



# MODELO DE CONTROL OPERACIONAL BASADO EN EL MODELO DE CONTROL ESTRATÉGICO BALANCED SCORECARD

*Operational Control Model based on the Model of Strategic Control Balanced Scorecard*

Universidad Peruana Unión / Universidad Nacional de Ingeniería



**Esteban Tocto**

Ingeniero de Sistemas por la Universidad Peruana Unión. Magíster en Ingeniería de Sistemas por la Universidad Peruana Unión. Actualmente se desempeña como director de Acreditación y Planificación de la Universidad Peruana Unión, sede Tarapoto y docente de la cátedra de Investigación en Software de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura.



**Héctor José Ñopo**

Ingeniero de Sistemas por la Universidad Nacional de Ingeniería. Docente visitante y prolífico escritor científico. Consultor Asociado de M+S (Metodologías + Soluciones). En los últimos 10 años ha liderado exitosamente más de 130 proyectos sobre Gestión Estratégica y Operacional, gracias a su formación en Ingeniería de Sistemas por la Universidad Nacional de Ingeniería y especializaciones sobre Gestión en el Instituto para la Calidad de la PUCP y ESAN.

## Resumen

La presente investigación tiene como propósito identificar similitud de estructura entre un Modelo de Gestión Estratégica Balanced Scorecard (BSC) y el Modelo de Gestión por Procesos; de tal forma que se pueda diseñar una herramienta de control, basada en la estructura identificada, que pueda servir tanto para el Control Estratégico como para el Control Operacional. Se han definido dos modelos, representando dos formas complementarias de analizar la gestión empresarial, se presenta una estructura similar para controlar la estrategia y controlar los procesos, ambos temas muy diferentes.

**Palabras clave:** Gestión estratégica, BSC, gestión por procesos, interacción y secuencia de procesos, control de la gestión.

## Abstract

The present research aims to identify structural similarity between a Balanced Strategic Management Model Scorecard (BSC) and the Model Process Management; so you can design a control tool, based on the identified structure, which demonstrates both the Strategic Control and Operational Control. Defined two models, representing two complementary ways of analyzing business management, a similar structure appears to control strategy and control processes, both very different topics.

**Keywords:** Strategic management, BSC, process management, interaction and sequence of processes, management control.

## Introducción

El entorno empresarial actual hace que las organizaciones se vean obligadas a ser muy creativas para innovar y para someterse a continuos cambios para mantenerse competitivas; (Palacio, 2008) menciona que todas las organizaciones están sometidas a grandes retos en sus principales funciones sustantivas las cuales exigen sistemas o modelos de control que articulen iniciativas y esfuerzos individuales.

Control significa medir, comparar objetivos y actuar en la diferencia. En tal sentido, se entiende por control de la gestión “al conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que se realizan a diario están encaminadas hacia el logro de sus objetivos”.

En la fase de control se requerirá del aprendizaje organizacional que surgirá de dos situaciones: la primera al realizar la medición estratégica, dándole seguimiento a las iniciativas y a los ajustes que se desprenden de este, y la segunda mediante la gestión por procesos.

Se presenta los componentes del Modelo de Gestión por Procesos, como herramienta para la gestión por procesos y los componentes del modelo de control del BSC, basado en Mapas Estratégicos como herramienta para la gestión estratégica, los mismos que están estructurados y alineados bajo un mismo patrón, con la finalidad de pasar de la situación actual a la situación deseada de la empresa, que fortalezca la cultura organizacional y que ayude al cumplimiento de la misión institucional.

## Gestión empresarial

Se define gestión según (“Diccionario de la Lengua Española Real Academia Española,” n.d.) hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Esto implica planeamiento más control; para definir el plan primeramente se define mecanismos de Control, esto propicia tener planes concretos. El Control es un componente más “Dinámico”, pues incluye las acciones correctivas y las acciones preventivas que permiten cumplir el plan (M+S, 2014a), al parecer acciones similares, pero con diferencias notables; Ambos tipos son consideradas en la norma ISO 9001:2005 y encaminadas hacia la mejora continua, en tal sentido, las acciones correctivas se desarrollan a partir de un problema real, que hayan ocurrido y ha sido detectado en la institución y las acciones preventivas se basan en problemas ficticios que se pueden dar en la institución. Esto resulta adecuado frente a problemas potenciales. En

muchos casos, derivan de sugerencias de mejora planteadas por el personal de la organización.

