



presenta



## ***BSC como Sistema de Gestión Estratégica***



DEINSA • Apdo. Postal 314-2350 • San José, Costa Rica

<http://www.deinsa.com>

Teléfono (506) 276-3380 • Fax (506) 276-3778

E-mail: [delphos@deinsa.com](mailto:delphos@deinsa.com)

¿Es el Cuadro de Mando Integral o BSC un sistema de Gestión Estratégica o una herramienta del Control de Gestión?

Elaborado por:  
Ing. Mac Arturo Murillo  
Consultor Industrial, DEINSA.

Mucho se ha especulado si el CMI o BSC es realmente un **“Sistema de Gestión Estratégica”** o si es solo una herramienta que pueden utilizar los sistemas de gestión para traducir y controlar la estrategia es decir como un **“Sistema de Control de Gestión”** o como dirían algunos con cierto grado de “ironía” la **“Gestión del Control”**. En este artículo esperamos reunir diversos criterios que refuerzan o descalifican tales afirmaciones y un punto de vista muy particular al respecto. Ahora bien, el CMI como hemos notado últimamente tiene un gran auge, sin embargo hemos observado que en la realidad ambos criterios han sido utilizados en la práctica, y no es una discusión trivial como veremos, sino una cuestión de fondo que puede realmente afectar positiva o negativamente a la organización que lo implementa.

# El CMI como un Sistema de Control de Gestión

---

Es conveniente hacer un repaso de lo que ha significado el término Control de Gestión (CG) que fue muy utilizado especialmente en la década de los 80s y principios de los 90s del que sin embargo podemos buscar sus raíces ya en el siglo XIX con la distribución científica del trabajo, donde ciertas funciones de supervisión y control fueron asignadas a grupos especializados, y donde se da una separación entre los que “producen” y los que “piensan y controlan”. Hemos de decir que el CG (aunque no siempre se le conoció de esta manera) ha modelado durante décadas a las organizaciones manufactureras occidentales por lo que tiene un fuerte arraigo que se manifiesta especialmente en los sistemas tradicionales de contabilidad, la organización jerárquica departamentalizada muy conocida, en la distribución y características de las “funciones” de los diversos departamentos, jefes y empleados, y hasta en la forma en que se establecen las relaciones entre patrones, empleados, proveedores, distribuidores y clientes.

El término “Gestión” parece una evolución salida del término “Administración”, de la que sin ánimos de crear una gran polémica recordemos que tradicionalmente se concibe a la administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos (Koontz-Weihrich 1998), por otro lado cuando los individuos se desempeñan como administradores deben ejercer funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

La “Gestión” es definida más bien como una interacción de decisiones sobre los recursos disponibles a lo interno de la organización con sus objetivos globales, y las características del entorno en que se desempeña. Cuando nos referimos al término “Control” nos referimos a la función administrativa que contiene a la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido ciertos objetivos organizacionales y los planes ideados para alcanzarlos. En el proceso básico de control se suponen al menos tres pasos a saber:

- 1) Establecimiento de normas (criterios de desempeño).
- 2) Medición del desempeño con base a esas normas.
- 3) corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

Por supuesto que hemos observado toda una evolución en los conceptos y los métodos, especialmente en lo que respecta a la calidad de productos y/o servicios y procesos, a los métodos utilizados en la gestión de las diversas áreas (RH, Calidad, Producción, Mercadeo, Financiero-Contable, Logística entre otros), a los objetos mismos de control, además con la introducción de nuevas tecnologías definitivamente el panorama del Control de Gestión se ha diversificado. Uno de los pasos evolutivos lo tenemos plasmado en la creación a finales de los años 80s de la figura del “Controler”, controlling o “contralor” como mejor lo conocemos y que es visto como un medio de coordinación de las numerosas partes del sistema gerencial, como un integrador entre las funciones de planificación y control, entre

las funciones internas y el entorno, entre la competencia y los clientes. Al contralor se le han asignado tradicionalmente el control presupuestario, analizar y controlar los procesos esenciales de la organización, de proponer mejoras y de cuidar de que realmente la actividad se desarrolle por los causes previstos, y en caso contrario proponer medidas correctivas o de optimización. A escalas mayores como el estado se le ve como a un ente fiscalizador, supra auditor capaz de intervenir en las decisiones estratégicas especialmente en lo que se refiere a recursos financieros.

