

Estudio de caso

Diseño de tablero de control para mejorar la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo

Design of a Control Dashboard to Improve Risk Management and Regulatory Compliance

Ariel Walker Santana¹

ariel.walker@usach.cl

<https://orcid.org/0009-0005-6042-2592>**Rafael Paredes-Carrasco²**

luis.paredes@ubo.cl

<https://orcid.org/0000-0001-8795-9975><https://doi.org/10.22209/amr.v4a14.2025>**Recibido:** octubre de 2025**Aceptado:** diciembre de 2025

Resumen

El presente artículo aborda las debilidades en el control de gestión y cumplimiento normativo de una Administradora General de Fondos chilena, cuya baja madurez organizacional y externalización de funciones críticas han incrementado el riesgo operacional. El objetivo de esta investigación es diseñar un tablero de control que permita mejorar la gestión de riesgos y fortalecer el cumplimiento normativo en procesos clave. Se adopta un enfoque cualitativo mediante análisis documental, entrevistas semiestructuradas y aplicación de cuestionarios a actores clave. La información recopilada permitió identificar fallas en controles internos, demoras en reportes regulatorios y ausencia de herramientas para medir el desempeño operacional. El estudio se apoya en la Teoría de Agencia y la Teoría de los *Stakeholders*, así como en marcos técnicos como COSO (Committee of Sponsoring Organizations, 2017) y el Cuadro de Mando Integral. El resultado es una herramienta de control basada en indicadores clave de desempeño, orientada al monitoreo del proceso de registro de operaciones. Esta propuesta facilita la supervisión,

1 Universidad de Santiago de Chile

2 Universidad de Santiago de Chile y Universidad Bernardo O'Higgins

mejora la eficiencia operativa y contribuye a reducir el riesgo de incumplimiento normativo. Se concluye que el tablero constituye un mecanismo viable para promover la transparencia, el control efectivo y la responsabilidad organizacional en contextos financieros regulados.

Palabras clave: agencias reguladoras, Chile, control interno, indicadores de desempeño, fondos de inversión, gestión organizacional.

Abstract

This article addresses weaknesses in management control and regulatory compliance at a Chilean general fund manager, whose low organizational maturity and outsourcing of critical functions have increased operational risk. The objective of this research is to design a control panel to improve risk management and strengthen regulatory compliance in key processes. A qualitative approach is adopted through document analysis, semi-structured interviews, and questionnaires administered to key stakeholders. The information gathered identified weaknesses in internal controls, delays in regulatory reporting, and a lack of tools to measure operational performance. The study is based on Agency Theory and Stakeholder Theory, as well as technical frameworks such as COSO and the Balanced Scorecard. The result is a control tool based on key performance indicators aimed at monitoring the transaction recording process. This proposal facilitates supervision, improves operational efficiency, and helps reduce the risk of regulatory non-compliance. It is concluded that the dashboard is a viable mechanism for promoting transparency, effective control, and organizational accountability in regulated financial contexts.

Keywords: regulatory agencies, Chile, internal control, performance indicators, investment funds, organizational management.

Introducción

En la actualidad, tanto empresas como personas buscan distintas alternativas de inversión para optimizar sus flujos de efectivo, ya sea como una forma de resguardo o con la esperanza de obtener una rentabilidad a partir de esos recursos invertidos en instrumentos disponibles en el mercado de valores. Una de estas alternativas son los fondos de inversión públicos, los cuales han mostrado un crecimiento sostenido en Chile, según cifras de la Asociación Chilena de Administradoras de Fondos de Inversión (ACAFI), incorporando opciones cada vez más sofisticadas y, en algunos casos, accesibles a todo tipo de público. Estos fondos deben ser administrados por una Administradora General de Fondos (AGF), la cual debe contar con procesos bien estructurados y un estricto cumplimiento normativo para desarrollar su labor de forma adecuada.

En ese contexto, la empresa analizada, producto de su crecimiento y de mayores exigencias por parte del regulador, ha enfrentado diversos problemas operacionales, originados principalmente por debilidades en su control de gestión administrativa. A raíz de esto, el objetivo general de este estudio es

proponer un tablero de control desde una perspectiva basada en procesos, específicamente en el ciclo de inversión, que contribuya a mitigar los riesgos operacionales presentes en esta AGF.

Para lograr dicho objetivo, se parte por establecer un marco teórico que sirva de base conceptual para el desarrollo de la propuesta. Luego, se detalla un marco normativo que permite conocer las regulaciones que aplican a la empresa, así como un marco técnico que recoge diversas metodologías necesarias para comprender el control de gestión administrativo (Velásquez, 2017). Finalmente, se plantea un modelo de referencia que orienta la construcción del tablero (Kazakova y Anuchina, 2025).

Posteriormente, se exponen de forma empírica los problemas detectados en la empresa, organizados cronológicamente y acompañados de evidencia obtenida mediante herramientas de recopilación de información. Con base en este análisis, se identifican los principales hallazgos, lo que permite obtener una visión más clara y profunda del funcionamiento interno de la organización (Huacalncacutipa, et. al., 2022).

