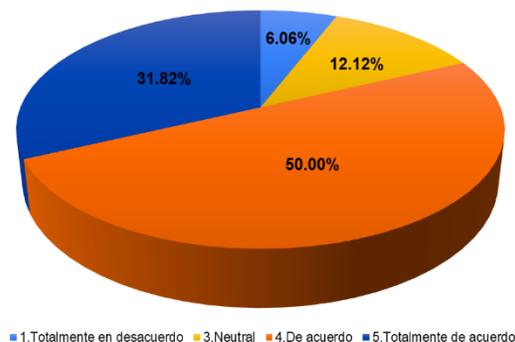
En la Figura 28 se aprecia que el 50.00% de los usuarios encuestados está de acuerdo y 31.82% totalmente de acuerdo con que un sistema de CMI puede contribuir con el mejoramiento de los servicios ofrecidos por la entidad. Asimismo, el 55.29% de los trabajadores de la entidad

está de acuerdo y 28.85% totalmente de acuerdo con que la aplicación del CMI puede influir de manera positiva en la eficiencia de las operaciones y servicios de la BNP. En consecuencia, podemos decir que tanto los usuarios como los trabajadores consideran que la implementación o aplicación del CMI en la gestión de la BNP mejorará la prestación de servicios y la eficiencia de las operaciones.

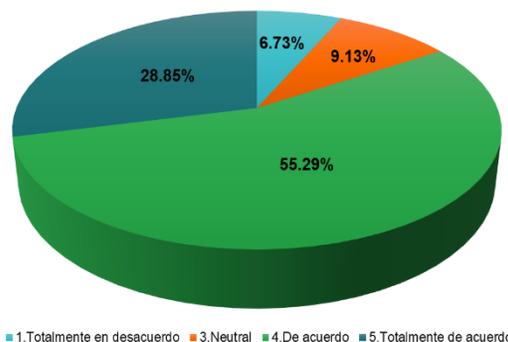
## Figura 28

### CMI y uso óptimo de recursos (ii)

*P2-U. ¿Cree que un sistema de CMI puede contribuir al mejoramiento de los servicios ofrecidos por la BNP para la comunidad?*



*P2-T. ¿Considera que la aplicación de un sistema de CMI en la BNP podría influir positivamente en la eficiencia de las operaciones y servicios internos?*



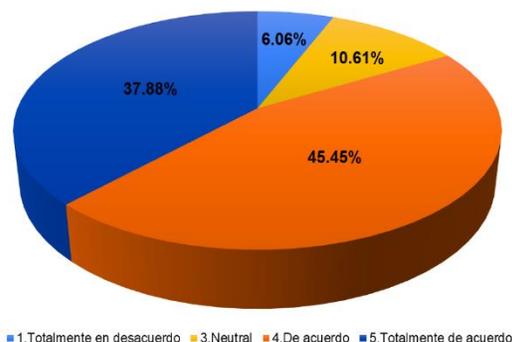
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 29 se observa que el 45.45% de los usuarios encuestados está de acuerdo y 31.82% totalmente de acuerdo con que la implementación del CMI puede facilitar una gestión más eficiente y eficaz de la BNP en beneficio de la ciudadanía. Asimismo, el 46.15% de los trabajadores de la entidad está de acuerdo y 38.46% totalmente de acuerdo con que la aplicación del CMI ayudaría con el alineamiento de los objetivos individuales de cada órgano de la entidad con los objetivos estratégicos institucionales. En consecuencia, podemos decir que tanto los usuarios como los trabajadores consideran que la implementación o aplicación del CMI en la BNP permitirá un mejor alineamiento de la estrategia en todos los niveles, lo que conllevará a una gestión más eficiente y efectiva en beneficio de la población.

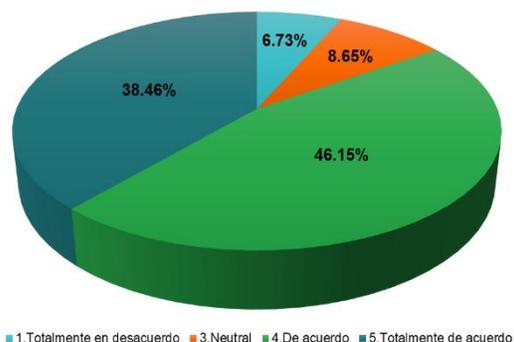
## Figura 29

### CMI y uso óptimo de recursos (iii)

P3-U. ¿Está de acuerdo en que la implementación del CMI puede facilitar una gestión más eficiente y efectiva de la BNP en beneficio de los usuarios?



P3-T. ¿Está de acuerdo en que un sistema de CMI ayudaría a alinear mejor las acciones y objetivos individuales de los órganos con los objetivos estratégicos de la BNP?



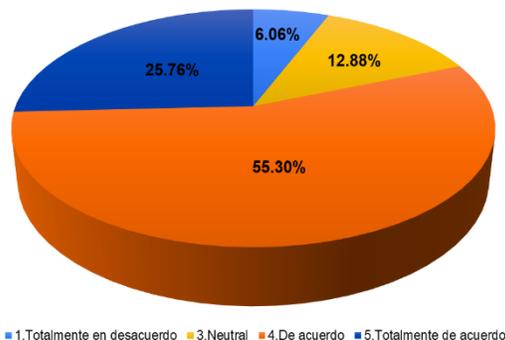
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 30 se presenta que el 55.30% de los usuarios encuestados está de acuerdo y 25.76% totalmente de acuerdo con que la implementación del CMI puede impactar de manera positiva en la optimización de los recursos para mejorar la prestación de servicios en la BNP.

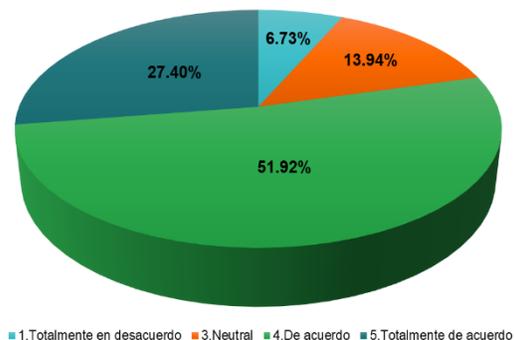
## Figura 30

### CMI y uso óptimo de recursos (iv)

P4-U. ¿Considera que la aplicación de un sistema de CMI puede impactar positivamente en la optimización de los recursos disponibles para mejorar los servicios que ofrece la BNP?



P4-T. ¿Cree que el uso de un sistema de CMI podría mejorar la colaboración entre los diferentes órganos de la BNP en beneficio los usuarios?



Fuente: Elaboración propia

También se aprecia que el 51.92% de los trabajadores de la entidad está de acuerdo y 27.40% totalmente de acuerdo con que la aplicación del CMI puede mejorar la articulación interna en la entidad. Entonces, se puede inferir que la implementación del CMI en la BNP permitirá

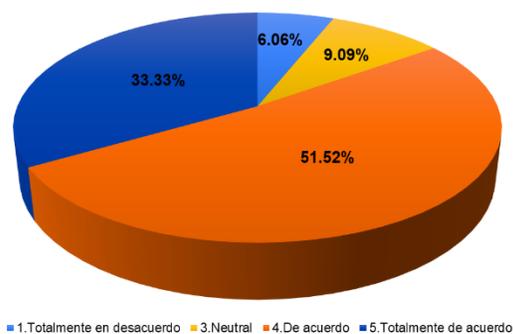
optimizar el uso de los recursos; asimismo, propiciará la articulación de los órganos de la entidad a fin de prestar servicios de calidad a la población.

En la Figura 31 se muestra que el 51.52% de los usuarios encuestados está de acuerdo y 33.33% totalmente de acuerdo con participar activamente en las actividades o programas que puedan resultar de la implementación del CMI en la BNP. Asimismo, el 51.92% de los trabajadores de la entidad está de acuerdo y 33.17% totalmente de acuerdo con participar activamente en la implementación del CMI para mejorar los servicios ofrecidos por la BNP. En ese sentido, tanto los usuarios como los trabajadores de la entidad están dispuestos a participar en la implementación del CMI, así como, en los productos o programas que puedan derivarse de este proceso.

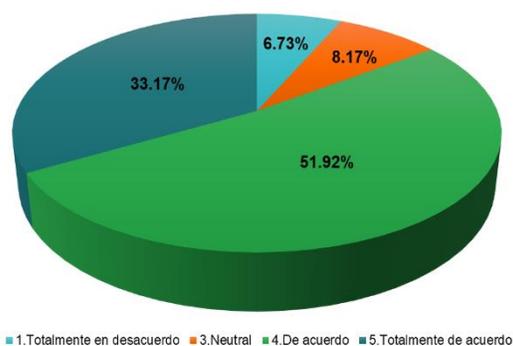
**Figura 31**

*CMI y uso óptimo de recursos (v)*

*P5-U. ¿Estaría usted dispuesto(a) a participar activamente en actividades o programas que puedan ser implementados como resultado de la aplicación del sistema de CMI en la BNP para beneficiar a la comunidad de usuarios?*



*P5-T. ¿Estaría dispuesto(a) a participar activamente en la implementación y uso del sistema de CMI para mejorar los servicios ofrecidos por la BNP?*



Fuente: Elaboración propia

**Resultados para el objetivo específico N° 1: Mejoramiento del mapa de procesos de la BNP para el logro de las metas-resultado-producto**

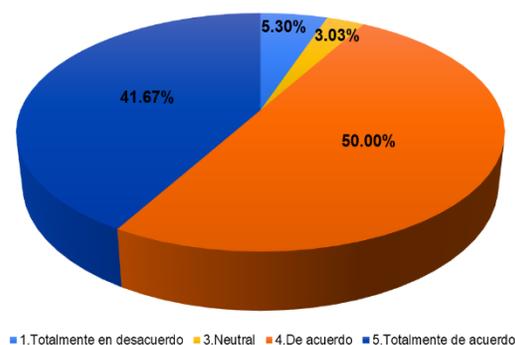
En la Figura 32 se muestra que el 50.00% de los usuarios encuestados está de acuerdo y 41.67% totalmente de acuerdo con que la optimización de procesos en la entidad puede mejorar la calidad de los servicios ofrecidos. Asimismo, el 49.04% de los trabajadores de la entidad está de acuerdo y 40.87% totalmente de acuerdo con que una actualización en los procesos de la

BNP puede mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios de la BNP. Por tanto, los usuarios y trabajadores de la BNP consideran que una actualización u optimización de los procesos institucionales conllevará a mejorar la prestación de los servicios.