Hay consenso en que los objetivos organizacionales son la base en que se fundamenta el CG, por cuanto el accionar gerencial los toma como guía en las decisiones suyas, estos son más adelante las pautas que se tomaran para evaluar la gestión y las acciones correctivas si fuera necesario. También hay consenso en que el CG está íntimamente relacionado con la formulación de los objetivos, la fijación de estándares, la concreción de los planes acción, planes estratégicos, presupuestación, asignación de recursos, medición de resultados, análisis de desviaciones, la evaluación y modificación del desempeño y los procesos de cambio organizacionales. Donde pueden haber divergencias es en los alcances del CG, que para algunos lo ubican entre la previsión y la ejecución, algunos lo sitúan en el seguimiento de las acciones, otros el énfasis lo ponen más hacia los resultados finales y la verificación.

Es importante señalar que solo recientemente se ha relacionado al CG más estrechamente con la planeación estratégica, y que hasta hace muy poco se han incluido otras áreas estratégicas de la gestión diferentes a la financiera, mucha influencia han tenido las nuevas tendencias evolutivas que señalan los mecanismos de control más estrechamente relacionados con las estrategias, ni que se diga sobre los procesos, que como los productos tienen un ciclo de vida mucho más corto, además es necesario responder con mayor rapidez a los cambios del mercado, hay un mayor énfasis en el valor más que en los costos, la competencia se lleva a cabo en un entorno cada vez más globalizado.

En este contexto nace en los años 90s el Balance Score Card a raíz de un estudio sobre “La medición de los resultados en la empresa del futuro” que realizaron Robert Kaplan y David Norton para la firma KPMG. Ellos tomaron la abundante información y muchos instrumentos del Control de Gestión existente, se sirvieron de la experiencia del Control Estadístico de los Procesos surgidos una década atrás, del Control estadístico de Costos, de Calidad, los indicadores tradicionales de costos, la contabilidad tradicional y la naciente contabilidad gerencial entre otros. Inicialmente nació precisamente como un cuadro resumen de resultados, en el que se establecieron cuatro perspectivas (perspectiva de los clientes, del proceso interno, la financiera y la perspectiva del crecimiento y el aprendizaje) del desempeño organizacional como las perspectivas clave desde las cuales se podría “controlar” la gestión organizacional vinculando las estrategias, los objetivos organizacionales y los resultados a través de la construcción y “control” de indicadores balanceados teniendo una relación causa-efecto que nos llevan a establecer vínculos directos con todos los miembros de la organización alineando los objetivos organizacionales con los individuales. La atención que la organización pone en los indicadores estratégicos hacen que la misma “camine en una sola dirección” basándose en la máxima que dice que “Un sistema de medición afecta los individuos dentro y fuera de la organización a la que pertenecen” ya que pondrán una especial atención en aquellos parámetros por los que son evaluados, además tiene la ventaja que es mucho más sencillo

de manejar, “en una sola página” es posible obtener gran cantidad de información de una forma coherente y dependiendo de su grado de automatización puede ser accesada en forma muy rápida, y lo que es mejor, facilita y agiliza la toma de decisiones.

Más recientemente el BSC ha sido catalogado como parte de una de las cuatro principales “palancas de control” (R. Simons 1995) que utilizan los gerentes para conducir la renovación estratégica; ellas son:

- 1) Los sistemas de creencias.
- 2) Los sistemas de límites.
- 3) Los sistemas de control y diagnóstico (a la que pertenece el BSC).
- 4) Los sistemas interactivos de control.

En ella los sistemas de control y diagnóstico tienen como característica la capacidad de medir los resultados de un proceso, la existencia normas predeterminadas para comparar los resultados reales y la capacidad de corregir las desviaciones de las normas. Visto como una palanca de control y diagnóstico para el BSC su propósito fundamental es ayudar a la gerencia a alcanzar los objetivos de una organización brindando un marco formalizado para:

- 1) La identificación de las variables de control pertinentes.
- 2) El desarrollo de buenos planes de corto plazo.
- 3) El registro del grado de cumplimiento real de los planes de corto plazo con respecto al conjunto de variables de control.
- 4) El diagnóstico de las desviaciones.

Así las cosas, el CMI o BSC surge como el instrumento ideal del Control de Gestión, comparándose con el panel de control de un avión o una central nuclear, desde donde se pueden “controlar” las acciones estratégicas y se convierte en la estructura idónea para la transformación de una o varias estrategias en términos operativos. Uno de los mayores resultados de la optimización de un CMI es precisamente la facilidad con que desde las estructuras jerárquicas superiores se puede “visualizar” el comportamiento organizacional, de cómo aquellas decisiones tomadas en la cúpula administrativa son llevadas a cabo en la parte operativa, permite obtener una retroalimentación muy adecuada. La figura misma del contralor se ve fortalecida en el sentido de que ahora tiene un mayor acceso a otras áreas que antes se escapaban de su radio de acción.

# El CMI como un Sistema de Gestión Estratégica

---

Quienes afirman que el Cuadro de Mando Integral o BSC se puede concebir como un sistema de gestión estratégica se fundamentan en que en las organizaciones contemporáneas más exitosas la misma figura del contralor está declinando, siendo sustituido en gran medida por la propia gestión de todos los miembros que han asumido sus funciones, teniendo estos una mayor autonomía en la toma de decisiones; gran influencia han tenido también el hecho de que en las organizaciones hay una mayor cantidad de individuos mejor preparados, que reúnen condiciones y competencias idóneas y que requieren mucho menor control, cada vez las organizaciones se parecen más a organismos vivientes que lo que requieren es una mayor cuota de información sobre su propio desempeño, el entorno y los procesos sobre los que interactúan.

Se hace evidente que más que un Control de Gestión, lo que las organizaciones modernas y los individuos que en ellas laboran requieren son instrumentos interactivos de gestión más eficaces que les permitan actuar y tomar decisiones en el propio sitio de la acción, con base en información pasada sí, pero tratando de moldear y modelar su propio futuro. Teniendo esto en cuenta no se puede esperar que un simple sistema de Control de Gestión Centralizado sea suficiente para satisfacer las necesidades actuales y futuras de esas organizaciones e individuos, a menos claro está que ese sistema de Control de Gestión esté a su entera disposición y forme parte del grupo de instrumentos con los que cuenta en su diario quehacer.

Repasemos un poco a los propios Kaplan y Norton cuando en su libro “The Balanced Score Card: Traslating strategy into action” (1996) afirman que el CMI sirve para:

- 1) Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- 2) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- 3) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- 4) Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

Quienes son partidarios de considerar al CMI un Sistema de Gestión Estratégica afirman que es precisamente cuando el CMI cumple estas funciones cuando pasa no solo a ser uno de los más importantes sistemas de gestión, sino que pasa a formar parte integral de casi todos los sistemas de gestión modernos, su amplia gama de posibilidades de adaptación permite integrarse a prácticamente todo tipo de organizaciones. Para poder explicar como podría precisamente darse esa gestión estratégica analicemos cada uno de ellos:

1) Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia:

Desde el mismo proceso de implementación del BSC permite a la organización la oportunidad de que sus miembros o por lo menos sus miembros más influyentes aclaren la visión, traducir a términos manejables para toda la organización lo que se quiere de ella, establecer los objetivos para alcanzarla y plantearse en forma coherente la estrategia que seguirán. Si los que intervienen en este proceso son solo un grupo muy selecto es posible que se haya obtenido la visión y los puntos de vista de esos individuos, y se pierda la oportunidad de que otros aporten, además de obtener un mayor compromiso, el resultado es más pobre cuando los que intervienen tienen poca o ninguna influencia en la toma de decisiones estratégicas, su reputación o sus intenciones son dudosas o solo tienen una perspectiva parcial de lo que acontece en toda la organización.

De este proceso las posibles dudas son aclaradas, se consigue el consenso, las opiniones diversas alcanzan un mayor grado de uniformidad. La estrategia misma puede sufrir cambios importantes que ni los máximos dirigentes habían previsto.

Una vez establecidos los objetivos y las estrategias toda la organización podrá conocer la vinculación de las acciones estratégicas con la visión y la misión y así podrá percibirse como contribuye él y su unidad organizativa.

La dinámica que se genera alrededor de la construcción y el consenso sobre la estrategia es muchas veces más importante que la estrategia misma, pues impulsa a los miembros de la organización a contribuir activamente, sentir que parte de esa estrategia es contribución suya, es una propiedad compartida donde están involucrados sentimientos e ideas suyas y de sus compañeros, a quienes conoce y comparte, por lo tanto aquí el compromiso con la causa es mucho mayor y se convierte en un divulgador activo, cree en la empresa y sus estrategias.

2) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos:

Una vez construido el Cuadro de Mando, los indicadores estratégicos allí establecidos permitirán monitorear las acciones que llevan hacia la concreción de los objetivos, esta forma permite comunicar claramente en términos prácticos esos objetivos y vincularlos entre sí por relaciones causa efecto que permitirán un enlace visual único.

La comunicación debe también entenderse como información disponible oportuna y adecuadamente tratada, permitiéndole al usuario de la misma obtener conclusiones útiles para su trabajo, que pueden traducirse como información básica para la toma de decisiones, en el caso del CMI esta se entiende como la toma de decisiones estratégicas. Los objetivos organizacionales pueden ser traducidos en objetivos y metas específicas de un área, de tal manera que al cumplir con ellas se estará contribuyendo con las estrategias organizacionales.

Si el acceso a los indicadores es amplio y quienes tienen la potestad de ser afectados por ellos tienen amplio acceso a consultas, simulaciones, observar directamente los efectos de sus acciones en los gráficos de monitoreo, si las señales que emite el CMI son captadas por las mismas personas que son afectadas, ellas pueden iniciar acciones inmediatas para corregir las desviaciones, crear foros de discusión alrededor de los temas sensibles, acudir a expertos con el fin de solucionar actuaciones delicadas cuando no se tienen los elementos necesarios para ello, entre otros. Si las personas tienen la potestad de prevenir, crear situaciones propicias de trabajo en grupo para la solución de conflictos.

Cuando existe una figura como el “controller” la iniciativa en la solución y prevención es delegada en esta figura, el protagonismo natural que quieren obtener por su investidura los controller inhiben toda creatividad en la solución de conflictos, las personas se sienten alejadas y desdeñadas, su aporte no es significativo y desde luego el compromiso es mucho menor.

Programas como **Delphos®** permiten establecer vínculos directos entre los objetivos y los indicadores, facilitando el control de los objetivos directamente desde un panel de trabajo, también es posible crear indicadores directamente de los objetivos, establecer semáforos de control de tal manera que fácilmente se pueda establecer su estado. Según la cantidad de usuarios con paneles de trabajo, tendrán la posibilidad de acceso a esos objetivos en línea traducidos en indicadores y metas muy concretas; eso significa además que se posibilita a que todos los miembros de la organización puedan tener acceso a los indicadores y metas por los cuales son evaluados, ver su contribución a las metas organizacionales, entender claramente como pretende la organización cumplir con la misión y la visión, y el porqué de los indicadores, objetivos y estrategias.

La comunicación a pesar de que como herramienta el CMI ha dado un aporte importante en la divulgación de las estrategias y sus objetivos la relación sigue siendo más fría si las personas no ven “su aporte” en ellas.

### 3) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

El CMI contribuye a planificar y establecer los objetivos porque al crear una estructura coherente de estrategias, objetivos, metas e indicadores así como las acciones estratégicas y los recursos con la misión y la visión de la organización, permite construir un plan estratégico muy dinámico por medio del cual se facilita el seguimiento, el sistema de medición está estrechamente relacionado con las estrategias. Ahora bien aquí las personas que son afectadas por ellas pueden tener al CMI como una guía, como una herramienta de consulta, o como un medio interactivo de plasmar la estrategia, crear sus propios planes e iniciativas estratégicas, disponer de los recursos alrededor de los indicadores tomando como base su contribución a la estrategia organizacional y por lo tanto a la visión

El nuevo papel de los gerentes (de facilitador, comunicador, enlace, guía, motivador, innovador, evaluador del desempeño, delegante, vocero, buscar y

compartir información y líder) permite crear otro tipo de relaciones alrededor del CMI, su papel se ve ampliamente reforzado por su utilización, le permite “gestionar” las estrategias de una forma efectiva y contundente. Ahora si la relación es más como un patrón o jefe por supuesto que el CMI le va a ayudar a “controlar” a sus subalternos y a “orientarlos” en los objetivos organizacionales, y aquí efectivamente el CMI cumple una función de control, es más podría vérselo como un instrumento de coerción o de presión sobre los subordinados para que se vean obligados a alinearse con las estrategias organizacionales.

#### 4) Aumentar la retroalimentación y formación estratégica:

Como herramienta fundamental el CMI permite a los gerentes establecer un mecanismo de comprobación y retroalimentación sobre la hipótesis en que se basaron para crear las propias estrategias, y hacer correcciones sobre las estrategias si fuera necesario, les permite además establecer relaciones del desempeño individual de los que contribuyen en ellas y como se administran los recursos que han sido puestos a su disposición. El ajuste no solo está en las estrategias, sino que también pueden ser los mecanismos que han sido diseñados para monitorear el desempeño de las estrategias y las metas propuestas. El cuestionamiento constante sobre las estrategias es necesario por cuanto las organizaciones requieren “navegar” sobre entornos muy cambiantes e inestables, por lo que una estrategia ideada para hoy puede no ser efectiva para mañana; recursos, materias primas, clientes, competidores, canales de distribución son cada uno de ellos un mundo en constante evolución afectados todos ellos por sus propios ambientes competitivos.

La formación estratégica se viene a dar cuando no solo los directivos aprenden en el diseño de las propias estrategias, sino que cuando toda la organización aprende a pensar estratégicamente, en la formulación de los objetivos, el establecimiento de las relaciones causa efecto, el encontrar los indicadores adecuados, el traducir una estrategia en términos operativos, las discusiones en torno a la visión y la misión así como el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización; el crear mecanismos de consenso, la utilización de herramientas para el trabajo en equipo, el descubrir “como” interpretan cada uno de los miembros las estrategias, los aportes individuales al pensamiento colectivo, la sinergia creada en el establecimiento de iniciativas estratégicas en todos los niveles, todos ellos contribuyen en la formación estratégica de la organización y los individuos que la componen. Se dice que un CMI no solo permite monitorear el cambio, sino que facilita el cambio en una organización.

Como hemos visto un Cuadro de Mando Integral puede llegar a convertirse en un verdadero sistema de gestión estratégica, todo está en función de la posición y papel que jueguen los actores no solo frente a la herramienta, sino en la construcción misma de ella. Ya en 1996 la propia Harvard Business Review había reconocido este doble papel de control y gestor que podía jugar el CMI. La gran versatilidad de la herramienta permite ser aplicada en una gran diversidad de contextos con alcances diversos, en realidad el papel de gestión se los dan los usuarios especialmente los dueños del proceso quienes son los más interesados en que funcione a plenitud. Más que en la actitud que tomarán los individuos de acuerdo a

cómo se los mida, el criterio que se toma desde la perspectiva estratégica para realizar las mediciones con el CMI es de que “lo que no se mide no se puede gestionar”, y el Cuadro de Mando es la consecuencia de un proceso y no un fin en si mismo.

El CMI podría llegar a optimizar un sistema obsoleto, los creyentes en el control como arma de gestión podrían verse tentados a considerar la herramienta como el instrumento perfecto de sus creencias y retardar en muchos años una verdadera gestión estratégica.

# Características de Delphos

---

**Delphos** es un administrador de indicadores de gestión estratégicos, conocido normalmente como Cuadro de Mando Integral o *Balanced ScoreCard*, que permite visualizar, de una manera muy sencilla, el estado estratégico de su organización, facilitando enormemente su seguimiento y cumplimiento.

Los beneficios de **Delphos** pueden resumirse de la siguiente manera:

- Permite implementar íntegramente, de una manera muy sencilla y sólida a la vez, un *Enterprise Balanced ScoreCard* de última generación.
- La organización podrá definir modelos, objetivos, metas e indicadores de una manera totalmente integrada, y coherente con la estrategia de la organización.
- Además podrá especificar planes de acción compartidos o independientes para cada objetivo y/o meta del modelo, para un adecuado seguimiento.
- **Delphos** dispone de un sistema de alertas y envío automático de correos electrónicos, que le permitirá a los usuarios designados estar informados al momento de presentarse una situación que amerite su intervención.
- **Delphos** implementa cubos de información para el análisis multidimensional de su información, siendo la única aplicación a nivel mundial capaz de pasar de un indicador a cubos y de éstos a los registros transaccionales. Además tiene interfaz con nuestro generador de reportes gerenciales **Matrix**, nuestro diseñador de modelos de negocios **Deinsa Funcion@**, **MS Project®**, **MS Excel®**, **MS Word®** y **cualquier otra aplicación**. En este sentido Delphos es único en su género e implementa fielmente lo que **Peter Drucker** define como un verdadero sistema de información gerencial.
- Mediante el análisis Causa-Efecto y el diseño de escenarios, la gerencia podrá evaluar la concordancia entre los diferentes indicadores de sus modelos
- Con **Delphos** su organización estará a la vanguardia en la gestión estratégica, permitiendo la implementación de las mejores prácticas en la administración moderna.
- Permite definir cualquier forma de visualización, integrando en cada panel: objetivos, indicadores, gráficos, imágenes, cubos, etc.

En cuanto sus características técnicas, se tienen:

- Implementa un *Balanced ScoreCard*, en concordancia con normas internacionales, especialmente, las dictadas por *Balanced Scorecard Collaboratives Inc.*
- Permite definir organizaciones, modelos, misión, visión, factores críticos de éxito, estrategias, perspectivas, objetivos, metas, indicadores, planes de acción, responsables, gráficos, cubos, escenarios, relaciones causa-efecto, y todo tipo de documentos relacionados..
- Delphos está basado en arquitectura Cliente/Servidor, permitiendo adicionalmente conectividad universal a cualquier tipo de base de datos, ya sea relacional o multidimensional, alimentando los indicadores directamente de su fuente de datos original, no siendo necesario redigitar ningún dato, manteniendo su información estratégica totalmente íntegra y actualizada, de manera completamente automática.
- Delphos permite acceso compartido de miles de usuarios.
- Desarrollado por **Deinsa**, fundada en 1990, y líder a nivel latinoamericano en la implementación de sistemas gerenciales, con más de trescientos instalaciones en once países.
- **Delphos** fue desarrollado íntegramente en Microsoft Visual Studio ®, orientado completamente a objetos.
- **Delphos** incorpora asistentes de SQL y MDX, impresionantemente sencillos y poderosos a la vez, por lo que además le permite tener indicadores alimentados directamente de diferentes fuentes de datos: Oracle®, MS SQL Server®, Sybase®, Informix®, etc.
- Para la creación de indicadores, basados en otros indicadores, dispone de un generador de fórmulas muy robusto.
- Permite la definición de cualquier tipo de períodos y posee un servicio automático que se encarga de alimentar la base de datos con información de los indicadores.
- Y muchas otras características que lo hacen único en el mercado mundial.



**DEINSA** • Apdo. Postal 314-2350 • San José, Costa Rica  
<http://www.deinsa.com>  
Teléfono (506) 276-3380 • Fax (506) 276-3778  
E-mail: [delphos@deinsa.com](mailto:delphos@deinsa.com)