A partir de estos elementos, se presenta una propuesta de diseño de Tablero de Control que busca fortalecer el control de gestión operacional (Ciasullo y Lim, 2023), permitiendo un monitoreo más eficiente del desempeño en los procesos críticos (Waseem, et. al., 2021) y contribuyendo a mitigar los riesgos que puedan afectar el desarrollo normal de la actividad.

Materiales y Métodos

Tipo de estudio y población

Se desarrolló una investigación de tipo cualitativo, bajo la modalidad de estudio de caso único. La unidad de análisis corresponde a una AGF chilena que opera desde 2021 en el mercado de fondos de inversión alternativos. La población objeto de estudio se compuso por actores clave vinculados al proceso operativo, de los cuales se seleccionaron cuatro informantes (gerente de operaciones, oficial de cumplimiento, analista de inversiones y subgerente de operaciones de un proveedor externo) para entrevistas semiestructuradas y aplicación de cuestionarios.

Objetivo 1: realizar un análisis conceptual y normativo del control de gestión

Se desarrolló una revisión documental estructurada de literatura académica y técnica, abordando las bases conceptuales del control de gestión (Pérez-Carballo, 2008), la teoría de agencia (Jensen & Meckling, 1976), la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984), el Cuadro de Mando Integral (CMI) y el marco COSO. Asimismo, se analizaron normas emitidas por la Comisión del Mercado Financiero (CMF), tales como la Ley 20.712 y las Norma de Carácter General números: 507, 510 y 461, para contextualizar los requerimientos normativos aplicables al objeto de estudio (Acebes, et. al., 2024).

Objetivo 2: elaborar un diagnóstico empírico de la problemática de control de gestión

Se aplicó una estrategia de triangulación de datos que incluyó:

- Revisión documental interna: análisis de tres documentos clave (manual de procedimientos, manual de gestión de riesgos y matriz de riesgos).
- Entrevistas semiestructuradas: a los cuatro informantes clave.
- Cuestionario diagnóstico: compuesto por 37 ítems distribuidos en cinco dimensiones (gestión de procesos, tecnología y herramientas, control interno y riesgos, capacitación y cultura organizacional, y comunicación y coordinación). Las respuestas se evaluaron mediante una escala de Likert de cinco niveles (1 = ausente, 5 = excelente).

Los resultados del cuestionario fueron categorizados de acuerdo con rangos promedio preestablecidos, permitiendo clasificar el nivel de cumplimiento por dimensión.

Objetivo 3: realizar un análisis de riesgos del proceso crítico

Se utilizaron matrices de impacto y probabilidad para evaluar los riesgos (Smith y Doe, 2022) operacionales en los distintos ciclos definidos por la normativa de la CMF. Paralelamente, se desarrolló una matriz de alineamiento estratégico para medir el nivel de contribución de cada proceso a los objetivos de la AGF. Ambas matrices permitieron seleccionar como proceso crítico el "Registro de operaciones y transacciones por inversiones alternativas".

Objetivo 4: diseñar el tablero de control operacional

Con base en la información recopilada y el proceso seleccionado, se diseñó un tablero de control compuesto por ocho indicadores clave de desempeño (KPI), distribuidos en cinco dimensiones de eficiencia y cumplimiento. Para cada indicador se definieron: objetivo, meta, fórmula, frecuencia de medición, responsable y acción correctiva asociada. El diseño se estructuró siguiendo los principios del CMI (Kaplan y Norton, 1996) y del tablero operativo propuesto (Ballvé, 2006).

Resultados

En esta sección se detalla el desarrollo de la investigación, para ello se expuso de forma detallada el problema que enfrenta la empresa, exponiendo el desarrollo de los eventos ocurridos desde el comienzo de sus operaciones. Asimismo, se muestra la información recopilada a través de distintas técnicas y herramientas de acuerdo con la metodología mencionada en la sección anterior.

Para tener una idea general de cómo es el funcionamiento de la empresa evaluada, se confeccionó un mapa de procesos de la AGF, el cual presenta de forma gráfica y de manera estructurada como es el

desarrollo de las actividades que son claves en el interior de la organización, exponiendo como se relacionan los procesos, las áreas y objetivos estratégicos, lo cual permite tener una mayor comprensión de cómo funciona la empresa.

Figura 1. Mapa de procesos de la Administradora.



Nota. (*) Corresponde a un proceso realizado por la empresa de servicio de back Office externalizada encargada de valorizar, procesar la información y calcular el VC de los fondos administrados. (1) Procesos efectuado por externos que son claves para el negocio como es el proceso legal y de soporte de TI.

Si bien muchos de los problemas son de cumplimiento normativo, gran parte de estos eventos fueron producto de un proceso operacional que no se realizó de manera exitosa, sin embargo, no son los únicos hechos ocurridos, existen otros que, si bien no se visualizó una evidencia material, fueron descritos y explicados por las personas que participan en los procesos relacionados, estos eventos se desglosan de la siguiente manera:

- Transacciones no procesadas por el servicio de BackOffice externo.
- Errores en reconocimientos de transacciones y/o movimientos por el BackOffice externo.
- Transacciones enviadas incompletas sin respaldos suficientes.
- Tardanza en entrega de información para poder procesar las inversiones de los fondos.
- Reprocesos al quedar mal valorizados los fondos.
- Respaldos de movimientos proporcionados de forma tardía al proveedor externo provocando demora en el procesamiento de información.