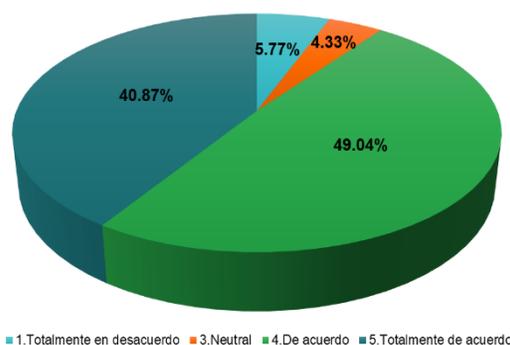
**Figura 32**

*Mapa de procesos y logro de metas-resultado-producto (i)*

*P6-U. ¿Considera que la optimización de los procesos en la BNP podría mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los usuarios?*



*P6-T. ¿Cree que una actualización en los procesos de la BNP podría mejorar la eficiencia en la prestación de servicios a los usuarios?*



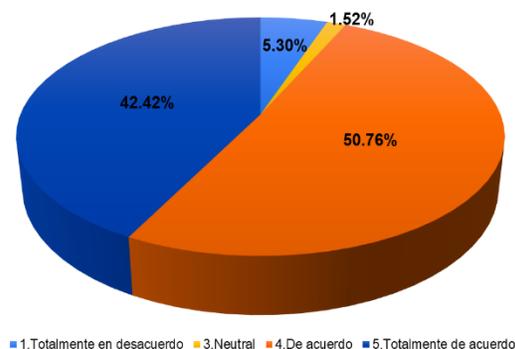
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 33 se muestra que el 50.76% de los usuarios encuestados está de acuerdo y 42.42% totalmente de acuerdo con que la optimización de procesos en la entidad puede mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

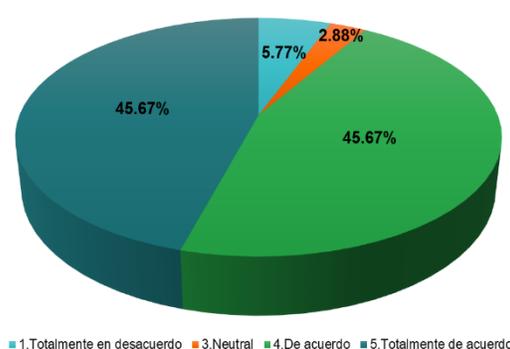
**Figura 33**

*Mapa de procesos y logro de metas-resultado-producto (ii)*

*P7-U. ¿Cree que la actualización del mapa de procesos en la BNP podría facilitar una gestión más efectiva para alcanzar objetivos institucionales?*



*P7-T. ¿Considera que la revisión y mejora de los procesos en la BNP son fundamentales para alcanzar los objetivos institucionales?*



Fuente: Elaboración propia

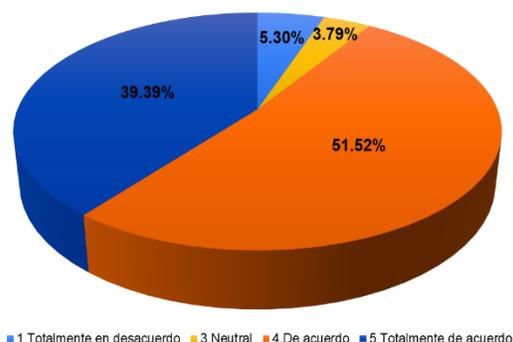
Asimismo, se aprecia que el 45.67% de los trabajadores de la entidad está de acuerdo y totalmente de acuerdo con que una actualización en los procesos de la BNP puede mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios de la BNP. Por tanto, los usuarios y trabajadores de la BNP concuerdan que la revisión y mejora de los procesos son fundamentales para alcanzar los objetivos institucionales.

En la Figura 34 se muestra que el 51.52% de los usuarios encuestados está de acuerdo y 39.39% totalmente de acuerdo con que un mapa de procesos mejorado puede agilizar el acceso y uso de los recursos ofrecidos por la BNP. Asimismo, el 52.40% de los trabajadores de la entidad está de acuerdo y 36.54% totalmente de acuerdo con que una actualización en los procesos podría mejorar su desempeño dentro de la entidad. En consecuencia, una actualización del mapa de procesos de la BNP conllevaría un incremento en el desempeño de los trabajadores, así como una mejoría en la prestación de los servicios de la entidad.

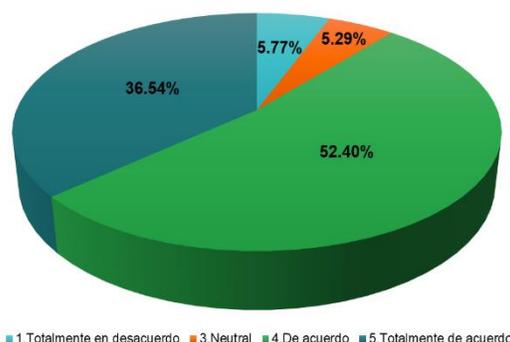
**Figura 34**

*Mapa de procesos y logro de metas-resultado-producto (iii)*

*P8-U. ¿Está de acuerdo en que un mapa de procesos mejorado podría agilizar el acceso y uso de los recursos de la BNP por parte de la ciudadanía?*



*P8-T. ¿Está de acuerdo en que una actualización en los procesos podría mejorar su desempeño laboral en la BNP?*



Fuente: Elaboración propia

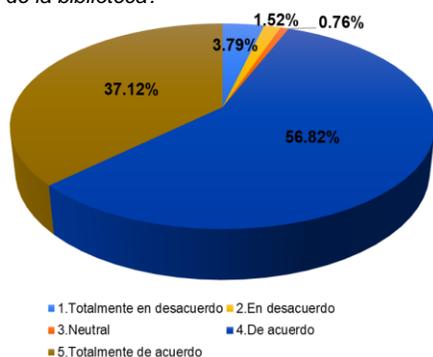
En la Figura 35 se muestra que el 56.82% de los usuarios encuestados está de acuerdo y 37.12% totalmente de acuerdo con que una mejora en el mapa de procesos influye de manera positiva en la experiencia de usuario de la BNP. Asimismo, el 58.65% de los trabajadores de la entidad está de acuerdo y 34.13% totalmente de acuerdo con que la optimización de los procesos

influye positivamente en la experiencia de los usuarios de la entidad. En ese sentido, podemos decir que la optimización de los procesos conlleva a mejorar la experiencia de usuario en la BNP.

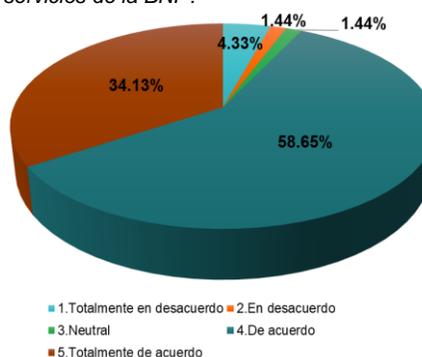
### Figura 35

#### Mapa de procesos y logro de metas-resultado-producto (iv)

P9-U. ¿Considera que el mejoramiento de los procesos en la BNP podría influir positivamente en su experiencia como usuario de la biblioteca?



P9-T. ¿Cree que una optimización de los procesos internos podría influir positivamente en la experiencia de los usuarios con los servicios de la BNP?



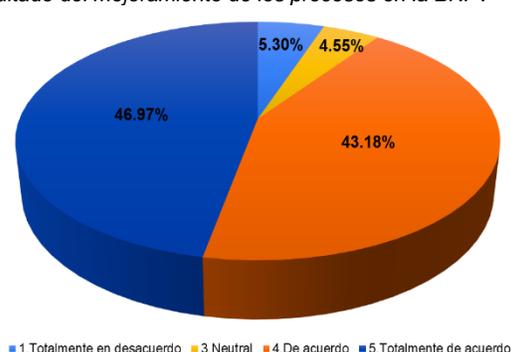
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 36 se muestra que el 43.18% de los usuarios encuestados está de acuerdo y 46.97% totalmente de acuerdo con participar en los programas o servicios adicionales que podrían implementarse como resultado del mejoramiento de los procesos institucionales.

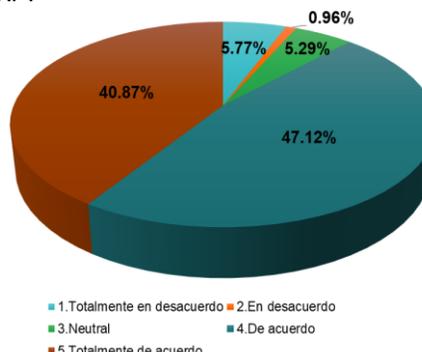
### Figura 36

#### Mapa de procesos y logro de metas-resultado-producto (v)

P10-U. ¿Estaría dispuesto(a) a participar en programas o servicios adicionales que podrían implementarse como resultado del mejoramiento de los procesos en la BNP?



P10-T. ¿Estaría dispuesto(a) a colaborar activamente en la identificación y mejora de los procesos como parte de su labor en la BNP?



Fuente: Elaboración propia

También, se observa que el 47.12% de los trabajadores de la entidad está de acuerdo y 40.87% totalmente de acuerdo en colaborar activamente con la identificación y mejora de los

procesos institucionales. Por tanto, los trabajadores están dispuestos a involucrarse en la mejora de los procesos a fin de que esto permita crear programas o servicios adicionales para beneficio de la ciudadanía.

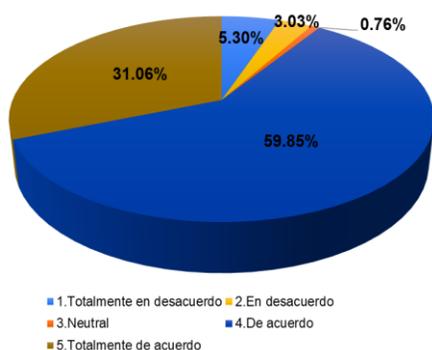
### Resultados para el objetivo específico N° 2: Propuesta del mapa estratégico del sistema de CMI de la BNP para la asignación óptima de recursos presupuestales

En la Figura 37 se muestra que el 59.85% de los usuarios encuestados está de acuerdo y 31.06% totalmente de acuerdo con que el mapa estratégico puede facilitar una asignación más eficiente de recursos en la BNP. Asimismo, por el lado de los trabajadores de la entidad, el 60.10% está de acuerdo y 29.81% está totalmente de acuerdo con que un mapa estratégico como parte del CMI será útil para una mejor asignación de recursos en la BNP. En suma, tanto los usuarios como los trabajadores de la BNP concuerdan en que un mapa estratégico conlleva una mejor asignación de recursos para la prestación de los servicios en la entidad.

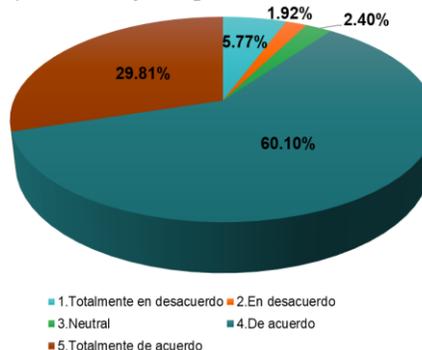
**Figura 37**

#### Mapa estratégico y asignación de presupuesto (i)

P11-U. ¿Cree que un mapa estratégico facilitaría una asignación más eficiente de recursos en la BNP?



P11-T. ¿Cree que un mapa estratégico como parte del CMI sería útil para una mejor asignación de recursos en la BNP?



Fuente: Elaboración propia

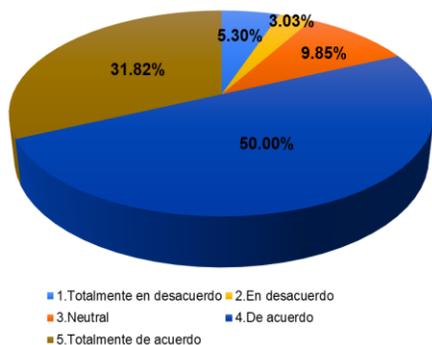
En la Figura 38 se muestra que el 50.00% de los usuarios encuestados está de acuerdo y 31.82% totalmente de acuerdo con que la implementación del CMI en la BNP puede mejorar la transparencia en la asignación de recursos. Asimismo, por el lado de los trabajadores, el 55.29% está de acuerdo y 29.33% está totalmente de acuerdo con que la implementación del CMI con un mapa estratégico puede mejorar la transparencia en la asignación de recursos en la BNP. Por

tanto, los usuarios y trabajadores de la BNP comparten la percepción de que el mapa estratégico como parte del CMI ayudará con la transparencia en la asignación de recursos, lo que al final deberá verse reflejado en mejores servicios para la ciudadanía.