### Creación de la organización basada en la estrategia

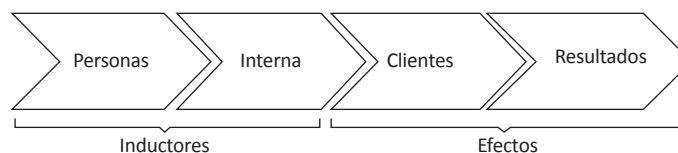
La estrategia viene a hacer el patrón de comportamiento distintivo de la institución, en relación a cómo es percibida por el sector donde actúa. Según (Vásquez, 2002) la verdadera estrategia es el acto de alinear operaciones y mejoramientos con metas del negocio, y hay solo una manera de hacerlo exitosamente, enfocándose en tres claves para traducir la estrategia a la acción: procesos, control y responsabilidad. El plan estratégico describe la estrategia en el modelo de control de BSC. Basado en: Mapa Estratégico, Perspectivas, Objetivos, Indicadores e Iniciativas.

### Planeamiento aplicando BSC

El uso sistemático del BSC permite cohesionar mejor el equipo de dirección y el conjunto de la organización, e impregnar la gestión cotidiana con los objetivos más estratégicos (Villalbí et al., 2007). Además, dirige a la organización al logro de la visión.

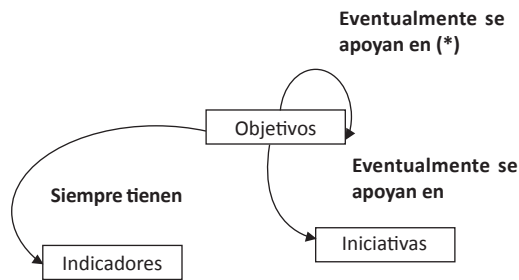
Cuanto más simple sea el documento, es más fácil de comunicar, de entender, de implantar y de controlar; y cuanto más tiempo y concentración se dedique, habrá mayor depuración de ideas y mayor concordancia de enfoques. En consecuencia, el BSC considera dos herramientas de gestión en una, en primer lugar, un lenguaje para el modelamiento y para la comunicación de la estrategia y, en segundo lugar, un mecanismo para el control del avance de la estrategia.

Una herramienta enormemente útil, para visualizar el despliegue de la estrategia, es la que se conoce como mapa estratégico que permite representar gráficamente ese despliegue a través de una cadena de relaciones causa-efecto, conectando los resultados perseguidos con los inductores que los harán posibles (Martínez, 2013) agrupado básicamente en 4 perspectivas básicas y secuenciales de influencia, para organizaciones con fines de lucro (Ver **Figura 1**).



**Figura 1.** Perspectivas del mapa estratégico

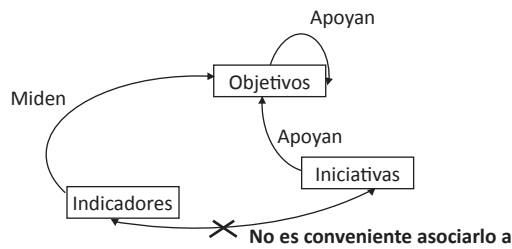
Las mejoras en la perspectiva personal facilitan mejoras en la perspectiva interna. Las mejoras en la perspectiva interna generan impactos apreciables por los clientes, en la perspectiva clientes. La mejor posición ante los clientes se refleja en los resultados finales, en la perspectiva resultados para organizaciones con fines de lucro se le suele llamar perspectiva financiera. Los objetivos de cada perspectiva usualmente influyen en los objetivos de los siguientes (M+S, 2014a). Los objetivos de cada perspectiva son considerados objetivos estratégicos, los mismos que recorren de modo explícito lo que la estrategia pretende alcanzar en un tiempo determinado, cada objetivo estratégico siempre tiene indicadores y eventualmente se apoyan en iniciativas (ver **Figura 2**).



(\*) En la perspectiva "personal", no ocurre eso

**Figura 2.** La triada esencial del BSC  
Fuente: M+S, 2014

Asimismo, las iniciativas apoyan al logro de los objetivos estratégicos, los indicadores miden el nivel del logro o avance de los objetivos y los objetivos se apoyan entre sí, no hay relación entre indicadores e iniciativas (ver Figura 3).