- Incumplimiento de plazos en los cierres de los fondos de inversión provocando un envío de cartola al inversionista fuera de los días acordados.
- Tardanza en el procesamiento para el cálculo del valor cuota provocando tardanza en el ingreso de nuevos aportes y por consecuencia un envío de comprobantes de materialización varios días después del ingreso.
- Incumplimiento de los tiempos en el envío de información a la CMF producto la tardanza en el procesamiento del fondo y cálculo del valor cuota.

Recopilación y análisis de la información

Uno de los principales métodos utilizados para recopilar la información, fue la revisión documental, que dado las características del negocio debe poseer una serie de reglamentos, manuales y políticas implementadas que son exigidas por el regulador. Esta revisión fue realizada sobre un universo de 12 documentos, siendo seleccionados 3 más relevantes para la investigación, estos son los siguientes:

- **Manual de procedimientos:** El presente manual tiene como objetivo establecer y detallar los procedimientos y actividades clave de Avante AGF en la administración de fondos. Estos procedimientos están organizados en los siguientes ciclos principales (Ballantine, 1996): Ciclo de Inversión, Ciclo de Aportes y Rescates, y Ciclo de Contabilidad y Tesorería.
- **Manual de Gestión de riesgo y control interno:** El propósito de este manual es reconocer y evaluar los riesgos significativos asociados a las actividades relacionadas con la administración de fondos (Fuentes, 2013), con el fin de definir políticas de gestión de riesgos y diseñar procedimientos de control interno. Para los riesgos críticos identificados en el desempeño de dichas actividades, se implementarán estrategias específicas de mitigación y se desarrollarán planes de contingencia adaptados a cada caso.
- **Matriz de riesgo de AGF:** Esta herramienta permite identificar, evaluar y priorizar los riesgos que pueden afectar o impedir el logro de objetivos de la empresa.

El análisis de estos tres documentos permite conocer de forma holística el funcionamiento operativo y la gestión que tiene la empresa sobre los riesgos.

Para reforzar el procedimiento anterior se efectuaron entrevista a los cargos de las áreas claves en el desarrollo de la operación del negocio, posterior a estas entrevistas como herramienta de recopilación de datos se les envió cuestionarios que el entrevistado(a) respondió, las respuestas de estos cuestionaron se les otorgó una calificación de acuerdo con el nivel de cumplimiento y/o calidad de procedimiento, para ello se utilizó el método de Escala de Likert, asignándole valores numéricos a respuestas cualitativas, esta escala va de 1 a 5 según tal como se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Percepción niveles de cumplimiento y/o niveles de calidad del procedimiento

Calificación	Descripción
5	Respuesta excelente
4	Respuesta buena
3	Respuesta aceptable, pero se puede mejorar
2	Respuesta deficiente
1	Respuesta ausente

De forma posterior se promedia las respuestas por cada concepto clasificándolos en distintos niveles tal como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 2. Categorización y promedio

Rango	Categorización	Nivel de cumplimiento
4,5 – 5	Excelente	Procesos óptimos
3,5 - 4,4	Bueno	Cumplimiento sólido, con áreas de mejoras
2,5 - 3,4	Aceptable	Cumplimiento parcial, con mejoras significativas
1 - 2,4	Deficiente	Procesos inadecuados y con riesgos

El cuestionario y las entrevistas se realizaron a cuatro personas que desempeñan cargos claves dentro de la empresa y que participan en los procesos diarios con directa relación en el logro de los objetivos de la AGF. La selección se basó en su nivel de involucramiento y disponibilidad para contribuir a esta investigación.

Si bien las entrevistas abordaron cinco dimensiones o conceptos clave definidos, el contenido de las preguntas fue adaptado según las funciones y responsabilidades específicas de cada área, por lo que no se utilizó un único set de preguntas estándar.

Las personas entrevistadas fueron las siguientes:

- Gerencia de Operaciones: Encuesta a la Gerente de Operaciones
- Cumplimiento y Control interno: Encuesta al Oficial de Cumplimiento
- Gerencia de Productos e Inversiones: Analista de Inversiones.
- Servicio externalizado de Back Office: Subgerente de Operaciones.

Cada pregunta del cuestionario fue diseñada en función de un concepto específico. En total, se abordaron cinco conceptos clave, distribuidos de la siguiente manera: "Gestión de procesos", con nueve preguntas; "Tecnología y herramientas", con cinco preguntas, "Control interno y riesgos", con doce preguntas, "Capacitación y cultura organizacional", con tres preguntas; y finalmente, "Comunicación y coordinación", con ocho preguntas.

Cabe destacar que estas preguntas fueron distribuidas entre los cuatro cuestionarios aplicados, permitiendo evaluar cada uno de los conceptos según el enfoque y la función de cada área entrevistada.