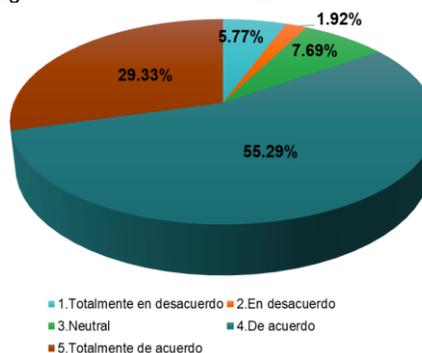
### Figura 38

#### Mapa estratégico y asignación de presupuesto (ii)

P12-U. ¿Considera que la implementación de un sistema de CMI podría mejorar la transparencia en la asignación de recursos en la BNP?



P12-T. ¿Considera que la implementación de un sistema de CMI con un mapa estratégico podría mejorar la transparencia en la asignación de recursos en la BNP?



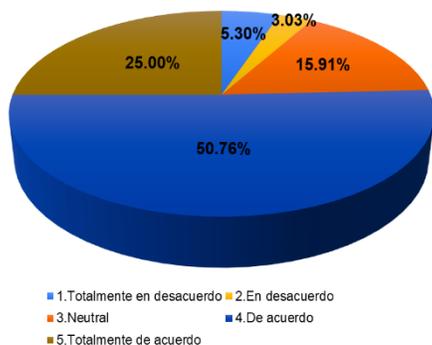
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 39 se muestra que el 50.76% de los usuarios encuestados está de acuerdo y 25.00% totalmente de acuerdo con que un mapa estratégico como parte del CMI ayudará a centrar los recursos en áreas prioritarias para los usuarios de la BNP.

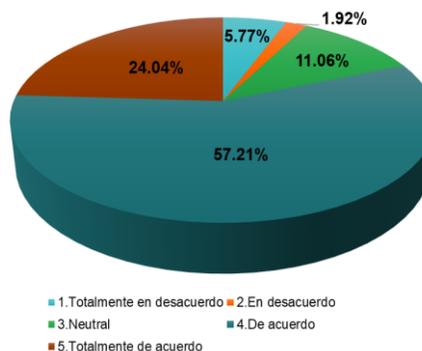
### Figura 39

#### Mapa estratégico y asignación de presupuesto (iii)

P13-U. ¿Está de acuerdo en que un mapa estratégico basado en el CMI ayudaría a centrar los recursos en áreas prioritarias para los usuarios de la BNP?



P13-T. ¿Está de acuerdo en que un mapa estratégico como parte del CMI podría ayudar a centrar los recursos en áreas clave para el beneficio de los usuarios de la BNP?



Fuente: Elaboración propia

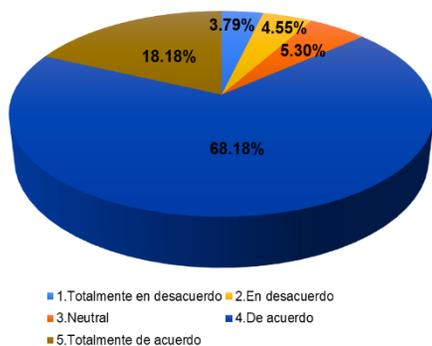
Asimismo, se aprecia que, por el lado de los trabajadores, el 57.21% está de acuerdo y 24.04% está totalmente de acuerdo con que la implementación del CMI con un mapa estratégico ayudará a centrar los recursos en áreas clave. Por tanto, los usuarios y trabajadores de la BNP comparten la percepción de que el mapa estratégico como parte del CMI ayudará con la asignación de recursos en áreas clave de la entidad, favoreciendo la prestación de servicios en beneficio de la ciudadanía.

En la Figura 40 se muestra que el 68.18% de los usuarios encuestados está de acuerdo y 18.18% totalmente de acuerdo con que el mapa estratégico del CMI puede alinear en mejor medida las acciones de la BNP con las necesidades y expectativas de los usuarios. Asimismo, por el lado de los trabajadores, el 66.83% está de acuerdo y 20.19% totalmente de acuerdo con que el mapa estratégico del CMI de la BNP ayudará con el alineamiento de las acciones individuales de los órganos con los objetivos estratégicos institucionales de la entidad. En síntesis, tanto los usuarios como los trabajadores de la BNP tienen percepciones favorables sobre el uso del mapa estratégico del CMI para el alineamiento de acciones en la parte operativa de la entidad que se reflejará en mejores servicios para la ciudadanía.

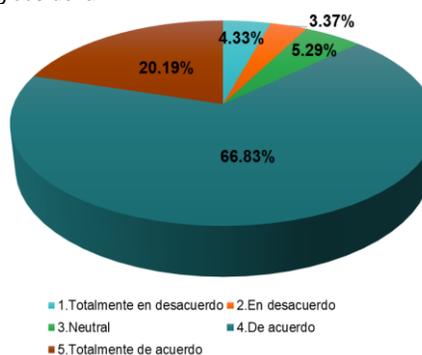
## Figura 40

### Mapa estratégico y asignación de presupuesto (iv)

P14-U. ¿Cree que el mapa estratégico del CMI podría alinear mejor las acciones de la BNP con las necesidades y expectativas de los usuarios?



P14-T. ¿Cree que el mapa estratégico del CMI podría alinear mejor las acciones individuales de los órganos con los objetivos estratégicos de la BNP?



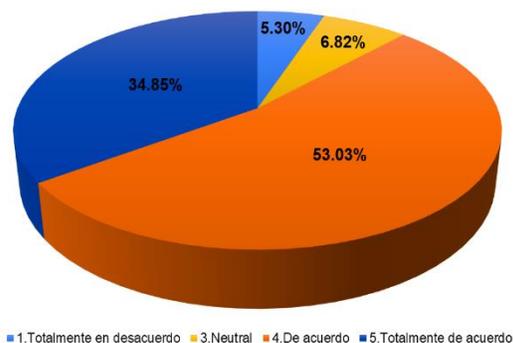
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 41 se muestra que el 53.03% de los usuarios encuestados está de acuerdo y 34.85% totalmente de acuerdo con participar en actividades o servicios adicionales que resulten de la aplicación del mapa estratégico en el CMI de la BNP. Asimismo, por el lado de los trabajadores, el 54.33% está de acuerdo y 32.69% totalmente de acuerdo con adaptar su trabajo diario en función de las prioridades que señale el mapa estratégico del CMI. Por tanto, los usuarios y trabajadores de la BNP reconocen la importancia del mapa estratégico en la gestión estratégica de la entidad, mostrando disposición para participar de su implementación y los servicios derivados de dicho proceso.

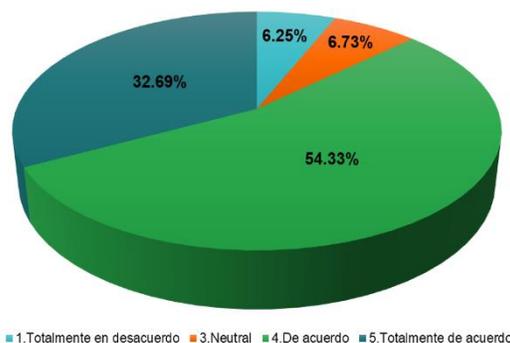
### Figura 41

#### Mapa estratégico y asignación de presupuesto (v)

P15-U. ¿Estaría dispuesto(a) a participar en actividades o servicios adicionales que podrían ser impulsados con base en el mapa estratégico del CMI en la BNP?



P15-T. ¿Estaría dispuesto(a) a adaptar su trabajo diario en función de las prioridades señaladas en el mapa estratégico del CMI en la BNP?



Fuente: Elaboración propia

### Resultados para el objetivo específico N° 3: Propuesta de indicadores financieros y no financieros en el sistema de CMI de la BNP para el adecuado control del gasto y del logro de las metas-resultado-producto

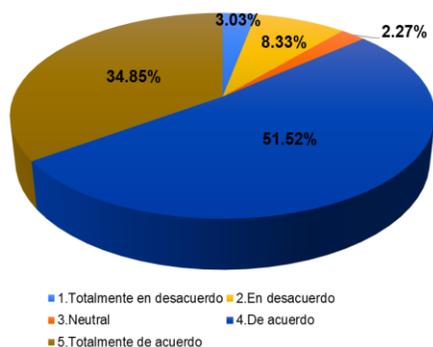
En la Figura 42 se muestra que el 51.52% de los usuarios encuestados está de acuerdo y 34.85% totalmente de acuerdo con que es importante la implementación de indicadores financieros para controlar el gasto en la BNP. Asimismo, el 46.15% de los trabajadores de la BNP está de acuerdo y 38.94% totalmente de acuerdo respecto a la importancia de implementar indicadores para controlar el gasto en la BNP. Dichos porcentajes sugieren una coincidencia en

las percepciones de usuarios y trabajadores respecto de la necesidad e importancia de indicadores para controlar el gasto en la BNP.

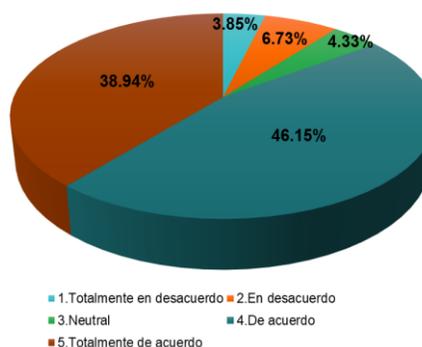
**Figura 42**

*Indicadores y control del gasto y logro de metas-resultado-producto (i)*

P16-U. ¿Considera importante la implementación de indicadores financieros para controlar el gasto en la BNP?



P16-T. ¿Considera importante la implementación de indicadores financieros para controlar el gasto y el rendimiento en la BNP?



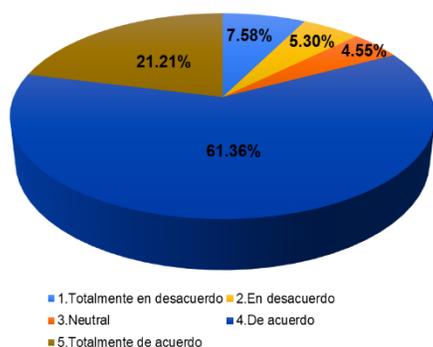
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 43 se muestra que el 61.36% de los usuarios encuestados está de acuerdo y 21.21% totalmente de acuerdo con que la inclusión de indicadores no financieros sería beneficiosa para evaluar el desempeño de la BNP más allá de aspectos económicos.

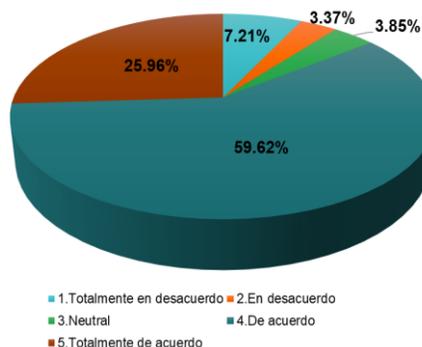
**Figura 43**

*Indicadores y control del gasto y logro de metas-resultado-producto (ii)*

P17-U. ¿Cree que la inclusión de indicadores no financieros sería beneficiosa para evaluar el desempeño de la BNP más allá de aspectos económicos?