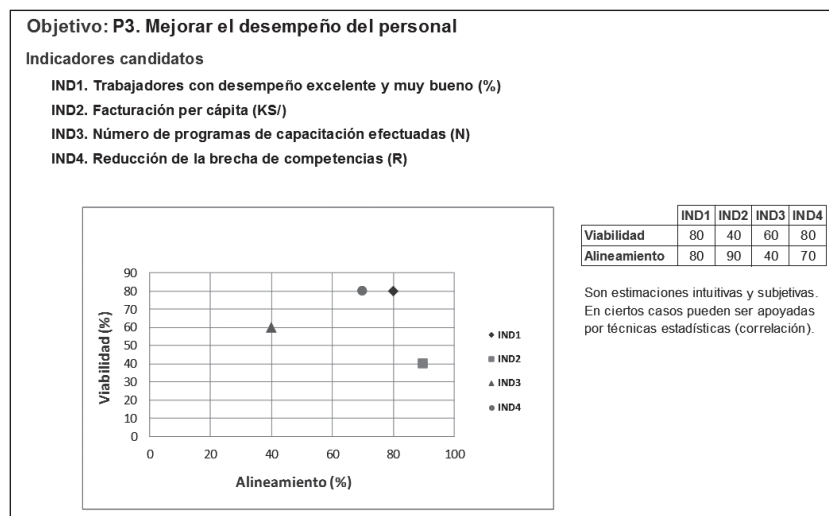


**Figura 3.** La triada esencial del BSC  
Fuente: M+S, 2014

### Utilidad de los indicadores

Reducen la complejidad, definen el éxito con precisión, se apoyan en metas. En consecuencia, hacen más fácil la toma de conciencia y el control de avance en los resultados. En tal sentido, las metas representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un período determinado.

Según (M+S, 2014b), para elegir un indicador se consideran dos criterios: Alineamiento y viabilidad. Alineamiento, en relación a cierta intención, se refiere al grado de correlación o vinculación con dicha Intención. Un Indicador, alineado con una intención, presentará sus valores más altos o más bajos, cuando la intención presente su mejor o peor cumplimiento (según corresponda) y Viabilidad, al grado de factibilidad o de la capacidad para obtener valores confiables del Indicador (data) de manera periódica (ver **Figura 4**).



**Figura 4.** Análisis de alineamiento vs viabilidad

Fuente: M+S, 2014

La finalidad de este análisis es identificar, entre 2 o más candidatos, al “mejor” Indicador. Es decir el que puede ser más útil para medir el nivel de cumplimiento de una intención o necesidad.

Un plan estratégico aplicando BSC contiene: Mapa Estratégico, Matriz Estratégica, Fichas de Indicadores y Fichas de Iniciativas; y se complementa antecediendo estos documentos con: visión, misión y valores; y como anexos se sugiere el análisis FD\_OA y Análisis de Escenarios (M+S, 2014a)