Los conceptos evaluados en el cuestionario, junto con sus respectivas siglas utilizadas para su representación en la tabla resumen, fueron los siguientes:

Gestión de procesos – G.P; Tecnología y Herramientas – T y H; Control Interno y Riesgos – C.I y R; Capacitación y Cultura Organizacional – C y C.O; Comunicación y Coordinación – C y C.

Lo anterior permite identificar las fortalezas y debilidades de los conceptos evaluados de la empresa en relación con sus procesos. Aunque el cuestionario completo se encuentra en los Anexos del informe, a continuación, se presenta una tabla resumen con los resultados obtenidos para facilitar su revisión.

Tabla 3. Resumen resultado cuestionario categorización

Calificación	Descripción	G.P	T y H	C.I y R	C y C.O	C y C
5	Respuesta excelente	2	-	3	1	3
4	Respuesta buena	3	-	1	1	-
3	Respuesta aceptable, pero se puede mejorar	3	5	2	1	4
2	Respuesta deficiente	1	-	4	-	1
1	Respuesta ausente	-	-	2	-	-
Total pregunta:		9	5	12	3	8
Promedio según calificación		3,67	3,00	2,92	4,00	3,63
Categorización:		Bueno	Aceptable	Aceptable	Bueno	Bueno

El resumen y resultado del cuestionario se interpreta o se lee de la siguiente manera: las preguntas relacionadas al concepto Gestión de procesos – G.P de un total de 9 preguntas, 2 respuesta tiene calificación 5 lo que dice que es excelente, 3 respuestas cuentan con una calificación 4 lo que significa que es buena, 3 respuestas con una calificación 3, que corresponde a una respuesta aceptable, pero puede mejorar y 1 respuesta con una calificación de 2, lo que quiere decir que es deficiente. El promedio (3,67) de estas

respuestas nos entrega un resultado que nos indica una categorización de Bueno, lo que quiere decir que el concepto está presente en los procesos y tiene un nivel de cumplimiento sólido con áreas de mejoras.

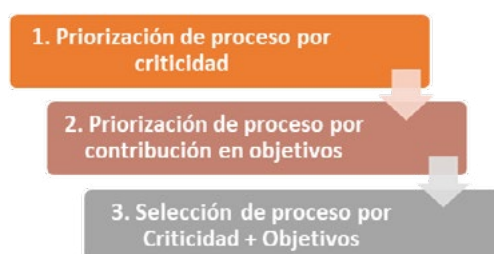
Los conceptos que obtuvieron una menor clasificación fueron Tecnología y Herramientas, y Control interno y Riesgos, esto permite conocer un poco más la empresa y darle un enfoque de la solución al problema con un énfasis en donde ambos conceptos estén involucrados en los procesos. Es importante destacar que el cuestionario realizado tiene como propósito proporcionar una visión general sobre los procesos, y no está diseñado para evaluar el desempeño de las áreas involucradas en las preguntas. Para ese fin, sería necesario implementar un procedimiento más detallado, con un enfoque específico en la evaluación del desempeño, lo cual no forma parte de los objetivos de esta investigación.

Selección de procesos

De acuerdo con la NCG 507 emitida por CMF (2024), las funciones más relevantes en la administración de fondos están organizadas y diferenciadas en ciclos específicos, tales como: el Ciclo de Inversiones, el Ciclo de Aportes, el Ciclo de Rescates y el Ciclo de Contabilidad y Tesorería. Para el desarrollo del presente análisis, se utilizarán dichas definiciones, en lugar de considerar conceptos de macroprocesos.

Debido a la cantidad significativa de procesos que tiene la AGF en todos sus ciclos de negocio, para poder desarrollar la propuesta de solución es necesario centrar el esfuerzo en solo un proceso, que sea significativo y que contribuya en el logro de los objetivos. Para comenzar, se realiza el proceso de acuerdo cómo se visualiza en la siguiente figura:

Figura 2. Pasos para determinar la priorización del proceso



- La priorización del proceso por criticidad se determina por su exposición al riesgo, esto se evalúa a través de un matriz considerando el impacto y probabilidad de ocurrencia.
- La priorización del proceso por objetivos se determina por el nivel de contribución sobre los objetivos de la empresa, se evalúa a través de un matriz considerando un promedio.
- Y, por último, para determinar el proceso, se considera la calificación utilizando el resultado de las dos evaluaciones anteriores, seleccionando el proceso que tenga una calificación mayor a los otros.

En resumen, el procedimiento consistió en priorizar los procesos de la AGF mediante dos enfoques: criticidad y contribución a los objetivos organizacionales. Primero, se evaluó el riesgo de cada proceso según su impacto y probabilidad de ocurrencia, identificando aquellos con mayor exposición. Luego, se determinó el grado en que cada proceso contribuye a los objetivos estratégicos de la empresa, si bien estos no son mencionados explícitamente en la página web de la empresa, se pudieron deducir. Al combinar ambos criterios, el proceso "Registro de operaciones y transacciones por inversiones alternativas" resultó ser el más crítico, con una calificación total de 14.67, lo que indica su alta relevancia en la gestión de inversiones y la necesidad de fortalecer su control y supervisión.