P17-T. ¿Cree que la inclusión de indicadores no financieros sería beneficiosa para evaluar el desempeño de la BNP más allá de aspectos económicos?



Fuente: Elaboración propia

También, se observa que el 59.62% de los trabajadores de la BNP está de acuerdo y 38.94% totalmente de acuerdo respecto a la importancia de implementar indicadores para

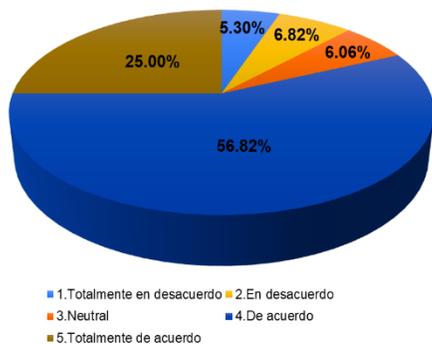
controlar el gasto en la BNP. Dichos porcentajes sugieren una coincidencia en las percepciones de usuarios y trabajadores respecto a la necesidad e importancia de indicadores para controlar el gasto y desempeño en la BNP.

En la Figura 44 se muestra que el 56.82% de los usuarios encuestados está de acuerdo y 25.00% totalmente de acuerdo con que los indicadores financieros y no financieros pueden contribuir al logro de metas y resultados institucionales de la BNP. Por el lado de los trabajadores de la BNP, el 54.81% está de acuerdo y 31.25% totalmente de acuerdo con lo señalado anteriormente. Por tanto, los usuarios y trabajadores de la BNP comparten las expectativas sobre la utilidad de los indicadores para un adecuado seguimiento sobre el logro de metas-resultado de la entidad.

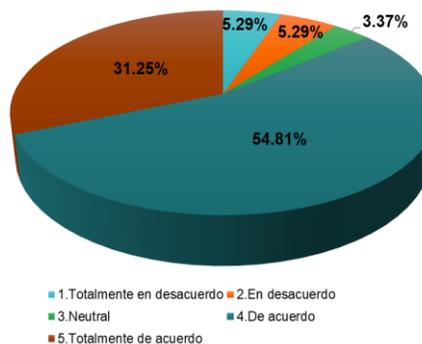
#### Figura 44

##### *Indicadores y control del gasto y logro de metas-resultado-producto (iii)*

*P18-U. ¿Está de acuerdo en que los indicadores financieros y no financieros en el CMI podrían contribuir al logro de metas y resultados institucionales en la BNP?*



*P18-T. ¿Está de acuerdo en que los indicadores financieros y no financieros en el CMI podrían contribuir al logro de metas y resultados institucionales en la BNP?*



Fuente: Elaboración propia

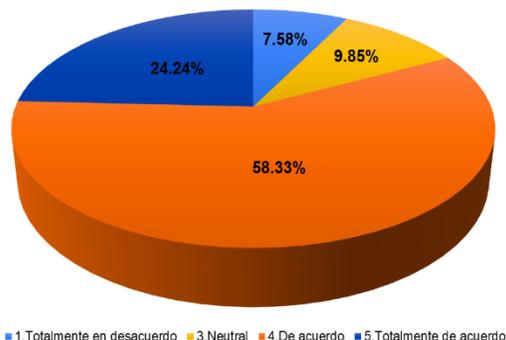
En la Figura 45 se muestra que el 58.33% de los usuarios encuestados está de acuerdo y 24.24% totalmente de acuerdo con que los indicadores pueden mejorar la toma de decisiones en la BNP para beneficio de la ciudadanía. Por el lado de los trabajadores de la BNP, el 59.13% está de acuerdo y 26.92% totalmente de acuerdo con lo señalado anteriormente. En consecuencia, tanto los usuarios como los trabajadores de la BNP comparten las expectativas

sobre la utilidad de los indicadores para la toma de decisiones basada en evidencia, lo que se traducirá en mejores servicios para la ciudadanía.

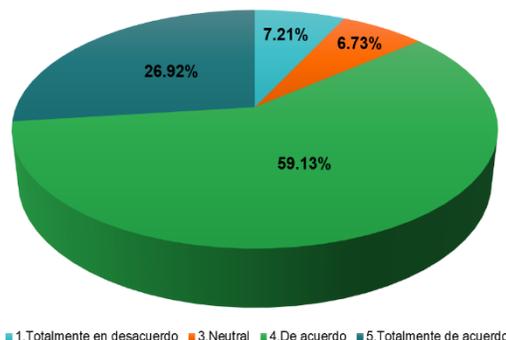
**Figura 45**

*Indicadores y control del gasto y logro de metas-resultado-producto (iv)*

*P19-U. ¿Cree que la implementación de estos indicadores podría mejorar la toma de decisiones en la BNP para beneficio de los usuarios?*



*P19-T. ¿Cree que la implementación de estos indicadores podría mejorar la toma de decisiones en la BNP para beneficio de los usuarios?*



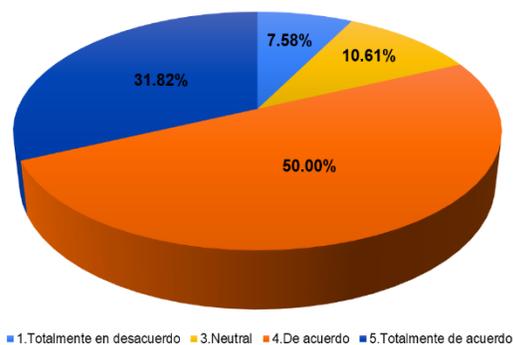
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 46 se muestra que el 50.00% de los usuarios encuestados está de acuerdo y 31.82% totalmente de acuerdo con participar en programas o servicios adicionales que pueden implementarse a partir de la información recopilada con los indicadores.

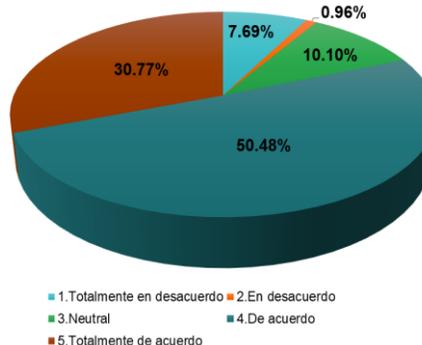
**Figura 46**

*Indicadores y control del gasto y logro de metas-resultado-producto (v)*

*P20-U. ¿Estaría dispuesto(a) a participar en programas o servicios adicionales que podrían implementarse a partir de la información recopilada mediante estos indicadores en la BNP?*



*P20-T. ¿Estaría dispuesto(a) a colaborar en la recopilación de datos y análisis de información para el desarrollo de estos indicadores en la BNP?*



Fuente: Elaboración propia

También, se observa que, por el lado de los trabajadores de la BNP, el 50.48% está de acuerdo y 30.77% totalmente de acuerdo en colaborar con el proceso de recopilación de datos y

análisis de información para el desarrollo e implementación de los indicadores. Por tanto, los usuarios y trabajadores de la BNP comparten las expectativas sobre los indicadores, mostrando disposición para participar de su implementación y los servicios derivados de dicho proceso.

### **3.4 Discusión e interpretación de los resultados**

#### **Discusión e interpretación de los resultados asociados al objetivo general: Propuesta de diseño y aplicación del sistema de CMI para el uso óptimo de recursos en beneficio de la ciudadanía**

Los resultados presentados sobre el objetivo general de la tesis muestran una tendencia clara de aceptación y percepción positiva tanto entre los usuarios como entre los trabajadores de la BNP respecto a la implementación del CMI. Los porcentajes significativos de acuerdo y total acuerdo en todas las categorías evaluadas sugieren una opinión favorable generalizada hacia el CMI y sus beneficios potenciales.

Como un primer aspecto, se destaca que una mayoría considerable de usuarios y trabajadores consideran importante la implementación del CMI para mejorar la eficiencia en el uso de recursos y servicios ofrecidos por la BNP. Este hallazgo indica un reconocimiento compartido sobre la relevancia de esta herramienta para optimizar la gestión de recursos y ofrecer servicios de calidad a la ciudadanía.

Además, los datos revelan que tanto usuarios como trabajadores perciben que la implementación del CMI contribuirá positivamente al mejoramiento de los servicios y a la eficiencia operativa de la institución. Asimismo, se observa un entendimiento común sobre la capacidad del CMI para alinear los objetivos individuales con los objetivos estratégicos institucionales, lo que podría promover una gestión más efectiva y coherente en la BNP.

Finalmente, los resultados resaltan la disposición de usuarios y trabajadores a participar activamente en la implementación del CMI, así como en los productos o programas derivados de este proceso. Esta disposición indica un nivel de compromiso y colaboración entre los diferentes

grupos de interés de la BNP, lo que podría facilitar la adopción efectiva del CMI y su integración en la cultura organizativa.

En suma, los resultados muestran una convergencia positiva en la percepción y disposición hacia la implementación del CMI en la BNP, lo que sugiere un respaldo sólido de usuarios y trabajadores hacia esta iniciativa y su potencial para mejorar la eficiencia operativa y la calidad de los servicios ofrecidos por la entidad.

### **Discusión e interpretación de los resultados asociados al objetivo específico N° 1: Mejoramiento del mapa de procesos de la BNP para el logro de las metas-resultado-producto**

Los resultados vinculados con el objetivo específico N° 1 de la tesis señalan una correlación positiva entre la percepción de usuarios y trabajadores de la BNP en cuanto a la importancia de la optimización de procesos para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios ofrecidos por la entidad. En primer lugar, ambos grupos concuerdan en que la actualización u optimización de procesos institucionales se traducirá en una mejora sustancial en la prestación de servicios, destacando la relevancia directa de la eficiencia operativa en la calidad de atención a los usuarios.

Además, la visión compartida de usuarios y trabajadores sobre la influencia positiva de un mapa de procesos mejorado refleja la comprensión de que esta optimización no solo beneficiará la experiencia del usuario final al agilizar el acceso a los recursos y mejorar la calidad del servicio, sino que también impactará positivamente en el desempeño y experiencia laboral del personal de la BNP.

En particular, la disposición manifestada por los trabajadores para colaborar activamente en la identificación y mejora de procesos indica un compromiso hacia la optimización interna que puede conducir a la generación de programas o servicios adicionales. Esta disposición sugiere una sinergia entre los trabajadores y la BNP, lo que podría potenciar la capacidad de la entidad

para desarrollar nuevos servicios o programas en beneficio de la ciudadanía, basados en una estructura interna más eficiente y eficaz.

En síntesis, la coincidencia en las percepciones de usuarios y trabajadores subraya la importancia estratégica de la optimización de procesos para mejorar el desempeño de los trabajadores, la calidad de los servicios y la experiencia general de los usuarios en la BNP.

### **Discusión e interpretación de los resultados asociados al objetivo específico N° 2: Propuesta del mapa estratégico del sistema de CMI de la BNP para la asignación óptima de recursos presupuestales**

Los resultados vinculados con el objetivo específico N° 2 de la tesis evidencian una convergencia de opiniones entre los usuarios y los trabajadores de la BNP sobre la relevancia y los beneficios potenciales de la implementación de un mapa estratégico como parte del CMI. En primer lugar, la mayoría tanto de usuarios como de trabajadores consideran que el mapa estratégico facilitará una asignación más eficiente de recursos, lo que indica una percepción compartida sobre su utilidad para la gestión óptima de los recursos de la entidad en beneficio de la prestación de servicios.