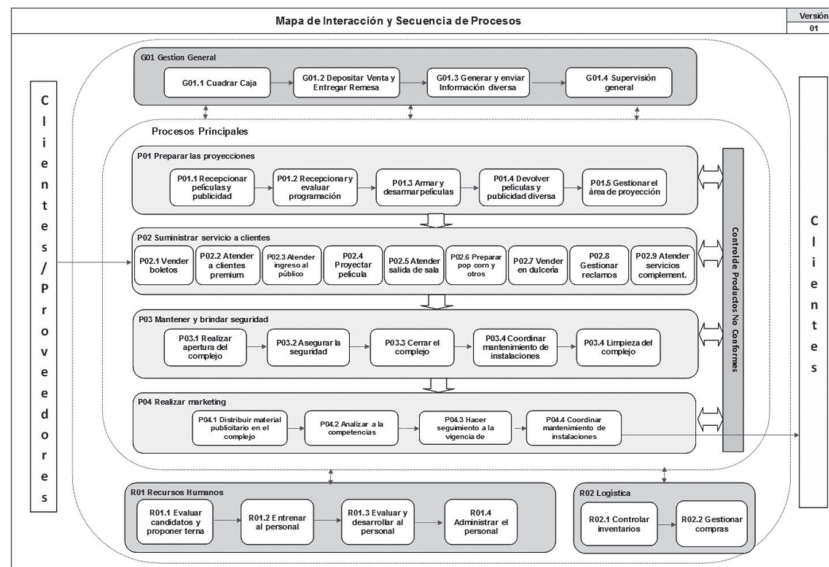
### **Modelo de gestión por procesos**

El término proceso lleva implícita la orientación del esfuerzo de todos al cliente y el término gestión da por supuesta la búsqueda de objetivos de mejora (Pérez, 2009), en tal sentido, la gestión por procesos consiste en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza, en vez de tareas o actividades y conduce a la estandarización de los procesos de negocio. Según (Tabares & Lochmuller, 2013) los conceptos predecesores como la administración científica propuesta por Taylor, la reingeniería y las diferentes iniciativas para mejorar la calidad como la ISO-9000, NTC-ISO 90000 se han enfocado en los procesos para producir un producto o un servicio. Los procesos son un tipo de activo, por ello deben ser “inventariados” y documentados. El inventariar los procesos y documentarlos organizándolos de una manera clara, es una forma de gestión del conocimiento(M+S, 2014c).

Partiendo de la premisa de que *una institución es tan eficiente y eficaz como son sus procesos*, resulta útil ver a una empresa como un sistema de procesos, ya que permitirá la medición en base a indicadores, facilitando el diagnóstico, la mejora y la prevención. El sistema de procesos se define en un mapa de interacción y secuencia de procesos (MISP). Un MISP es la representación global de los procesos de una organización que muestra la secuencia e interacción de todos ellos (Pardo, 2012); por tanto, hace visible la estructura de procesos de toda la empresa, el esqueleto metodológico que permite el funcionamiento interno y la generación de productos y servicios.

Para configurar un MISP se debe determinar una tipología de procesos (por ejemplo, procesos estratégicos, procesos operativos o misionales y procesos de apoyo o soporte) (Ver **Figura 5**).

■ Esteban Tocto y Héctor José Ñopo



**Figura 5.** Mapa de interacción y secuencia de procesos  
Fuente: M+S, 2014

A través del MISP se pueden articular toda una serie de iniciativas que pueden contribuir a mejorar la gestión de una empresa.

Según (Pardo, 2012) en un mapa de proceso o MISP se puede encontrar las siguientes ventajas para la empresa:

- Facilita la selección de procesos prioritarios, ligados a la definición de la estrategia, la innovación y la mejora de procesos.
- Asociándole indicadores de gestión, permite observar rendimientos, tasas de eficiencia en la utilización de recursos.
- Permite realizar estudios globales relacionados con el riesgo operacional.
- Contribuye definitivamente a la integración de sistemas de gestión, al unir los procesos relacionados con las disciplinas de integración (ejemplo: los sistemas de gestión propuestos por el modelo del CONEAU).



- Puede utilizarse para perfilar el concepto de la misión de empresa, para estructurar el conocimiento disponible y para la formación del personal.

En este tipo de iniciativas el MISIP contribuye a guiar las acciones, ayuda a no perder la perspectiva y a darle un sentido global a las iniciativas, a situar adecuadamente cada elemento y a sacar conclusiones generales.

Consideraciones a tomar al momento de diseñar un sistema de gestión por procesos (Fernández, 2003) menciona:

- Como casi todo en la empresa, sin el convencimiento de la dirección y su deseo de llevarlo adelante, poco se puede hacer. No basta con buenas palabras o un sí, quiero; es necesario que la alta dirección tenga clara conciencia de lo que quiere y lo que le va a costar conseguirlo. El primer paso es estar convencidos de que la alta dirección es consciente de lo que significa una Gestión de la Calidad y que, necesariamente, va a incurrir en costos, probablemente significativos, y que el cambio dentro de la empresa puede ser importante. Sin ello, más vale no seguir adelante.
- Si la dirección pretende la Calidad Total, debe saber que tiene un costo. Si el camino escogido es la Gestión por Procesos este costo de implantación puede ser significativo pero, sin duda, se recupera en pocos años no solo por el aseguramiento de la calidad, sino porque la gestión por procesos suele reducir los costos operativos.
- En el diseño de la gestión por procesos, de una forma u otra, debe participar todo el personal de la empresa, aunque solo sea, en algunos casos, aportando información. Por otra parte, aunque participen consultores externos en el diseño, será imprescindible que el personal de cierto nivel y, sobre todo, con buen conocimiento de la empresa, participen a tiempo completo en este diseño.