Diagrama de flujo proceso seleccionado

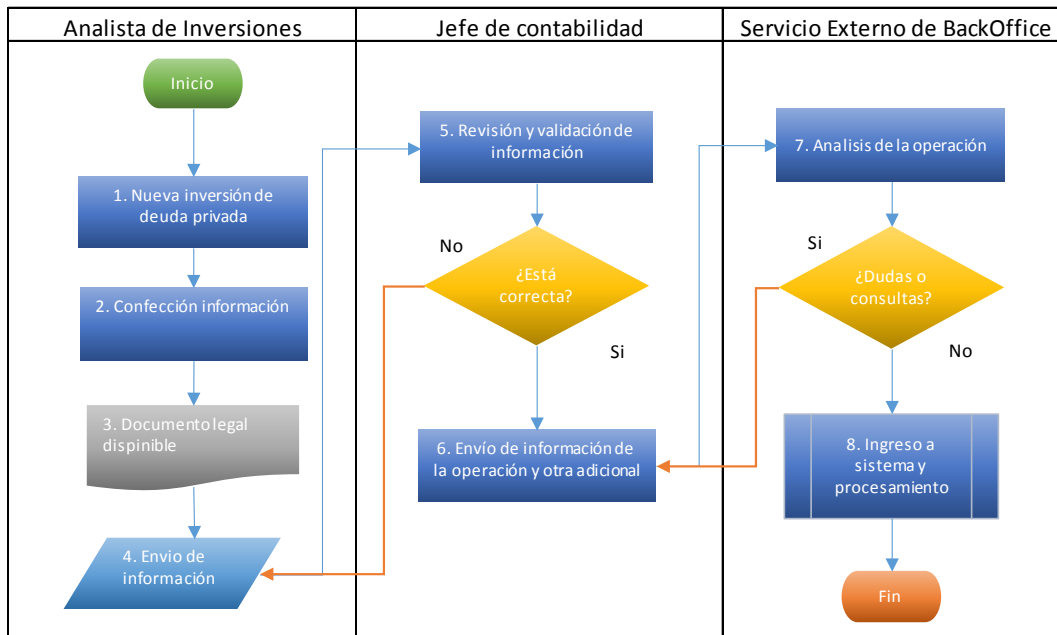
A partir de las revisiones documentales realizadas, tanto en los manuales como en las matrices de riesgo, se logró identificar y comprender los procesos más significativos dentro del ciclo operativo de la AGF. El análisis fue crucial, ya que permitió determinar el proceso específico que será evaluado en la propuesta de solución.

Una vez identificado el proceso a utilizar, se procedió a desarrollar un diagrama que representa dicho proceso, fundamental para alcanzar el objetivo de este trabajo. Este diagrama se elaboró con base en entrevistas realizadas a las personas involucradas y en el conocimiento del negocio aportado por los participantes. Una vez efectuado el diagrama se analizaron los riesgos de dicho proceso con una matriz de probabilidad e impacto.

Aunque la empresa cuenta con una amplia gama de procesos esenciales para el correcto desarrollo de sus actividades, el proceso seleccionado se considera uno de los más relevantes y forma parte de este conjunto de procesos y subprocesos clave.

El proceso elegido para el desarrollo de la propuesta es el de "Ingreso de Operación por Inversión", el cual involucra la interacción de tres áreas principales: la Gerencia de Inversiones y Productos, la Gerencia de Operaciones y el servicio externalizado de Back Office.

Figura 3. Diagrama de flujo de proceso



Los hallazgos del estudio revelan que, aunque la empresa está sujeta a una estricta regulación, sus esfuerzos se enfocan principalmente en lograr rentabilidad con riesgo controlado, especialmente mediante inversiones en activos alternativos (Funds Society, 2023). Esto ocurre sin descuidar las normativas establecidas en la Ley N° 20.712, que somete tanto a los fondos como a sus administradoras a la supervisión de la CMF, facultada para revisar, solicitar información y exigir medidas correctivas en caso de irregularidades (Ley N° 20.712, 2014).

Esta dinámica conlleva una transferencia implícita de responsabilidad a los controles internos. Sin embargo, se observaron debilidades en estos controles, los cuales en algunos casos están incompletos, desactualizados o mal documentados. Por otro lado, un buen control interno aporta eficiencia a todos los niveles (Díaz, 2021). Esto además se ve agravado por la baja madurez organizacional de la empresa llevando poco tiempo operando y a su vez la baja importancia sobre el control de gestión por parte de la gerencia. En esta misma línea, la cultura organizacional es clave en la implementación de sistemas de control de gestión (Salvador Vivanco et al., 2011).

En cuanto a la observación empírica y el análisis de datos, evidenciaron deficiencias normativas y operacionales. Se detectaron retrasos en reportes regulatorios, problemas con el BackOffice externo, reprocesos por errores en cierres, y falta de herramientas para medir el desempeño operacional. Mientras existen instrumentos para temas financieros, como flujo de caja y presupuesto, no ocurre lo mismo con la medición de procesos. Esta falta de evaluación sistemática afecta la capacidad de respuesta frente a riesgos y errores en procesos clave.

El análisis documental confirmó estas observaciones. Se detectó que los manuales de procedimientos y de riesgos no están completamente actualizados, ni abordan en detalle la relación entre áreas internas y el BackOffice. La matriz de riesgos omite procesos externalizados. Además, el cuestionario aplicado a encargados de área mostró que las puntuaciones más bajas correspondieron a tecnología, control interno y gestión de riesgos. Estas debilidades refuerzan la necesidad de un tablero de control que permita monitorear procesos clave, incluyendo aquellos a cargo de proveedores externos

Tablero de control desde la perspectiva operacional

El Tablero de Control (TdeC) constituye el fundamento de un sistema de medición del desempeño, diseñado para servir como una herramienta efectiva en el control y diagnóstico de situaciones, proporcionando información consistente, esencial y confiable (Ballvé, 2006). Por ende, existen dos tipos principales de TdC, dependiendo del propósito para el cual se implementan: el TdeC Operativo, diseñado para proporcionar la información necesaria para las operaciones diarias de la empresa, y el TdeC Integral, que reúne datos estratégicos, operativos y gerenciales fundamentales para la gestión global del negocio. El TdeC Operativo está orientado a satisfacer las necesidades de los gerentes funcionales, quienes requieren información diaria, mientras que el CMI se dirige a gerentes generales y directivos, ofreciendo información clave que abarca períodos de tiempo más amplios, como meses o semestres.

Esta herramienta de gestión empresarial se presenta como una opción altamente viable, ya que no exige un elevado nivel de madurez organizacional ni un exceso de recursos, tanto en tiempo como en costos. Esto la convierte en una solución práctica para optimizar los procesos, al permitir medir el desempeño de un área o actividad específica, facilitando la identificación de mejoras y correcciones necesarias para alcanzar una mayor eficiencia.

Para desarrollar la propuesta, fue necesario realizar una evaluación preliminar para identificar los procesos clave que impactan significativamente en el desarrollo de las actividades del negocio. Este análisis no fue sencillo debido a la ausencia de respaldos o un mapa de procesos que facilitara una comprensión más clara del funcionamiento de la organización. Además, los manuales y las matrices de procesos y control interno no estaban actualizados, lo que complicó el análisis detallado de los procesos críticos.

Sin embargo, a través de entrevistas, encuestas y una revisión documental contrastada con observaciones realizadas, se logró identificar un proceso clave dentro del ciclo de inversiones. En consecuencia, el diseño del TdeC se enfocará específicamente en el proceso de "Registro de operaciones y transacciones por inversiones alternativas".

Diseño y componentes del tablero de control

Antes de iniciar con la construcción del TdeC, es fundamental definir el proceso que se monitoreará y evaluará en términos de desempeño. En este caso, el proceso identificado es el de "Registro de operaciones y transacciones por inversiones alternativas". Una vez establecido el proceso, se deben desglosar

los componentes clave del tablero, los cuales se detallan a continuación:

1. **Objetivo:** Define el propósito o actividad específica del proceso que se busca medir.
2. **Metas:** Representan los resultados esperados en función del desempeño de la actividad del proceso.
3. **Desempeño Real:** Refleja el estado actual de las actividades del proceso en cuestión.
4. **Rangos:** Indican las variaciones posibles de la meta, expresadas en valores numéricos o porcentajes, y se clasifican en tres niveles: bajo (color rojo), medio (color amarillo) y óptimo (color verde).
5. **Indicadores:** Fórmulas utilizadas para obtener el indicador de desempeño del proceso.
6. **Frecuencia:** Es la periodicidad con la que se efectuará el cálculo del indicador.
7. **Responsables:** son las personas o departamentos encargados de proporcionar la data para el realizar el cálculo.
8. **Iniciativa:** Plan de acción diseñado para alcanzar las metas definidas para cada indicador.

Propuesta de tablero de control

Tabla 4. Tablero de Control

Objetivo	Metas	Desempeño Real	Rangos		Indicadores	Frecuencia	Responsables	Iniciativa
Mejorar los tiempos en la disponibilidad de información	3 días para dejar disponible la información	7 días tarda la operación en quedar firmada	Bajo	6	fecha inicial OP inv - fecha final Doc. legales firmados	Mensual	área de productos e inversiones	Establecer plazos máximos a los abogados
			Medio	5				
			Óptimo	3				
Eficiencia de las operaciones	Reducir en un 30% la cantidad de reprocesos por operaciones	50% corresponde a operaciones	Bajo	80%	N° de reprocesos por operación / N° de reprocesos totales *100	Trimestral	área de productos e inversiones	Automatizar la gestión de las operaciones
			Medio	50%				
			Óptimo	30%				
Tiempo de solución	Reducir a 24 hrs el tiempo de solución de un error en OP. Inv	72 hrs es el tiempo en promedio	Bajo	72	Tiempo fin de la actividad - tiempo inicio de actividad	Mensual	área de productos e inversiones	Impacto en el % del bono anual por desempeño
			Medio	48				
			Óptimo	24				
Eficiencia envío de set con información	reducir a 1 día el tiempo de envío de información adicional	en promedio de 3 días	Bajo	3	fecha de envío set - fecha inicio de actividad	Mensual	área de contabilidad	Optimizar los flujos de información mediante reuniones de coordinación
			Medio	2				
			Óptimo	1				
Disminución del tiempo en valorización del fondo	reducir a 5 días la valorización del fondo	10 días en recibir valorización mensual	Bajo	10	fecha cierre del fondo - fecha de envío set de información	Mensual	área de contabilidad	Mejorar la comunicación con el BackOffice
			Medio	7				
			Óptimo	5				

Alcance y límites del tablero de control

Es fundamental destacar que toda herramienta de gestión está diseñada con un propósito específico y un objetivo definido. En este sentido, es crucial comprender tanto el alcance como las limitaciones del TdeC. Finalmente, estos son los aspectos más relevantes:

- Refleja solo información cuantificable - Evalúa situaciones, no responsables -**
- No focaliza totalmente la acción directiva - No reemplaza el juicio directivo -**
- No identifica relaciones de causalidad entre objetivos y acciones, ni entre diferentes objetivos -**
- No pretende reflejar totalmente la estrategia.**

Discusión

Los hallazgos del presente estudio permiten afirmar que las deficiencias en los sistemas de control interno y medición de desempeño en una AGF con baja madurez organizacional constituyen un factor crítico que expone a la organización a riesgos operacionales significativos. El principal aporte de esta investigación radica en el diseño de un tablero de control ajustado a las características del proceso más expuesto —el registro de operaciones por inversiones alternativas— el cual proporciona una herramienta concreta y de bajo costo para la mejora del control de gestión y el cumplimiento normativo.

A diferencia de otros estudios (Calzadilla, 2017; Velásquez, 2017), que proponen modelos generales basados en el Cuadro de Mando Integral para todo el ciclo estratégico, este trabajo se focaliza en una solución específica, aplicable a un proceso crítico y viable para empresas que no cuentan con sistemas formales avanzados. Esta orientación operativa representa una innovación frente al enfoque más amplio de otras investigaciones, lo que responde a las limitaciones reales del contexto organizacional estudiado.

Además, mientras que en la literatura especializada se enfatiza el uso del CMI para vincular estrategia y operación (Muñoz-Ruiz et al., 2024), este estudio demuestra que un tablero de control puede ser una herramienta eficaz incluso cuando no se dispone de planificación estratégica formal, siempre que esté respaldado por indicadores relevantes y responsables claramente definidos.

Se destaca también la incorporación de una matriz de priorización de procesos basada en criterios de criticidad y alineamiento estratégico, lo cual añade una capa metodológica que permite aplicar el enfoque de control en condiciones reales, donde los recursos son escasos y las decisiones deben orientarse a resultados inmediatos.

Como recomendación, se sugiere que las AGF con características similares adopten sistemas de control operativos como paso previo a la implementación de modelos estratégicos más sofisticados. Asimismo, futuras investigaciones podrían explorar la incorporación de tecnologías digitales de monitoreo automatizado para complementar tableros de control manuales, especialmente en procesos externalizados.

Conclusiones

El presente trabajo ha identificado y abordado problemas críticos en el control de gestión operacional de la AGF. Por lo cual esta investigación desarrolla un diseño de un tablero de control basado en indicadores clave de desempeño como solución. Este tablero permite monitorear los procesos operativos, mitigando riesgos y fortaleciendo la eficiencia. El diseño presentado mejora el control de gestión de un proceso y alinea las actividades de la empresa con sus objetivos.

Los resultados de este estudio coinciden con la literatura en tres aspectos clave, la relevancia del CMI como herramienta de gestión integral para conectar objetivos estratégicos con acciones operativas (Kaplan y Norton, 1996), la aplicación de marcos como COSO para fortalecer los controles internos y la gestión de riesgos, y la importancia de los KPIs en la supervisión y mejora de procesos clave (Neely et al, 1995). Estas coincidencias refuerzan la validez de la propuesta presentada.

En cuanto al cumplimiento objetivos específicos, estos se lograron de forma satisfactoria a lo largo del desarrollo del trabajo. El primer objetivo relacionado con la literatura y bases técnicas se abordó mediante la construcción y análisis de marcos de referencias del caso, entre los cuales se detalla el marco teórico, técnico y normativo, que son llevados al contexto de la empresa y la industria en la que opera, estos son mostrados principalmente en el marco teórico. El segundo objetivo, enfocado en describir de forma empírica el problema, se cumplió mediante la recopilación de evidencia y análisis a través de una metodología cualitativa, en las cuales se realiza a través de revisión documental y entrevistas. En tanto el tercer objetivo, que busca identificar y analizar los riesgos operacionales del proceso crítico, se desarrolló en apoyado por herramientas ampliamente utilizadas en control, como son las matrices de riesgo, impacto y probabilidad. Finalmente, el cuarto objetivo orientado a un diseño de tablero de control fue desarrollado adaptado a la empresa, además se detallan las características del tablero de control como base de la propuesta la que incluye indicadores, metas y mecanismos de seguimiento que permiten mejorar la supervisión del proceso.

No obstante, se identificaron diferencias respecto a la literatura. A diferencia de otros estudios que sugieren un enfoque más amplio que incluya las cuatro perspectivas del CMI, este trabajo se centró exclusivamente en la perspectiva de procesos operativos debido a las limitaciones de recursos y contexto de la AGF. Además, la falta de investigaciones específicas en la industria chilena de administradoras de fondos limitó el alcance del análisis comparativo.

Es importante destacar que, para una empresa con baja madurez organizacional y una débil cultura de control, desde una perspectiva práctica, el tablero de control cómo herramienta, junto con todo lo que implica su implementación, puede ser el punto de partida para promover y establecer una cultura alineada con estos principios en toda la organización.

En términos de contribuciones originales, este trabajo representa un avance en la aplicación de metodologías de control de gestión a un sector que ha sido escasamente abordado en la literatura nacional. La

propuesta desarrollada es adaptable a otras AGF con características similares, lo que le otorga un valor replicable y proyecta su aplicabilidad a nuevos estudios en el área.

Finalmente, este trabajo presenta limitaciones que es importante tener en cuenta, por una parte, se debe al tiempo limitado para desarrollar la investigación la cual restringió el análisis a una única perspectiva del CMI y del tablero de control. Estas limitaciones, sin embargo, abren la puerta a futuras investigaciones que podrían ampliar el alcance, explorar el impacto de soluciones similares y considerar otras perspectivas de esta herramienta de gestión en la industria de las AGF.

Este tablero puede constituir un modelo inicial replicable en otras entidades financieras sujetas a fiscalización, donde los riesgos operacionales sean críticos y los recursos limitados.

Agradecimientos

El autor expresa su agradecimiento al Comité Académico del Magíster en Contabilidad y Auditoría de la Universidad de Santiago de Chile (USACH), por la valiosa evaluación realizada al trabajo de tesis que dio origen a este artículo. El reconocimiento otorgado mediante la calificación máxima (nota 7,0) y los comentarios positivos recibidos no solo respaldaron la calidad del estudio, sino que también motivaron su desarrollo posterior como artículo científico. Dicho respaldo fue fundamental para consolidar los hallazgos y estructurar la propuesta presentada en este manuscrito.

Referencias

- Acebes, F., Pajares, J., González-Varona, J. M., & López-Paredes, A. (2024). Project risk management from the bottom-up: Activity Risk Index. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2406.00078>
- Ballantine, J. (1996). Performance measurement in service businesses revisited. *International Journal of Service Industry Management*, 7(1), 6–31. <https://doi.org/10.1108/09564239610109409>
- Ballvé, A. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el cuadro de mando integral y el tablero de control. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 3, 13–38. https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/tendencias_castellano_013-038.pdf
- Ciasullo, M. V., & Lim, M. (2023). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance*. <https://www.coso.org>
- Díaz Torres, H. (2021). El control interno como herramienta indispensable para la gestión de riesgos operativos en la UCI. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 2(1), 48–60. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5810694>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Fuentes, C. (2013). *Aplicación de un sistema de control de gestión para la división de Banco Condell de Corpbanca* [Tesis de magíster, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/117544>

- Funds Society. (2023). Radiografía del boom de los activos alternativos en Chile. *Funds Society*, 17. <https://www.fundsociety.com/es/noticias/alternativos/radiografia-del-boom-de-los-activos-alternativos-en-chile/>
- Huacca-Incacutipa, R., Fernández-Argandoña, R. A. J., Valderrama-Pérez, L. W. M., & Núñez-Vizcarra, A. (2022). Internal control and corporate governance in family businesses: A review of studies and approaches from a Latin American perspective. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(4), 666–675. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.04.089>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.94043>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
- Kazakova, N., & Anuchina, E. (2025). Balanced Scorecard as a risk management tool for a trading company. *Auditor*, 11(4), 39–47. <https://doi.org/10.12737/1998-0701-2025-11-4-39-47>
- Ley N° 20.712. (2014). Administración de fondos de terceros y carteras individuales y deroga los cuerpos legales que indica. *Diario Oficial de la República de Chile*, 7 de enero de 2014.
- Muñoz-Ruiz, J. A., Amarís López, N. E., Álvarez Oquendo, L. M., (2024). El Balanced Scorecard Contable como herramienta estratégica para una gestión financiera competitiva: un enfoque conceptual. *Accounting and Management Research*, 3, eamr.v3a10.2024. <https://doi.org/10.22209/amr.v3a10.2024>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2008). *Control de la gestión empresarial*. ESIC Editorial.
- Salvador Vivanco, J., Aguilera Enríquez, L., & González Adame, M. (2011). Los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional en las pymes. *Mercados y Negocios*, 23–24, 117–136. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i23-24.5166>
- Smith, J., & Doe, A. (2022). A systematic literature review on risk disclosure research: State-of-the-art and trends. *Journal of Risk Finance*. <https://doi.org/10.1016/j.jrf.2022.08.005>
- Velásquez, S. (2017). *Propuesta de un sistema de control de gestión para División Banca Personas, Banco Security* [Tesis de magíster, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/144373>
- Waseem, F., Abu Bakar, A. R., & Haron, H. (2021). The deployment of balanced scorecard in health care organizations: A systematic review. *BMC Health Services Research*, 21(1), Article 852. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07452-7>