Además, ambas partes coinciden en que la implementación del CMI con un mapa estratégico promoverá la transparencia en la asignación de recursos. Esta percepción compartida sugiere un reconocimiento de que el mapa estratégico podría ofrecer claridad y visibilidad en la distribución de recursos, lo que eventualmente se traduciría en una mejora en la calidad de los servicios para la ciudadanía.

Asimismo, usuarios y trabajadores ven el mapa estratégico como una herramienta valiosa para centrar los recursos en áreas clave y prioritarias para los usuarios de la BNP. Esta percepción común resalta la importancia estratégica del mapa para la identificación y enfoque en las necesidades fundamentales de los usuarios, lo que podría influir directamente en la mejora de la experiencia y satisfacción de la ciudadanía.

Por último, la disposición mostrada por ambos grupos para participar en actividades o servicios adicionales que surjan del mapa estratégico del CMI demuestra un compromiso y colaboración hacia la implementación efectiva del mapa estratégico. Esta disposición refleja una actitud favorable hacia la adaptación y alineación con las prioridades y objetivos delineados en el mapa estratégico, mostrando un apoyo generalizado y una disposición activa para contribuir al logro de los objetivos institucionales y, en última instancia, al beneficio de la ciudadanía.

**Discusión e interpretación de los resultados asociados al objetivo específico N° 3:  
Propuesta de indicadores financieros y no financieros en el sistema de CMI de la BNP para el adecuado control del gasto y del logro de las metas-resultado-producto**

Los resultados vinculados con el objetivo específico N° 3 indican una convergencia clara en las percepciones y expectativas tanto de los usuarios como de los trabajadores de la BNP en relación con la importancia y utilidad de los indicadores financieros y no financieros en la entidad. Existe una coincidencia en la percepción sobre la importancia de implementar indicadores financieros para controlar el gasto, lo que sugiere una comprensión compartida de la necesidad de un seguimiento financiero eficaz para la gestión adecuada de recursos.

Además, tanto usuarios como trabajadores ven la inclusión de indicadores no financieros como una herramienta valiosa para evaluar el desempeño más allá de aspectos económicos, destacando la importancia de considerar otros factores que influyen en el cumplimiento de las metas-resultado-producto.

Asimismo, ambos grupos concuerdan en que los indicadores financieros y no financieros son fundamentales para el seguimiento del logro de metas y resultados institucionales, lo que refleja una expectativa compartida sobre la utilidad de estos indicadores como herramientas de medición y evaluación para el progreso institucional.

Finalmente, la disposición manifestada por usuarios y trabajadores para participar en programas o servicios adicionales derivados de la información recopilada a través de los indicadores subraya una colaboración potencial y una actitud proactiva hacia la implementación

y aplicación de estos indicadores, mostrando una disposición activa para contribuir al desarrollo y éxito de la BNP en beneficio de la ciudadanía. En resumen, las percepciones y disposiciones convergentes resaltan el valor estratégico y operativo que los indicadores financieros y no financieros representan para la BNP y su compromiso colectivo con su implementación efectiva.

### **3.5 Estimación del impacto de la solución**

El impacto del CMI de la BNP en el uso óptimo de recursos en beneficio de la ciudadanía es significativo, ya que permitirá a la entidad identificar áreas clave donde asignar recursos de manera más eficiente, de tal forma que se genere el máximo beneficio para la ciudadanía al mejorar la calidad de los servicios y la experiencia general de usuario. Asimismo, el CMI permitirá a los directivos de la BNP tomar decisiones basadas en datos o evidencia.

El mapa de procesos desempeña un papel crucial en el logro de metas y resultados de la BNP. Al visualizar y comprender los flujos de trabajo, la entidad puede identificar áreas de mejora, eliminar redundancias y optimizar su eficiencia operativa. Este enfoque sistemático garantiza que cada proceso esté alineado con los objetivos estratégicos, lo que aumenta la efectividad en la prestación de servicios, contribuyendo directamente al logro de las metas institucionales y a una experiencia más satisfactoria para los usuarios.

El mapa estratégico, basado en los objetivos estratégicos y las perspectivas definidas, es fundamental para una asignación óptima de recursos presupuestales. Al tener una visión clara de los objetivos estratégicos, la BNP puede priorizar los recursos hacia áreas críticas que apoyen directamente el logro de dichos objetivos. Esto garantiza que los recursos se asignen de manera coherente y alineada con la estrategia general, optimizando el uso de los recursos.

Por otro lado, los indicadores financieros y no financieros son esenciales para el adecuado control del gasto y el seguimiento del logro de las metas-resultado-producto. Al establecer una línea base y valores meta, estos indicadores proporcionan un marco para evaluar el desempeño y medir el progreso hacia los objetivos priorizados en la entidad. Esto permite una gestión efectiva y proactiva, facilitando la identificación de áreas de mejora y la toma de

decisiones oportunas para garantizar el uso óptimo de los recursos y el logro de resultados significativos para la BNP y sus usuarios.

A continuación, se precisan los cambios o requerimientos para conseguir los resultados planteados, así como los factores críticos de éxito para la implementación del CMI en la BNP.

### **3.5.1 Cambios o requerimientos para conseguir los resultados planteados**

El logro de los resultados del CMI en la BNP requiere de cambios o requerimientos en los ámbitos político-normativo, institucional, tecnológico, recursos humanos, infraestructura y presupuesto, conforme se detalla:

1. **Político-Normativo:** La BNP debe evaluar y actualizar la normativa que regula la gestión de bibliotecas y sus servicios, para adaptarse a las demandas actuales y permitir una gestión más eficiente y flexible. Asimismo, debe establecer directrices claras que orienten el uso de recursos y la toma de decisiones alineadas con las metas-resultado-producto de la entidad, en un marco de transparencia, rendición de cuentas y participación de los usuarios.
2. **Institucional:** Es importante establecer mecanismos de coordinación y articulación interinstitucional para mejorar la planificación estratégica, la ejecución de procesos y la asignación de recursos, alineados con los objetivos de la BNP. También, se debe fortalecer la capacidad de gestión y liderazgo en la administración de la BNP para mejorar la ejecución de acciones que permitan el logro de las metas-resultado-producto.
3. **Tecnológico:** La BNP debe actualizar o desarrollar sistemas de información y gestión para un seguimiento más preciso y ágil de los indicadores de la entidad, así como para evaluar el impacto de las acciones y servicios ofrecidos por esta. La implementación de herramientas tecnológicas debe permitir una interacción más efectiva con los usuarios y la recopilación de datos para evaluar su satisfacción y sus necesidades.
4. **Recursos Humanos:** Es necesario que la BNP ejecute acciones de capacitación y formación del personal para fortalecer habilidades gerenciales, técnicas y de gestión

presupuestaria, asegurando un equipo competente y alineado con los objetivos estratégicos de la entidad. También, debe ejecutar estrategias para atraer y retener el talento con habilidades técnicas y conocimientos especializados en gestión y en el ámbito bibliotecario.

5. **Infraestructura:** Se debe mejorar o ampliar la infraestructura física y tecnológica de la BNP para adaptarse a las necesidades cambiantes de los usuarios y las demandas de los servicios ofrecidos. Asimismo, se deben modernizar las instalaciones y equipamiento para ofrecer una experiencia más completa y actualizada a los usuarios.
6. **Presupuestal:** La BNP debe realizar una asignación adecuada y oportuna de recursos presupuestales para cada órgano, con una distribución equilibrada entre gastos corrientes y de capital, permitiendo la flexibilidad de ajustes según las necesidades y para alcanzar las metas-resultado-producto planeadas. Asimismo, debe implementar un sistema de control presupuestario eficiente que permita monitorear el gasto y la ejecución presupuestal de manera continua y proactiva.

Estos cambios y requerimientos deben abordarse de manera integral, articulada y coordinada entre todos los órganos de la entidad para asegurar que las metas-resultado-producto puedan ser alcanzadas de manera eficiente.

### **3.5.2 Factores críticos de éxito para la implementación del CMI en la BNP**

En este punto se busca responder a la interrogante: ¿De qué depende la viabilidad de la implementación del CMI en la BNP?, es decir, corresponde identificar los factores críticos de éxito, ya que estos son fundamentales para garantizar un diseño y una implementación efectiva y exitosa del CMI en la BNP. Cada factor juega un papel crucial en el logro de los objetivos estratégicos y el funcionamiento óptimo del CMI en la entidad. A continuación, se describen los factores críticos de éxito y sus ponderaciones de acuerdo con la naturaleza de la BNP:

1. **Compromiso de la alta dirección (15%):** El respaldo y la participación de la alta dirección son esenciales para el éxito del CMI en la BNP. Este compromiso establece la

dirección estratégica, asigna recursos, articula y motiva a todos los niveles de la organización para que respalden su implementación y mejora continua.

2. **Desarrollo de un mapa estratégico claro (15%):** Un mapa estratégico bien definido permite visualizar la estrategia de la BNP, identificar objetivos y relacionarlos con las iniciativas clave. Asimismo, proporciona un marco para alinear los esfuerzos y comunicar la estrategia de manera efectiva a toda la entidad. Este factor también puede implicar un cambio en la forma de realizar el planeamiento estratégico de la entidad.
3. **Uso de métricas claras (20%):** La selección de métricas financieras y no financieras pertinentes es crucial para evaluar el desempeño de la entidad. Estas métricas deben estar alineadas con los objetivos estratégicos y ser comprensibles para todos los involucrados.
4. **Recopilación y análisis de datos precisos y oportunos (15%):** La calidad y la disponibilidad de los datos son fundamentales para la toma de decisiones informadas. La implementación de sistemas efectivos de recopilación y análisis de datos es esencial para el funcionamiento del CMI en la BNP.
5. **Capacitación al personal de la BNP en el uso del CMI (10%):** La formación adecuada del personal garantiza que comprendan cómo utilizar el CMI, interpretar los datos y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la BNP.
6. **Inversión en tecnología para la automatización del CMI (10%):** La tecnología adecuada puede facilitar la recopilación, el procesamiento y la presentación de datos, lo que mejora la eficiencia y la precisión en la generación de informes del CMI.
7. **Adaptación continua a las necesidades de los usuarios (15%):** El CMI debe ser flexible y estar sujeto a ajustes para satisfacer las cambiantes necesidades de la organización y los usuarios. Esto implica revisar y actualizar periódicamente el sistema para mantener su relevancia y utilidad.

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

- El diagnóstico de la BNP permitió identificar una gestión estratégica limitada debido a un modelo de planificación y control poco desarrollado, estrategias basadas en el cumplimiento de funciones aisladas por parte de los diversos órganos de la entidad, por lo que resulta necesaria e importante la incorporación de una herramienta de planeamiento estratégico y de gestión que permita la adecuada planificación, articulación y control en la entidad.
- La tesis se centra en el diseño integral de un CMI en la BNP, apoyado en la creación de un mapa de procesos, un mapa estratégico, así como en la definición de indicadores financieros y no financieros, como componentes fundamentales. El mapa de procesos permite comprender flujos, identificar mejoras e integrar indicadores clave en las operaciones. El mapa estratégico enlaza objetivos con acciones concretas. La definición de indicadores diversos, desde satisfacción de usuarios hasta aspectos culturales, es esencial. La integración de estos elementos permite el alineamiento entre lo operativo y lo estratégico, asegurando la medición constante del desempeño institucional y, por ende, una gestión estratégica efectiva. Este enfoque no solo mejora la toma de decisiones, sino que también fortalece la capacidad de adaptación y mejora continua de la BNP en beneficio de los usuarios.
- Existe una marcada aceptación y percepción positiva del CMI entre usuarios y trabajadores de la BNP. Ambos grupos reconocen su importancia para optimizar recursos, mejorar servicios y alinear objetivos estratégicos, reflejando un respaldo sólido hacia esta herramienta. Destaca la disposición de ambos grupos para participar en su implementación, evidenciando un compromiso conjunto para la integración del CMI en la entidad. En conjunto, estos hallazgos apuntan a una convergencia favorable hacia el CMI, señalando su potencial para impulsar la

eficiencia, eficacia y calidad de servicios ofrecidos por la entidad en beneficio de la ciudadanía.