### **Proyectos de mejora continua**

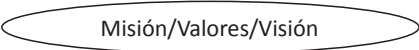
Según la ISO 9000:2005, mejora continua es una “actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos”, siendo los requisitos la “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” (García, Quispe, & Ráez, 2003), con fines de cumplir los requisitos se formulan proyectos de mejora continua como resultados de realizar autoevaluaciones periódicas.

Según (García et al. 2003) los pasos a seguir para la formulación de un proyecto de Mejora Continua son: análisis y evaluación de la situación existente, objetivos para la mejora, implementación de posible solución; medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación; Formalización de los cambios.

### Integración del modelo

Se presenta la similitud que hay entre los elementos usados para el BSC y los usados para el Modelo de Gestión por Procesos. Ambos modelos tan importantes en la gestión de una empresa para aumentar la eficiencia y eficacia operacional.

**Tabla 1**  
*Similitud de estructura*

	
CONTROL DE LA GESTIÓN	
Gestión estratégica (BSC)	Gestión por procesos
Mapa estratégico	Mapa de interacción y secuencia de procesos
Perspectivas	Grupos de procesos
Objetivos estratégicos	Macroprocesos
Indicadores estratégicos	Indicadores de procesos
Iniciativas estratégicas	Proyectos de mejora continua

La Gestión Estratégica y la Gestión por Procesos ayudan a controlar las intenciones del negocio, ambos modelos relacionados en una sola estructura. En los mapas estratégicos se plasman los objetivos estratégicos organizados en perspectivas, asimismo, los mapas de Interacción y Secuencia de Procesos contienen los macroprocesos que definen las actividades del día a día de la organización en grupos de procesos según su naturaleza (estratégico, misionales o principales y de apoyo). Ambos modelos necesitan de indicadores, los indicadores estratégicos son motivadores y mantienen a la expectativa al grupo humano de la organización y evalúan el cumplimiento o avance de los

objetivos estratégicos, del mismo modo, los indicadores de procesos facilitan el diagnóstico, la mejora y la prevención; básicamente se identifican en los recursos (entradas) y resultados (salidas) del proceso. Los resultados (salidas) usualmente representan la razón de ser del proceso. Los proyectos de mejora continua se inician usualmente debido a que ciertos indicadores de las salidas están en rojo, generando proyectos de mejora continua e iniciativas estratégicas, con el mismo nivel de consideración, en el plan estratégico y el plan operativo de la organización. En estas condiciones de trabajo, una organización es considerada inteligente porque aprende de sí misma y se anticipa a los cambios, antes que sus integrantes y el entorno las obligue, se desarrollan mediante el aprendizaje continuo, el cual les permite ser creadores e innovadores en un medio de alta inspiración en el cumplimiento de la misión y la prosecución de la visión de ella, sustituyendo una visión fragmentada por una sistémica u holística, con la cual se cultiva la capacidad de aprender (Gómez, 2012). En tal sentido, ambos modelos se definen por una sola estructura, para controlar la gestión empresarial.

### Conclusiones

Por similitud el Modelo de Control aplicado para el BSC con unos cambios de etiquetas, te puede servir para implementar el Control de Procesos.

Los proyectos de mejora continua e iniciativas estratégicas ayudan al cumplimiento de la misión y a lograr la visión corporativa.

Los proyectos de mejora continua deben ejecutarse, al igual que las iniciativas estratégicas en los planes operativos.

Ambos modelos definen la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial.

**Esteban Tocto Cano**

Universidad Peruana Unión  
email: estocan@upeu.edu.pe

**Héctor José Ñopo Aguilar**

Universidad Nacional de Ingeniería  
email: hnopoa@yahoo.com

Recibido: 18 de diciembre de 2013  
Aceptado: 17 de enero de 2014

## Referencias

- Diccionario de la Lengua Española | Real Academia Española. (n.d.). Retrieved April 09, 2014, from [http://buscon.rae.es/drae/?type=3&val=internet&val\\_aux=&origen=REDRAE](http://buscon.rae.es/drae/?type=3&val=internet&val_aux=&origen=REDRAE)
- Fernández, M. A. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos* (Vol. 4, p. 202). ESIC Editorial. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=PwZuv94SpMkC&pgis=1>
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6(1), 89–94. Retrieved from <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=81606112>
- Gómez, A. A. (2012). STATISTICAL-METHODOLOGICAL PROPOSAL TO MEASURE ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE, BASED ON THE FIFTH DISCIPLINE BY PETER SENGE. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 22, 53–83. Retrieved from [http://ezproxy.concytec.gob.pe:2060/pdf29\\_30/pdf/2012/78EF/01Jul12/93986448.pdf?T=P&P=AN&K=9-3986448&S=R&D=a9h&EbscoContent=dGJyMMvI7ESeprM4y9f3OLCmr0yep69Ss6a4SrKWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGvsEq0rq5MuePfgex44Dt6fIA](http://ezproxy.concytec.gob.pe:2060/pdf29_30/pdf/2012/78EF/01Jul12/93986448.pdf?T=P&P=AN&K=9-3986448&S=R&D=a9h&EbscoContent=dGJyMMvI7ESeprM4y9f3OLCmr0yep69Ss6a4SrKWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGvsEq0rq5MuePfgex44Dt6fIA)
- M+S. (2014a). BSC: *Formulación estratégica con BSC*. Retrieved April 09, 2014, from [http://www.metodologias.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=26:bsc-formulacion-estrategica-con-bsc&catid=4:bsc-formulacion-estrategica-con-bsc-&Itemid=67](http://www.metodologias.net/index.php?option=com_content&view=article&id=26:bsc-formulacion-estrategica-con-bsc&catid=4:bsc-formulacion-estrategica-con-bsc-&Itemid=67)
- M+S. (2014b). DEI: Diseño y Evaluación de Indicadores. *METODOLOGÍAS MÁS SOLUCIONES*. Retrieved May 05, 2014, from [http://www.metodologias.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=27:dei-diseno-y-evaluacion-de-indicadores&catid=5:dei-diseno-y-evaluacion-de-indicadores-](http://www.metodologias.net/index.php?option=com_content&view=article&id=27:dei-diseno-y-evaluacion-de-indicadores&catid=5:dei-diseno-y-evaluacion-de-indicadores-)
- M+S. (2014c). MPN: Modelamiento de procesos de negocio. *METODOLOGÍAS MÁS SOLUCIONES*. Retrieved April 28, 2014, from [http://www.metodologias.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=35%3Ampc-mapeo-de-procesos-funciones-corporativo&catid=15%3Ampc-mapeo-de-procesosfunciones-corporativo&Itemid=65](http://www.metodologias.net/index.php?option=com_content&view=article&id=35%3Ampc-mapeo-de-procesos-funciones-corporativo&catid=15%3Ampc-mapeo-de-procesosfunciones-corporativo&Itemid=65)
- Martínez, J. (2013). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: Planificación estratégica, BSC; Autoevaluación EFQM, Seis Sigma. Un enfoque integrados para las Pymes con sentido común* (p. 187). Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=WSMBAQAAQBAJ&pgis=1>
- Palacio, K. (2008). *Modelo para el diseño de un sistema de control de gestión académico-administrativa en una institución universitaria aplicado en la división de ingeniería de la universidad del norte*. Vasa. Retrieved from <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/94/22478841.pdf?sequence=1>
- Pardo, J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos* (AENOR - As., p. 155). España. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/bupeusp/docDetail.action?docId=10741532&p00=mapas procesos>
- Pérez, J. A. (2009). *Gestión por procesos*. (E. Editorial, Ed.) (Tercera., p. 366). España. Retrieved from <http://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=koSkh64nRb4C&pgis=1>
- Tabares, M. S., & Lochmuller, C. (2013). Propuesta de un espacio multidimensional para la gestión por procesos. Un estudio de caso. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 222–230. doi:10.1016/j.estger.2013.05.010
- Vásquez, O. (2002). *La idónea implementación estratégica es condición necesaria para aspirar al éxito de la empresa*. *Estudios Gerenciales*, (85), 41–66. Retrieved from [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/98/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/98/html)
- Villalbí, J., Guix, J., Casas, C., Borrell, C., Duran, J., Artazcoz, L., ... Jiménez, G. (2007). El Cuadro de Mando Integral como instrumento de dirección en una organización de salud pública. *Gaceta Sanitaria*, 21(1), 60–65. doi:10.1157/13099122