- Las expectativas y percepciones de los usuarios y trabajadores de la BNP sobre el mapa de procesos convergen, destacando la importancia de la optimización de procesos para mejorar los servicios. La coincidencia en la percepción sobre la actualización de procesos como elemento clave para mejorar la experiencia de usuarios y trabajadores resalta su impacto positivo en ambos frentes. Además, la disposición de los trabajadores para contribuir activamente a la mejora de procesos sugiere un compromiso interno que podría impulsar el desarrollo de nuevos servicios. En suma, estos hallazgos enfatizan la relevancia estratégica de los procesos para mejorar la experiencia de usuarios y trabajadores, a fin de potenciar la capacidad de la BNP para brindar servicios de calidad.
- Existe afinidad entre usuarios y trabajadores de la BNP respecto a la importancia del mapa estratégico en el CMI. Ambos grupos reconocen su potencial para optimizar la asignación de recursos y promover la transparencia en su distribución, lo que sugiere una visión compartida sobre su capacidad para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos. Además, la percepción de que el mapa estratégico permitirá enfocar los recursos en áreas clave subraya su relevancia para atender las necesidades prioritarias de los usuarios internos y externos, mejorando su experiencia.
- Los usuarios y trabajadores de la BNP tienen percepción positiva en cuanto a la importancia y utilidad de los indicadores financieros y no financieros. Existe un consenso sobre la necesidad de los indicadores financieros para controlar el gasto, evidenciando una comprensión compartida sobre su relevancia en la gestión eficaz de recursos. Además, ambos grupos valoran la inclusión de indicadores no financieros para evaluar el desempeño más allá de lo económico, resaltando la importancia de aspectos diversos en el cumplimiento de metas y resultados. La

coincidencia en considerar los indicadores como herramientas fundamentales para medir el progreso institucional refleja una expectativa compartida sobre su utilidad. Finalmente, la disposición para participar en programas derivados de los indicadores muestra una colaboración potencial y un compromiso conjunto hacia su implementación efectiva, subrayando su valor estratégico y el compromiso de la BNP con su aplicación para el beneficio de la ciudadanía.

- El valor agregado de la presente investigación está en el hecho de que a través de la aplicación del CMI se busca mejorar la gestión estratégica de la BNP para el uso óptimo de los recursos en beneficio de la ciudadanía, pues se proponen objetivos articulados con indicadores adecuados para la alerta temprana y mejora continua e iniciativas oportunas que ayuden en el logro de los objetivos de la BNP. Para esto, el CMI en la BNP requiere cambios o actualizaciones en los aspectos político-normativos, institucionales, tecnológicos, recursos humanos, infraestructura y presupuesto de la entidad. Estos ajustes deben ser abordados integralmente, garantizando la coordinación y articulación entre los órganos de la BNP para asegurar que las metas-resultado-producto puedan ser alcanzadas de manera eficiente.
- Por último, se precisa que, durante el proceso de implementación del CMI, es posible que se realicen ajustes en ciertos parámetros que permitan la articulación adecuada de los objetivos y el control oportuno de la estrategia institucional.

#### **4.2 Recomendaciones**

- Para asegurar una implementación efectiva del CMI en la BNP, se recomienda enfocarse en los factores críticos de éxito y su ponderación acorde con la realidad institucional: 1) Compromiso de la alta dirección (15%), esencial para establecer la dirección estratégica y motivar la participación; 2) Desarrollo de un mapa estratégico claro (15%), que permitirá alinear esfuerzos y comunicar la estrategia en la BNP; 3) Uso de métricas claras (20%), para la medición adecuada de los objetivos de la BNP;

4) Recopilación y análisis de datos precisos y oportunos (15%), para la toma de decisiones basadas en datos o evidencia; 5) Capacitación al personal de la BNP en el uso del CMI (10%), a fin de identificar y adoptar acciones oportunas para el logro de los objetivos; 6) Inversión en tecnología para la automatización del CMI, agilizando la disponibilidad de información y la toma de decisiones (10%); y, 7) Adaptación continua a las necesidades de los usuarios (15%), lo que permitirá asegurar su relevancia y eficacia en el tiempo.

- Se recomienda que el CMI de la BNP se enfoque en la transparencia y la divulgación activa de los resultados y mejoras. Esto implica una comunicación clara y accesible sobre el uso de recursos, optimización de servicios y logro de metas-resultado-producto en la entidad. Además, se sugiere fomentar la participación ciudadana para entender mejor sus necesidades y expectativas, integrando sus opiniones en la toma de decisiones estratégicas y en la mejora del CMI. Esta transparencia y participación promoverá la confianza en la gestión de la BNP y fortalecerá el vínculo entre la institución y la ciudadanía, maximizando así el impacto positivo del CMI en los servicios ofrecidos.
- Por último, dada la importancia del tema ambiental en la agenda global y del país, en una implementación revisada y ampliada del CMI en la BNP, se recomienda incorporar la perspectiva ambiental como parte integral de la herramienta, a fin de reflejar la sostenibilidad y el impacto ambiental. Los indicadores deben permitir la evaluación de las compras, el consumo de recursos, la gestión de residuos y la huella de carbono en las operaciones de la BNP. La inclusión de metas específicas y acciones concretas en esta perspectiva garantizará que la entidad aborde y promueva la responsabilidad ambiental, además de brindar una visión integral a los trabajadores y usuarios, no solo en términos económicos y operativos, sino también en términos de sostenibilidad y conservación del medio ambiente.

## REFERENCIAS

- Andía, W. Planeamiento estratégico en el sector público. Lima: Centro de Investigación y Capacitación Empresarial. 2007
- Arellano, David (2004). *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional (2.ª Ed)*. Fondo de Cultura Económica.
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: CEPAL.
- Barros J. B., & Rodríguez, R. (2004). *Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público*. [http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA\\_4/Joao%20Batista%20Barros%20y%20Ricardo%20Rodr%C3%ADguez%20Gonz%C3%A1lez.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA_4/Joao%20Batista%20Barros%20y%20Ricardo%20Rodr%C3%ADguez%20Gonz%C3%A1lez.pdf)
- Bastidas B., Eunice L., & Ripoll Feliu, V. (2003). *Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público*. *Compendium*, 6(11), 23-41. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88061103>
- Bastidas Bermúdez, E. L., & Moreno Freitez, Z. (2006). *El Cuadro de Mando Integral en la gestión de las organizaciones del sector público: el caso Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado*. *Revista Universo Contábil*, 2(3),104-118. [fecha de Consulta 21 de octubre de 2022]. ISSN: 1809-3337. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=117016279007>
- Biblioteca Nacional del Perú – BNP (2022). *Plan Estratégico Institucional 2020-2025 ampliado de la Biblioteca Nacional del Perú*. Lima: BNP.
- Biblioteca Nacional del Perú – BNP (2023). *Plan Estratégico Institucional 2023-2030 de la Biblioteca Nacional del Perú*. Lima: BNP.
- Bonnefoy, Juan y Armijo, Marianela (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Serie Manuales - CEPAL No. 45. ILPES - Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. <https://hdl.handle.net/11362/5611>

- Bryson, John M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (4.ª Ed)*. Wiley Imprint.
- Cavalle, W. Herramientas de planeamiento estratégico. 2.a Edición. Lima: Centro de Investigaciones Sociales, Económicas y Tecnológicas; 2000.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN (2019). *Guía para el Planeamiento Institucional*. Lima: CEPLAN.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN (2023). *Informe sobre la gestión estratégica del Estado*. Lima: CEPLAN.
- Contreras, F., Olaya, J., & Matos, F. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información*.
- Corvetto del Álamo, R., Reátegui, J.L., & Rivera, H.E. (2016). *Gestión estratégica del Hospital Militar Geriátrico*. (Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/1151>
- Franco, M. L., Landauro, E. C., & Medina, R. F. (2017). *Propuesta de cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de gestión en el sistema de sanidad de la Fuerza Aérea del Perú*. (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2023>
- Kaplan, Robert (1999). *“The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations”* Balanced Scorecard Report. 15/11/1999. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kaplan, Robert & Norton, David (2009). *El Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard) (3.ª Ed)*. Grupo Planeta.
- Kaplan, Robert & Norton, David (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Ediciones Gestión 2000.
- Ley N° 30570, Ley General de la Biblioteca Nacional del Perú (31 de mayo de 2017). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-general-de-la-biblioteca-nacional-del-peru-ley-n-30570-1527084-3/>

- Ministerio de Economía y Finanzas - Dirección General de Presupuesto Público & Cooperación Alemana - (GIZ) GmbH & Cooperación Suiza - Secretaría de Estado para Asuntos Económicos (SECO) (2015). Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los Programas Presupuestales. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/ppr/guia\\_seg\\_publicacion.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/ppr/guia_seg_publicacion.pdf)
- Medina, A. (2005). *Gestión por Procesos y creación de Valor Público – Un Enfoque Analítico*. Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Niven, Paul R. (2003). *“Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit agencies”* Mississauga (Canada): John Wiley & Sons, Inc.
- Ortegon, E., Pacheco, Juan F. & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Serie Manuales - CEPAL No. 45. ILPES - Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. <https://hdl.handle.net/11362/5607>
- Presidencia del Consejo de Ministros – Secretaría de Gestión Pública (SGP) (s.f). Guía metodológica para la implementación de la gestión por procesos en la administración pública. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2076052/IMPLEMENTACIO%CC%81N%20DE%20LA%20GESTIO%CC%81N.pdf.pdf?v=1628718808>
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP. Norma Técnica N° 001-2018-SGP “Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública”. (27 de diciembre de 2018). [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/264476/RSGP\\_N\\_006-2018-PCM-SGP.pdf?v=1546470348](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/264476/RSGP_N_006-2018-PCM-SGP.pdf?v=1546470348)
- Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00015-2021-CEPLAN/PCD. Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos (10 de marzo de 2021). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1724645/Gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20indicadores%20de%20pol%C3%ADticas%20nacionales%20y%20planes%20estrat%C3%A9gicos.pdf>

[20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20indicadores%20de%20pol%C3%ADticas%20nacionales%20y%20planes%20estrat%C3%A9gicos%20-20CEPLAN.pdf?v=1615439085](#)

Salgueiro Anavitarte, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Díaz de Santos S.A.

Sánchez Lanning, C. M., Vásquez Zapata, M. M., & Villarreal Inca, C. L. (2017). *Diseño del cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico de la gestión del PRONABEC*. (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/1724>

Vargas, Víctor (2014). *Consideraciones para la implementación de la gestión estratégica en entidades públicas*. I Seminario Internacional de Gestión Estratégica en el Sector Público. CEPLAN. [fecha de consulta 17 de mayo de 2023] <https://es.slideshare.net/Ceplan/implementacion-de-gestion-estrategica-en-entidades-publicas-vctor-vargas>

Zastempowski, Maciej (2015). *The balanced scorecard in the public sector organization*. [https://www.researchgate.net/publication/313510678\\_The\\_balanced\\_scorecard\\_in\\_the\\_public\\_sector\\_organization](https://www.researchgate.net/publication/313510678_The_balanced_scorecard_in_the_public_sector_organization)

## ANEXOS

## Anexo N° 1: Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables		Indicadores		Metodología
Problema principal	Objetivo principal	Hipótesis principal	Dependiente	Independiente	Dependiente	Independiente	
Limitada implementación de la gestión estratégica en la Biblioteca Nacional del Perú (BNP) que no permite el uso óptimo de recursos en beneficio de la ciudadanía.	Proponer el diseño y aplicación de un sistema de CMI en la gestión estratégica de la BNP para el uso óptimo de los recursos en beneficio de la ciudadanía.	El sistema CMI en la gestión estratégica de la BNP permite el uso óptimo de los recursos en beneficio de la ciudadanía.	Uso óptimo de recursos en beneficio de la ciudadanía	Sistema de CMI en la gestión estratégica de la BNP	Ratio de la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas-resultado-producto <sup>42</sup>  Tasa de variación ponderada de los usuarios de los servicios de la BNP  Porcentaje de usuarios satisfechos con los servicios de la BNP	Índice de gestión institucional (IGI) <sup>43</sup>	<b>Propósito:</b> Aplicativo  <b>Nivel:</b> Descriptivo  <b>Método:</b> Analítico  <b>Enfoque:</b> Mixto (cuali-cuantitativo)  <b>Diseño:</b> No experimental
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas					
Limitada articulación entre el planeamiento estratégico y los procesos institucionales de la BNP.	Proponer el mejoramiento del mapa de procesos de la BNP para el logro de las metas-resultado-producto.	El mapa de procesos de la BNP permite el logro de metas-resultado-producto.	Logro de metas-resultado-producto en la BNP	Mapa de procesos de la BNP	Porcentaje de cumplimiento de las metas-resultado-producto en la BNP  Porcentaje de recursos presupuestales asignados por perspectiva del mapa estratégico	Porcentaje de implementación de la gestión por procesos en la BNP	
Ausencia de un mapa estratégico en la BNP para una asignación óptima de recursos presupuestales.	Proponer el mapa estratégico del sistema de CMI de la BNP para la asignación óptima de recursos presupuestales.	El mapa estratégico del sistema de CMI permite la asignación óptima de recursos presupuestales en la BNP.	Asignación óptima de recursos presupuestales en la BNP	Mapa estratégico del sistema de CMI en la BNP	Porcentaje de recursos presupuestales asignados a gasto corriente y gasto de capital  Porcentaje de ejecución presupuestal en la BNP	Número de perspectivas del mapa estratégico del sistema de CMI en la BNP	
Carencia de indicadores financieros y no financieros para el adecuado control del gasto y del logro de las metas-resultado-producto en la BNP.	Proponer indicadores financieros y no financieros en el sistema de CMI de la BNP para el adecuado control del gasto y del logro de las metas-resultado-producto.	Los indicadores financieros y no financieros del sistema de CMI en la BNP permiten el adecuado control del gasto y del logro de las metas-resultado-producto.	Control del gasto en la BNP  Control del logro de las metas-resultado-producto en la BNP	Indicadores financieros y no financieros en el sistema de CMI de la BNP	Porcentaje de cumplimiento de las metas-resultado-producto en la BNP	Número de indicadores del sistema de CMI de la BNP	

Fuente: Elaboración propia

<sup>42</sup> El valor ideal del ratio tiende a 1.<sup>43</sup> Calculado conforme a la metodología de CEPLAN.

## Anexo N° 2: Matriz de operacionalización de variables

Variable dependiente principal	Indicador de la variable dependiente principal	¿Qué tengo que demostrar?	¿Qué tengo que lograr?	¿Qué tengo que hacer?
1. Uso óptimo de recursos en beneficio de la ciudadanía	1.1 Ratio de la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas-resultado-producto	<p>Mediante el indicador tengo que demostrar la existencia de una correlación adecuada entre la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas-resultado-producto, para el uso óptimo de recursos en beneficio de la ciudadanía. Asimismo, implica la elaboración de una línea de base que permita verificar la variación positiva o negativa del indicador.</p> <p>Una correlación adecuada de ejecución se define como aquella situación en la que, a una elevada ejecución presupuestal le corresponde un nivel alto de cumplimiento de las metas-resultado-producto. Situaciones en las que, una variable tiene ejecución elevada y otra baja, es señal de una inadecuada correlación.</p>	Mediante la implementación del sistema de CMI en la BNP tengo que lograr el uso óptimo de recursos, lo cual implica una relación adecuada entre el logro de metas-resultado-producto y la ejecución presupuestal. El valor ideal del ratio tiende a 1. Este valor implica que el uso de los recursos presupuestales tiene una correspondencia directa con el logro de metas-resultado-producto en a BNP.	<p><b>1. Revisión documental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación institucional de la BNP, tales como: PEI, POI, PAC, entre otros.</li> <li>Base de datos del SIAF<sup>44</sup> y aplicativo CEPLAN<sup>45</sup></li> </ul> <p><b>2. Trabajo de campo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración del instrumento de encuesta</li> <li>Realizar encuestas a los trabajadores de la BNP</li> </ul> <p><b>3. Análisis y redacción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Procesamiento de la información del SIAF y aplicativo CEPLAN</li> <li>Análisis cuali-cuantitativo de la información documental y bases de datos</li> <li>Sistematización de la información del SIAF y aplicativo CEPLAN</li> <li>Redacción</li> </ul>
	1.2 Tasa de variación ponderada de los usuarios de los servicios de la BNP	<p>Por el indicador tengo que demostrar que la cantidad de usuarios de los servicios de la BNP presenta variación positiva anualizada, por el uso óptimo de recursos en beneficio de la ciudadanía.</p> <p>El indicador mostrará los cambios en la demanda de los servicios de la BNP, como resultado de la mejora en la gestión estratégica de la entidad y el consecuente uso óptimo de los recursos.</p>	Mediante la implementación del sistema de CMI en la BNP tengo que lograr el uso óptimo de recursos, lo que se traduce en un incremento de la cantidad de usuarios que acceden a los servicios de la BNP.	<p><b>1. Revisión documental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación institucional de la BNP, tales como: PEI y POI</li> <li>Base de datos del SIRU<sup>46</sup> y SRV-GBPL<sup>47</sup></li> </ul> <p><b>2. Análisis y redacción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Procesamiento de la información del SIRU y SRV-GBPL</li> <li>Análisis cuali-cuantitativo de la información documental y bases de datos</li> <li>Sistematización de la información del SIRU y SRV-GBPL</li> <li>Redacción</li> </ul>
	1.3 Porcentaje de usuarios satisfechos con los servicios de la BNP	<p>Con el indicador se busca demostrar que los usuarios mejoran su nivel de satisfacción respecto a los servicios brindados por la BNP, como resultado de la optimización en el uso de los recursos en beneficio de la ciudadanía. Es decir, el indicador demostrará el grado de cumplimiento de las expectativas de los usuarios tras recibir los servicios bibliotecarios, culturales y educativos en la BNP (servicios prestados teniendo como centro a la ciudadanía).</p>	Mediante la implementación del sistema de CMI en la BNP tengo que lograr el uso óptimo de recursos, lo que conlleva al incremento en los niveles de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios prestados en la BNP.	<p><b>1. Trabajo de campo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración del instrumento de encuesta</li> <li>Realizar encuestas a los usuarios de los servicios de la BNP</li> </ul> <p><b>2. Análisis y redacción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Procesamiento de la información obtenida en las encuestas</li> <li>Análisis cuali-cuantitativo de la información</li> <li>Sistematización de la información de las encuestas</li> <li>Redacción</li> </ul>

<sup>44</sup> Sistema Integrado de Administración Financiera

<sup>45</sup> Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

<sup>46</sup> Sistema de Registro de Usuarios

<sup>47</sup> Sistema de Registro de Visitas – Gran Biblioteca Pública de Lima

Variable dependiente principal	Indicador de la variable dependiente principal	¿Qué tengo que demostrar?	¿Qué tengo que lograr?	¿Qué tengo que hacer?
<p><b>1. Logro de metas-resultado-producto en la BNP</b></p>	<p>1.1 Porcentaje de cumplimiento de las metas-resultado-producto en la BNP</p>	<p>Con el indicador se debe demostrar el adecuado cumplimiento de las metas-resultado-producto en la BNP. El adecuado cumplimiento es aquella situación en la que se cumple con lo programado en un período de tiempo.</p>	<p>A través del mejoramiento del mapa de proceso de la BNP, se contribuirá al logro de las metas-resultado-producto.</p> <p>En ese sentido, mediante el indicador tengo que lograr medir el cumplimiento de las metas-resultado-producto de la BNP, dado el mejoramiento del mapa de procesos de la entidad. El valor ideal del indicador tiende a 100%, lo que implica una ejecución de las metas-resultado acorde con lo programado.</p>	<p><b>1. Revisión documental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación institucional de la BNP, tales como: PEI, POI, mapa de procesos, entre otros.</li> <li>• Base de datos del aplicativo CEPLAN</li> </ul> <p><b>2. Trabajo de campo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del instrumento de encuesta</li> <li>• Realizar encuestas a los trabajadores de la BNP</li> </ul> <p><b>3. Análisis y redacción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesamiento de la información del aplicativo CEPLAN</li> <li>• Análisis cuali-cuantitativo de la información documental y bases de datos</li> <li>• Sistematización de la información del aplicativo CEPLAN</li> <li>• Redacción</li> </ul>
<p><b>2. Asignación óptima de recursos presupuestales en la BNP</b></p>	<p>2.1 Porcentaje de recursos presupuestales asignados por perspectiva del mapa estratégico</p>	<p>Con el indicador tengo que demostrar los cambios o ajustes en la distribución de los recursos presupuestales por cada una de las perspectivas consideradas en el mapa estratégico de la BNP.</p> <p>El indicador mostrará si la BNP distribuye los recursos presupuestales de acuerdo con las prioridades de los objetivos contenidos en el mapa estratégico de la entidad.</p>	<p>Mediante la definición del mapa estratégico de la BNP, se logrará una asignación óptima de los recursos presupuestales en los órganos, proyectos y actividades.</p> <p>Es así como, con el indicador tengo que lograr medir de forma adecuada la distribución de recursos por perspectiva del mapa estratégico, asimismo, debo lograr ejecutar ajustes si es que dicha distribución no permite el logro de las metas-resultado-producto de la entidad.</p> <p>Mediante la definición del mapa estratégico de la BNP, se logrará una asignación óptima de los recursos presupuestales destinados al gasto corriente y a gastos de capital.</p>	<p><b>1. Revisión documental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación institucional de la BNP en materia presupuestal y planeamiento</li> <li>• Base de datos del SIAF</li> </ul> <p><b>2. Análisis y redacción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesamiento de la información del SIAF</li> <li>• Análisis cuali-cuantitativo de la información documental y bases de datos</li> <li>• Sistematización de la información del SIAF</li> <li>• Redacción</li> </ul>
<p><b>3. Control del gasto en la BNP</b></p>	<p>2.2 Porcentaje de recursos presupuestales asignados a gasto corriente y gasto de capital</p> <p>3.1 Porcentaje de ejecución presupuestal en la BNP</p>	<p>A través del indicador tengo que demostrar los cambios o ajustes en la distribución de los recursos presupuestales destinados al gasto corriente o gasto de capital.</p> <p>El indicador mostrará si la BNP prioriza los gastos de capital sobre gastos corrientes o viceversa, como mecanismo para coadyuvar al logro de las objetivos y prioridades institucionales.</p> <p>Mediante el indicador tengo que demostrar la mejora en los niveles de ejecución presupuestal de la BNP. Una ejecución no solo centrada en el nivel de devengado, sino respetando las prioridades u objetivos establecidos por la entidad.</p> <p>El indicador mostrará si la BNP mejora el control de la ejecución de los recursos presupuestales conforme a lo programado por fuente de financiamiento, categoría</p>	<p>Por tanto, a través del indicador tengo que lograr medir de forma adecuada la distribución de recursos por categoría de gasto (corriente o capital), asimismo, debo lograr ejecutar ajustes si es que dicha distribución no permite el logro de las metas-resultado-producto de la entidad.</p> <p>Con el establecimiento de indicadores financieros y no financieros en la BNP, se logrará efectuar un mejor control a la ejecución del gasto en cada uno de los órganos, proyectos y actividades de la entidad.</p> <p>En esa línea, a través del indicador tengo que lograr medir la capacidad de gasto de la BNP, así como su evolución a lo largo del tiempo. Por otro lado, el indicador debe permitir el</p>	<p><b>1. Revisión documental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación institucional de la BNP en materia presupuestal y planeamiento</li> <li>• Base de datos del SIAF</li> </ul> <p><b>2. Análisis y redacción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesamiento de la información del SIAF</li> <li>• Análisis cuali-cuantitativo de la información documental y bases de datos</li> <li>• Sistematización de la información del SIAF</li> <li>• Redacción</li> </ul> <p><b>1. Revisión documental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación institucional de la BNP en materia presupuestal</li> <li>• Base de datos del SIAF</li> </ul> <p><b>2. Análisis y redacción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesamiento de la información del SIAF</li> <li>• Análisis cuali-cuantitativo de la información documental y bases de datos</li> <li>• Sistematización de la información del SIAF</li> <li>• Redacción</li> </ul>

Variable dependiente principal	Indicador de la variable dependiente principal	¿Qué tengo que demostrar?	¿Qué tengo que lograr?	¿Qué tengo que hacer?
<b>4. Control del logro de las metas-resultado-producto en la BNP</b>	4.1 Porcentaje de cumplimiento de las metas-resultado-producto en la BNP	presupuestal, categoría de gasto y genérica de gasto, en cada trimestre del año.	logro de niveles adecuados de ejecución presupuestal (por encima del 95%).	<b>1. Revisión documental</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación institucional de la BNP, tales como: PEI, POI, entre otros.</li> <li>• Base de datos del aplicativo CEPLAN</li> </ul> <b>2. Trabajo de campo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del instrumento de entrevista</li> <li>• Realizar entrevistas a los funcionarios y directivos</li> </ul> <b>3. Análisis y redacción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesamiento de la información del aplicativo CEPLAN</li> <li>• Análisis cuali-cuantitativo de la información documental y bases de datos</li> <li>• Sistematización de la información del aplicativo CEPLAN</li> <li>• Redacción</li> </ul>
		<p>Con el indicador tengo que demostrar que la BNP cumple con las metas-resultado-producto de forma adecuada. Se define el adecuado cumplimiento, como aquella situación en la que se cumple con lo programado durante un determinado periodo de tiempo.</p> <p>A través de este indicador, se demostrará que la BNP mejora el control del logro de las metas-resultado-producto en sus diferentes órganos.</p>	<p>Con el establecimiento de indicadores financieros y no financieros en la BNP, se logrará efectuar un mejor control al cumplimiento de las metas-resultado-producto.</p> <p>En ese sentido, mediante el indicador tengo que lograr medir el cumplimiento de las metas-resultado-producto de la BNP, dado el establecimiento de los indicadores financieros y no financieros. El valor ideal del indicador tiende a 100%, lo que implica una ejecución de las metas-resultado-producto acorde con lo programado.</p>	

Fuente: Elaboración propia

### Anexo N° 3: Sistematización inicial de la propuesta de CMI de la BNP

En el siguiente enlace se ubica la sistematización de la propuesta de CMI de la BNP:

[https://1drv.ms/x/s!ApeEyTSbx77YiZYt-lu7oD2pFA\\_kLQ?e=gktEB1](https://1drv.ms/x/s!ApeEyTSbx77YiZYt-lu7oD2pFA_kLQ?e=gktEB1)

## Anexo N° 4: Cuestionario para usuarios de los servicios de la BNP

### Objetivo General:

#### Propuesta de diseño y aplicación del sistema de CMI para el uso óptimo de recursos en beneficio de la ciudadanía

1. En relación con la gestión de la BNP, ¿considera importante implementar un sistema de Cuadro de Mando Integral (CMI) para mejorar la eficiencia en el uso de recursos y servicios ofrecidos?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

2. ¿Cree que un sistema de CMI puede contribuir al mejoramiento de los servicios ofrecidos por la BNP para la comunidad?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

3. ¿Está de acuerdo en que la implementación del CMI puede facilitar una gestión más eficiente y efectiva de la BNP en beneficio de los usuarios?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

4. ¿Considera que la aplicación de un sistema de CMI puede impactar positivamente en la optimización de los recursos disponibles para mejorar los servicios que ofrece la BNP?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

5. ¿Estaría usted dispuesto(a) a participar activamente en actividades o programas que puedan ser implementados como resultado de la aplicación del sistema de CMI en la BNP para beneficiar a la comunidad de usuarios?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

### Objetivo específico N° 1:

#### Mejoramiento del mapa de procesos de la BNP para el logro de las metas-resultado-producto

6. ¿Considera que la optimización de los procesos en la BNP podría mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los usuarios?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

7. ¿Cree que la actualización del mapa de procesos en la BNP podría facilitar una gestión más efectiva para alcanzar objetivos institucionales?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

8. ¿Está de acuerdo en que un mapa de procesos mejorado podría agilizar el acceso y uso de los recursos de la BNP por parte de la ciudadanía?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

9. ¿Considera que el mejoramiento de los procesos en la BNP podría influir positivamente en su experiencia como usuario de la biblioteca?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

10. ¿Estaría dispuesto(a) a participar en programas o servicios adicionales que podrían implementarse como resultado del mejoramiento de los procesos en la BNP?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

### Objetivo específico N° 2:

#### Propuesta del mapa estratégico del sistema de CMI de la BNP para la asignación óptima de recursos presupuestales

11. ¿Cree que un mapa estratégico facilitaría una asignación más eficiente de recursos en la BNP?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

12. ¿Considera que la implementación de un sistema de CMI podría mejorar la transparencia en la asignación de recursos en la BNP?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

13. ¿Está de acuerdo en que un mapa estratégico basado en el CMI ayudaría a centrar los recursos en áreas prioritarias para los usuarios de la BNP?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

14. ¿Cree que el mapa estratégico del CMI podría alinear mejor las acciones de la BNP con las necesidades y expectativas de los usuarios?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

15. ¿Estaría dispuesto(a) a participar en actividades o servicios adicionales que podrían ser impulsados con base en el mapa estratégico del CMI en la BNP?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

**Objetivo específico N° 3:**

**Propuesta de indicadores financieros y no financieros en el sistema de CMI de la BNP para el adecuado control del gasto y del logro de las metas-resultado-producto**

16. ¿Considera importante la implementación de indicadores financieros para controlar el gasto en la BNP?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

17. ¿Cree que la inclusión de indicadores no financieros sería beneficiosa para evaluar el desempeño de la BNP más allá de aspectos económicos?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

18. ¿Está de acuerdo en que los indicadores financieros y no financieros en el CMI podrían contribuir al logro de metas y resultados institucionales en la BNP?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

19. ¿Cree que la implementación de estos indicadores podría mejorar la toma de decisiones en la BNP para beneficio de los usuarios?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

20. ¿Estaría dispuesto(a) a participar en programas o servicios adicionales que podrían implementarse a partir de la información recopilada mediante estos indicadores en la BNP?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

### Anexo N° 5: Cuestionario para trabajadores de la BNP

#### Objetivo General:

#### Propuesta de diseño y aplicación del sistema de CMI para el uso óptimo de recursos en beneficio de la ciudadanía

1. ¿Cree que la implementación de un sistema de Cuadro de Mando Integral (CMI) en la BNP podría mejorar la gestión de los recursos para beneficio de la ciudadanía?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

2. ¿Considera que la aplicación de un sistema de CMI en la BNP podría influir positivamente en la eficiencia de las operaciones y servicios internos?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

3. ¿Está de acuerdo en que un sistema de CMI ayudaría a alinear mejor las acciones y objetivos individuales de los órganos con los objetivos estratégicos de la BNP?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

4. ¿Cree que el uso de un sistema de CMI podría mejorar la colaboración entre los diferentes órganos de la BNP en beneficio los usuarios?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

5. ¿Estaría dispuesto(a) a participar activamente en la implementación y uso del sistema de CMI para mejorar los servicios ofrecidos por la BNP?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

**Objetivo específico N° 1:**

**Mejoramiento del mapa de procesos de la BNP para el logro de las metas-resultado-producto**

6. ¿Cree que una actualización en los procesos de la BNP podría mejorar la eficiencia en la prestación de servicios a los usuarios?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

7. ¿Considera que la revisión y mejora de los procesos en la BNP son fundamentales para alcanzar los objetivos institucionales?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

8. ¿Está de acuerdo en que una actualización en los procesos podría mejorar su desempeño laboral en la BNP?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

9. ¿Cree que una optimización de los procesos internos podría influir positivamente en la experiencia de los usuarios con los servicios de la BNP?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

10. ¿Estaría dispuesto(a) a colaborar activamente en la identificación y mejora de los procesos como parte de su labor en la BNP?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

**Objetivo específico N° 2:****Propuesta del mapa estratégico del sistema de CMI de la BNP para la asignación óptima de recursos presupuestales**

11. ¿Cree que un mapa estratégico como parte del CMI sería útil para una mejor asignación de recursos en la BNP?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

12. ¿Considera que la implementación de un sistema de CMI con un mapa estratégico podría mejorar la transparencia en la asignación de recursos en la BNP?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

13. ¿Está de acuerdo en que un mapa estratégico como parte del CMI podría ayudar a centrar los recursos en áreas clave para el beneficio de los usuarios de la BNP?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

14. ¿Cree que el mapa estratégico del CMI podría alinear mejor las acciones individuales de los órganos con los objetivos estratégicos de la BNP?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

15. ¿Estaría dispuesto(a) a adaptar su trabajo diario en función de las prioridades señaladas en el mapa estratégico del CMI en la BNP?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

**Objetivo específico N° 3:****Propuesta de indicadores financieros y no financieros en el sistema de CMI de la BNP para el adecuado control del gasto y del logro de las metas-resultado-producto**

16. ¿Considera importante la implementación de indicadores financieros para controlar el gasto y el rendimiento en la BNP?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

17. ¿Cree que la inclusión de indicadores no financieros sería beneficiosa para evaluar el desempeño de la BNP más allá de aspectos económicos?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

18. ¿Está de acuerdo en que los indicadores financieros y no financieros en el CMI podrían contribuir al logro de metas y resultados institucionales en la BNP?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

19. ¿Cree que la implementación de estos indicadores podría mejorar la toma de decisiones en la BNP para beneficio de los usuarios?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

20. ¿Estaría dispuesto(a) a colaborar en la recopilación de datos y análisis de información para el desarrollo de estos indicadores en la BNP?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO