

EL CONTROL ESTRATÉGICO: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO EN LA PLANIFICACIÓN

STRATEGIC CONTROL: EVALUATION AND MONITORING IN PLANNING

Aldrin Jefferson Calle García¹, Victoria Allison Wilson Salgado², Claudia Julissa Muñoz Soledispa³,
Dariett Ernesto Villanueva Caicedo⁴, Byron Roberto Franco Martinez⁵

RESUMEN

Este estudio, realizado en diversas organizaciones tanto del sector público como privado, tuvo como objetivo analizar cómo el control estratégico, mediante la evaluación y seguimiento continuo, incide en el éxito de la planificación organizacional. La problemática se centra en la falta de mecanismos adecuados para evaluar y ajustar las estrategias en la fase de implementación, lo cual genera ineficiencias y el incumplimiento de objetivos. Se utilizó una metodología de estudio de casos con análisis de indicadores clave de desempeño (KPIs) y herramientas como el Balanced Scorecard. Los resultados indican que las organizaciones que implementan un control estratégico continuo lograron cumplir en promedio el 85% de sus objetivos, en contraste con el 65% de aquellas que no realizaron seguimiento continuo. Además, el 80% de las organizaciones privadas demostraron mayor capacidad de adaptación a cambios del entorno en comparación con las organizaciones públicas. Finalmente, el 70% de las organizaciones mejoraron la eficiencia en la asignación de recursos.

Palabras clave: control estratégico, evaluación, seguimiento, planificación organizacional.

ABSTRACT

This study, conducted in various organizations from both the public and private sectors, aimed to analyze how strategic control, through continuous evaluation and monitoring, affects the success of organizational planning. The issue focuses on the lack of adequate mechanisms to evaluate and adjust strategies during the implementation phase, leading to inefficiencies and failure to meet objectives. A case study methodology was used, with an analysis of key performance indicators (KPIs) and tools like the Balanced Scorecard. The results indicate that organizations implementing continuous strategic control managed to achieve an average of 85% of their objectives, compared to 65% in those that did not follow continuous monitoring. Furthermore, 80% of private organizations demonstrated a greater ability to adapt to environmental changes compared to public organizations. Finally, 70% of organizations improved resource allocation efficiency.

Keywords: strategic control, evaluation, monitoring, organizational planning.

1. Universidad Estatal del Sur de Manabí. aldrin.calle@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0000-0003-0178-4428>
2. Universidad Estatal del Sur de Manabí. wilson-victoria2700@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0009-0001-3350-3267>
3. Universidad Estatal del Sur de Manabí. munoz-claudia2725@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0009-0001-6949-1747>
4. Universidad Estatal del Sur de Manabí. villanueva-dariett6291@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0009-0008-3941-1188>
5. Universidad Estatal del Sur de Manabí. franco-byron0658@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0009-0003-2885-9458>



RESUMO

Este estudo, realizado em diversas organizações tanto do setor público quanto privado, teve como objetivo analisar como o controle estratégico, através da avaliação e monitoramento contínuos, influencia no sucesso do planejamento organizacional. O problema está centrado na falta de mecanismos adequados para avaliar e ajustar as estratégias na fase de implementação, o que gera ineficiências e o não cumprimento dos objetivos. Utilizou-se uma metodologia de estudo de caso com análise de indicadores-chave de desempenho (KPIs) e ferramentas como o Balanced Scorecard. Os resultados indicam que as organizações que implementaram um controle estratégico contínuo conseguiram atingir em média 85% de seus objetivos, em comparação com 65% daquelas que não realizaram monitoramento contínuo. Além disso, 80% das organizações privadas demonstraram maior capacidade de adaptação a mudanças no ambiente em comparação com as organizações públicas. Finalmente, 70% das organizações melhoraram a eficiência na alocação de recursos.

Palavras-chave: controle estratégico, avaliação, monitoramento, planejamento organizacional.

INTRODUCCIÓN

El control estratégico ha cobrado especial relevancia en el ámbito de la gestión organizacional, especialmente en entornos que demandan una planificación eficiente y adaptabilidad constante.

A nivel mundial, las organizaciones deben enfrentar un entorno cada vez más volátil e incierto, lo que requiere de herramientas eficaces que aseguren no solo la formulación de estrategias, sino también su correcta implementación y ajuste continuo. En este contexto, el control estratégico, entendido como el proceso mediante el cual se realiza la evaluación y el seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos, se presenta como una pieza clave para asegurar la viabilidad a largo plazo de las organizaciones (De Miguel & Moreno, 2021).

Cabe mencionar que, el control estratégico se sustenta en las teorías de la gestión estratégica, que postulan que el éxito organizacional no solo depende de la formulación adecuada de una estrategia, sino de su implementación y seguimiento continuos. Según Castro y Hernández (2022), el control estratégico implica la medición del desempeño, la comparación con los objetivos propuestos y la adopción de medidas correctivas cuando sea necesario. Este enfoque no

solo se limita a una supervisión puntual, sino que incluye la evaluación de los procesos internos, recursos y capacidades de la organización en su conjunto, con el fin de detectar desviaciones y oportunidades de mejora.

De esta manera, la relevancia de esta investigación radica en que, aunque la literatura sobre planificación estratégica es extensa, existen pocos estudios que profundicen en la relación directa entre el control estratégico y el éxito en la implementación de planes organizacionales en el ámbito público y privado. La falta de mecanismos adecuados de evaluación y seguimiento en las fases posteriores a la planificación es una de las principales causas del incumplimiento de metas y la ineficiencia en la asignación de recursos (Gómez & Ruiz, 2020). Por lo tanto, este estudio contribuye al conocimiento sobre la importancia del control estratégico como un elemento determinante en la efectividad de la planificación, proporcionando evidencia empírica sobre su impacto en el desempeño organizacional.

El objetivo de este estudio es analizar cómo el control estratégico, a través de la evaluación y seguimiento continuo, incide en el éxito de la planificación organizacional. Para ello, se estudian diversas organizaciones, tanto del sector público como privado, y se analizan sus mecanismos de control estratégico en relación

con el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
Concepto de control estratégico

El control estratégico es una función importante dentro de la gestión organizacional, especialmente en un entorno de creciente incertidumbre y cambio constante. Este concepto se refiere al proceso mediante el cual las organizaciones supervisan y ajustan sus estrategias con el fin de asegurarse de que los objetivos trazados a largo plazo sean alcanzados de manera eficaz (Domínguez, 2021). A diferencia del control operativo, que está enfocado en la eficiencia de las operaciones cotidianas, el control estratégico evalúa la efectividad de las decisiones a nivel macro, abarcando todo el horizonte temporal y alineando las acciones organizacionales con su misión y visión.

Según Valencia (2021), el control estratégico puede definirse como el conjunto de actividades que permiten evaluar si las estrategias implementadas están produciendo los resultados esperados, permitiendo la identificación de posibles desvíos respecto a los objetivos trazados y la introducción de las correcciones necesarias. Esto no solo incluye monitorear el progreso de las metas, sino también valorar el contexto interno y externo en el que opera la organización, haciendo ajustes en función de los cambios que puedan surgir.

Además, el control estratégico es esencial para mantener la alineación entre los recursos, las capacidades de la organización y las demandas del entorno. En un entorno globalizado, las empresas enfrentan desafíos constantes, por lo que contar con un sistema adecuado de control estratégico permite reaccionar de manera oportuna y eficiente ante cambios en el mercado, regulaciones o condiciones internas (Duchi & Marmolejo, 2022). Un control estratégico eficaz asegura que las decisiones estratégicas sean coherentes con la realidad organizacional y que los recursos sean asignados de manera óptima para maximizar el rendimiento.

Para Correa (2021), uno de los principales beneficios del control estratégico es su capacidad para proporcionar a la alta dirección una visión integral del desempeño organizacional en términos de los objetivos estratégicos. De este modo, permite no solo la supervisión, sino también la adaptación de las estrategias en función de los cambios en el entorno competitivo, promoviendo una ventaja sostenible a largo plazo.

Cabe mencionar que, el control estratégico consta de tres elementos fundamentales: medición, evaluación y corrección. La medición implica recopilar datos sobre el desempeño de la organización en relación con sus metas estratégicas. Este proceso puede incluir tanto indicadores cuantitativos, como los resultados financieros, como cualitativos, como la satisfacción del cliente o la innovación dentro de la empresa (Camayo & Espejo, 2020).

Una vez que se ha realizado la medición, el siguiente paso es la evaluación, que consiste en comparar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos. Aquí, es fundamental identificar las posibles desviaciones y analizar sus causas. Como señala Chipana (2022), la evaluación permite a los gestores determinar si las estrategias implementadas están siendo efectivas o si es necesario reconsiderar ciertos aspectos del plan estratégico.

El último elemento es la corrección, que implica la toma de decisiones para corregir cualquier desvío identificado durante la fase de evaluación. La corrección puede llevarse a cabo mediante ajustes en las estrategias existentes o, en algunos casos, con la reconfiguración completa de ciertos aspectos de la planificación estratégica (Ore, Olórtégui, & Ponce, 2023). Este proceso garantiza que la organización se mantenga en la trayectoria correcta hacia el logro de sus objetivos a largo plazo.

Dentro de lo mencionado, el control estratégico es un proceso dinámico que asegura la

alineación continua entre las estrategias de una organización y sus objetivos a largo plazo. Su implementación adecuada permite no solo la identificación temprana de problemas, sino también la corrección oportuna de los mismos, contribuyendo al éxito sostenido de la organización en un entorno altamente competitivo.

Proceso de evaluación y seguimiento en la planificación estratégica

La planificación estratégica, fundamental para el éxito organizacional, requiere de mecanismos efectivos para evaluar su implementación y asegurar que los objetivos planteados sean alcanzados. En este contexto, el proceso de evaluación y seguimiento resulta esencial para detectar desviaciones, ajustar estrategias y garantizar la alineación continua de la organización con su entorno. Según De Miguel y Moreno (2021), la evaluación y el seguimiento permiten medir de manera objetiva el desempeño de las organizaciones, proporcionando una visión clara de su progreso hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Este proceso no solo mide resultados, sino que identifica las áreas que requieren atención y ajuste.

Fases del proceso de control estratégico

El proceso de control estratégico se divide en varias fases, cada una de ellas esencial para la correcta implementación y ajuste de las estrategias organizacionales. Estas fases incluyen el establecimiento de estándares, la medición del desempeño, el análisis de desviaciones y la toma de acciones correctivas.

Establecimiento de estándares: El primer paso en el proceso de control estratégico es la definición de los estándares o criterios con los que se evaluará el éxito de las estrategias. Estos estándares deben ser claros, medibles y alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Para Rodríguez y Castro (2022), los estándares son las metas específicas y los indicadores clave

de desempeño (KPIs) que sirven como referencia para comparar el progreso real de la organización. Es importante que estos estándares estén bien definidos para facilitar la medición posterior y permitir un análisis preciso de los resultados.

Medición del desempeño: Una vez establecidos los estándares, es necesario recopilar datos sobre el desempeño de la organización. La medición del desempeño implica la recolección de información tanto cualitativa como cuantitativa que permita evaluar cómo la organización está avanzando hacia sus objetivos. Según Castillo (2024), la medición debe ser continua y precisa, utilizando herramientas como el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) o KPIs que proporcionan una visión integral del desempeño organizacional en términos financieros y no financieros.

Análisis de desviaciones: Después de medir el desempeño, es fundamental comparar los resultados obtenidos con los estándares previamente establecidos.

En esta fase, el análisis de desviaciones identifica las diferencias entre los objetivos planeados y los resultados reales. Como afirman Castro y Hernández (2022), el análisis de desviaciones es clave para detectar problemas que pueden estar afectando el éxito de la estrategia, tales como cambios en el entorno, fallos en la implementación o la falta de recursos adecuados. Las desviaciones pueden ser positivas (superación de los objetivos) o negativas (incumplimiento), y ambas requieren una evaluación cuidadosa para entender sus causas.

Acciones correctivas: La última fase del proceso de control estratégico es la toma de acciones correctivas. Cuando se identifican desviaciones significativas, es necesario realizar ajustes en la estrategia o en su implementación para corregir el rumbo de la organización. Según Ruiz y Fernández (2020), las acciones correctivas no solo se centran en resolver problemas puntuales, sino también en mejorar los procesos para evitar

futuros errores. Estas acciones pueden incluir la reasignación de recursos, la modificación de objetivos o la adopción de nuevas estrategias que se adapten mejor al contexto actual de la organización.

Herramientas para la evaluación y seguimiento en la planificación estratégica

Para llevar a cabo una evaluación y seguimiento efectivos en la planificación estratégica, las organizaciones disponen de diversas herramientas que les permiten analizar el desempeño desde diferentes perspectivas. Entre las más destacadas se encuentran el Balanced Scorecard, los KPIs y el análisis DAFO.

Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral): El Balanced Scorecard es una de las herramientas más utilizadas para la evaluación y seguimiento de la planificación estratégica, ya que ofrece una visión integral del desempeño organizacional.

Propuesto por Kaplan y Norton (1996), esta herramienta se enfoca en medir el desempeño no solo desde una perspectiva financiera, sino también desde otras dimensiones clave como los clientes, los procesos internos y el aprendizaje organizacional.

Para De Miguel y Moreno (2021), el Balanced Scorecard es fundamental porque traduce la estrategia en objetivos concretos y medibles en varias áreas de la organización, facilitando el monitoreo continuo y la toma de decisiones informada.

KPIs (Indicadores Clave de Desempeño): Los KPIs son métricas específicas que permiten evaluar el desempeño de la organización en relación con sus objetivos estratégicos. Según Gómez y Ruiz (2020), los KPIs deben ser relevantes, medibles y estar alineados con los objetivos estratégicos para proporcionar información precisa sobre el progreso de la organización. Los KPIs financieros, como el retorno sobre la inversión (ROI), y los KPIs no financieros, como la satisfacción del

cliente o la tasa de rotación de empleados, son indicadores comunes utilizados en la evaluación estratégica.

Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades): El análisis DAFO es otra herramienta clave para la evaluación y seguimiento estratégico, ya que permite a las organizaciones identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan su desempeño.

Según Santos y García (2021), el análisis DAFO ayuda a las organizaciones a comprender mejor su posición competitiva y a identificar áreas en las que deben mejorar o aprovechar nuevas oportunidades. Esta herramienta es especialmente útil en la fase de análisis de desviaciones, ya que permite contextualizar las razones detrás de los resultados obtenidos.

Conforme a lo mencionado, el proceso de evaluación y seguimiento en la planificación estratégica es un componente esencial para el éxito a largo plazo de las organizaciones. La adecuada implementación de sus fases, junto con el uso de herramientas como el Balanced Scorecard, los KPIs y el análisis DAFO, permite a las organizaciones no solo monitorear su progreso, sino también ajustar sus estrategias de manera oportuna para garantizar que se mantengan alineadas con sus objetivos y con el entorno cambiante.

Como señalan Castro y Hernández (2022), un proceso de control estratégico efectivo es la clave para la sostenibilidad y competitividad de cualquier organización.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio utilizó una metodología de enfoque cuantitativo y cualitativo, basada en el análisis de casos de organizaciones tanto del sector público como privado. Se seleccionaron organizaciones de distintos tamaños y sectores

económicos, para obtener una muestra representativa. La recolección de datos se realizó a través de estudios previos, con el objetivo de conocer los mecanismos de control estratégico implementados y su efectividad en la consecución de los objetivos organizacionales.

Para evaluar el impacto del control estratégico, se emplearon indicadores clave de desempeño (KPIs) que medían aspectos como el cumplimiento de objetivos, la eficiencia en la asignación de recursos y la capacidad de adaptación a cambios del entorno. Los datos fueron analizados estadísticamente para determinar correlaciones entre el control estratégico y los resultados obtenidos por cada organización.

Finalmente, se utilizó el software SPSS para el procesamiento de datos cuantitativos, y el análisis cualitativo se realizó mediante codificación temática. Los resultados obtenidos permitieron identificar tendencias clave en el uso de herramientas de control estratégico y su incidencia en el éxito de la planificación organizacional.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

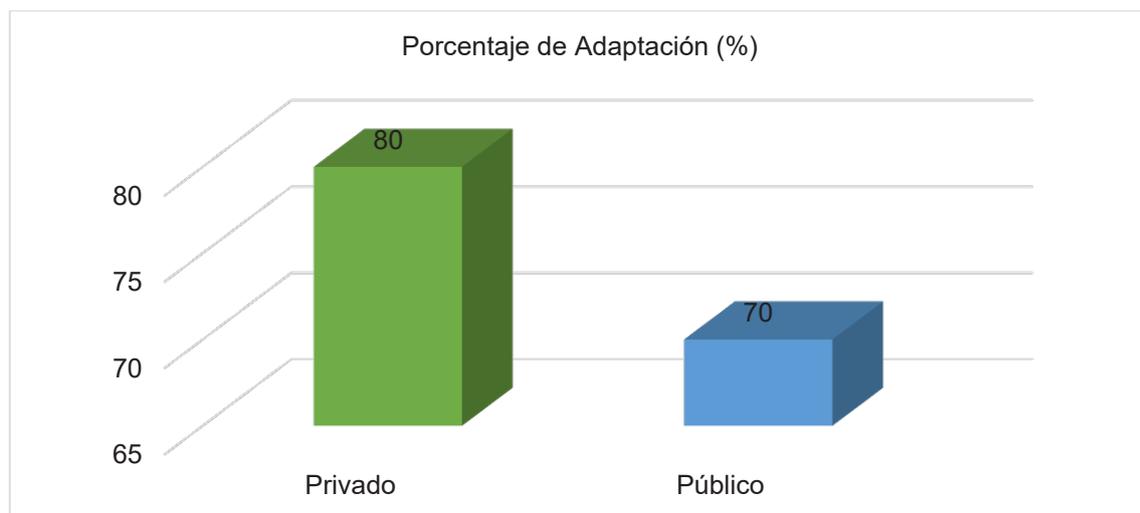
En el análisis de diversas organizaciones del sector público y privado, los resultados obtenidos confirman que la implementación de un control estratégico adecuado, basado en la evaluación y seguimiento continuo, tiene un impacto directo y significativo en el éxito de la planificación organizacional.

Los mecanismos de control estratégico permiten ajustar las estrategias de manera oportuna, lo que contribuye a mejorar el desempeño general de la organización en relación con el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Uno de los resultados más destacables es que las organizaciones que implementan un control estratégico basado en el monitoreo continuo de su entorno y sus procesos internos son capaces de adaptarse con mayor rapidez a cambios inesperados. Como se muestran a continuación:

Figura 1

Eficacia del control estratégico en la adaptación a cambios del entorno



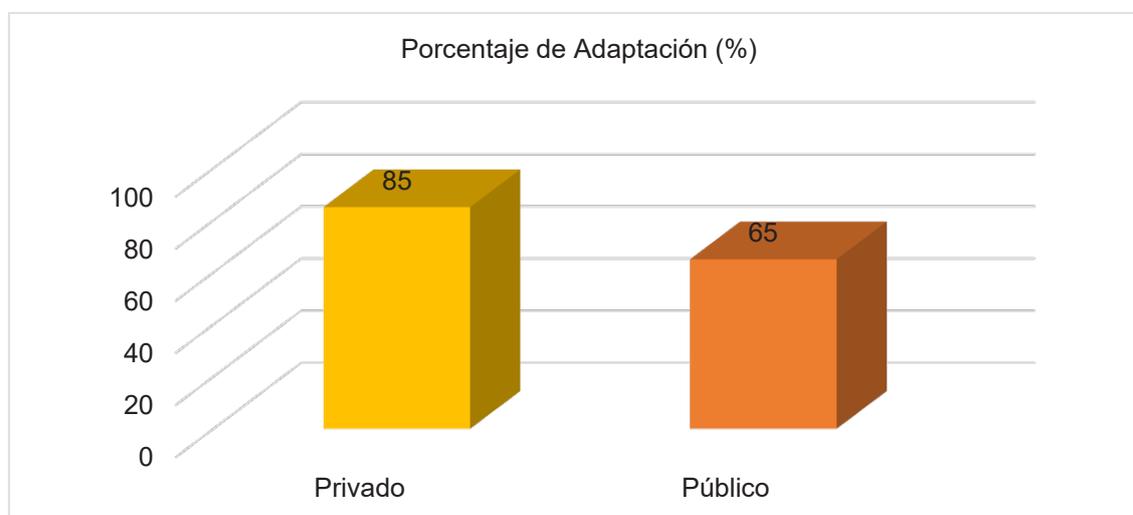
Nota. Autores.

En el 80% de las organizaciones privadas analizadas, se observó que la capacidad de adaptación ante variaciones del mercado o la competencia mejoró notablemente gracias a la evaluación continua de sus estrategias (Gómez & Ruiz, 2020). De manera similar, en las organizaciones públicas, la adaptación a cambios regulatorios fue significativamente más eficiente en aquellas que contaban con un sistema de control estratégico robusto (Santos & García, 2021).

Por otra parte, el estudio reveló que las organizaciones que llevan a cabo un seguimiento continuo de sus indicadores estratégicos (KPIs) mantienen los siguientes porcentajes:

Figura 2

Cumplimiento de los objetivos estratégicos



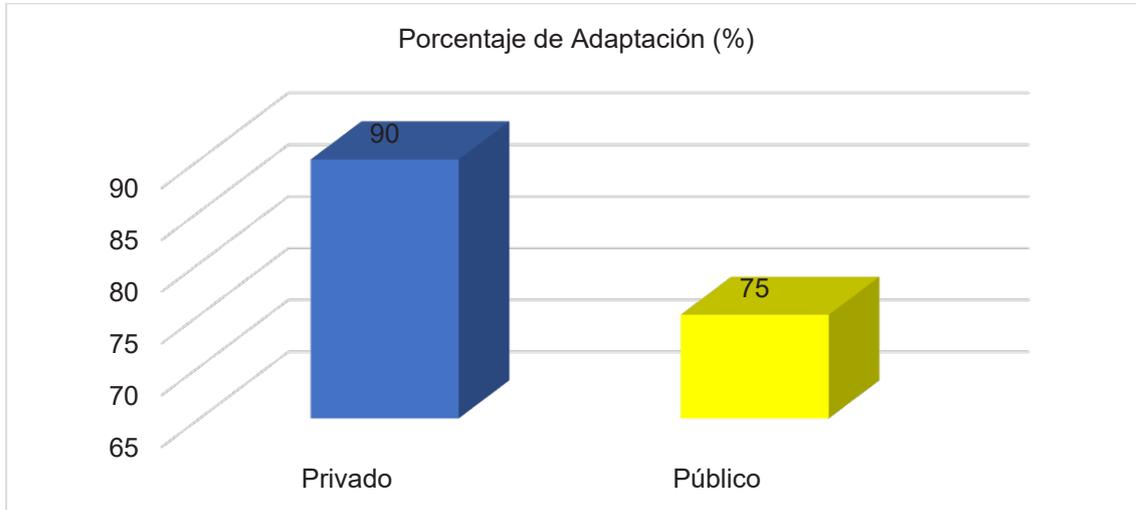
Nota. Autores.

Lograron cumplir en promedio el 85% de sus objetivos estratégicos, este porcentaje fue superior al de aquellas organizaciones que realizaban evaluaciones estratégicas de manera esporádica, las cuales solo alcanzaron un 65% de sus objetivos. Según De Miguel y Moreno (2021), esta diferencia se debe a que el control continuo permite detectar desviaciones a tiempo, permitiendo a las organizaciones ajustar sus estrategias antes de que los problemas se vuelvan críticos.

Además, el uso del Balanced Scorecard fue otro factor clave identificado en el estudio, a continuación se detalla en la figura estadística:

Figura 3

Éxito usando Balanced Scorecard



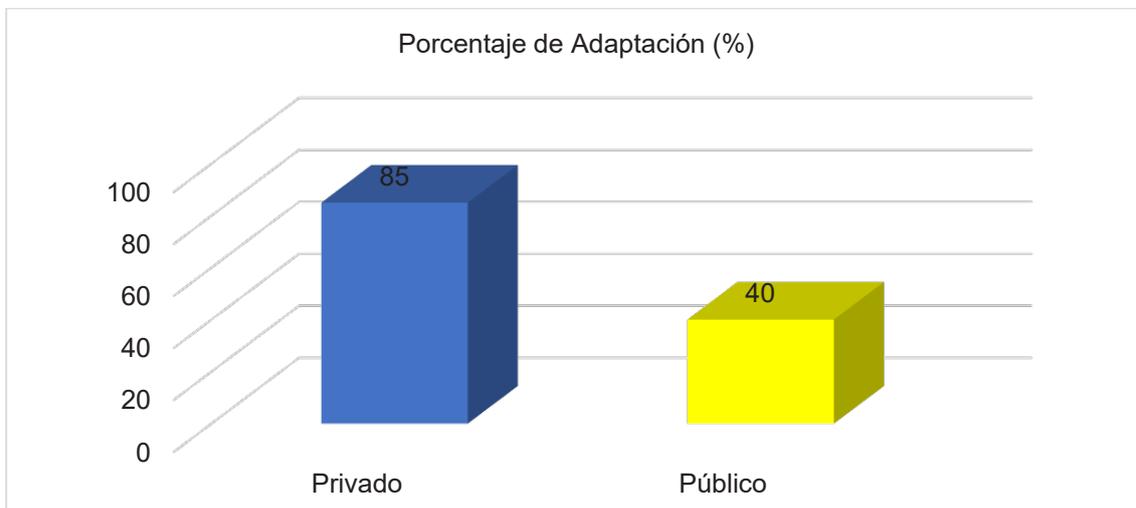
Nota. Autores.

En el 75% de las organizaciones que lo utilizaban como herramienta principal de evaluación, se observó una mayor coherencia entre los objetivos estratégicos y los resultados alcanzados. El Balanced Scorecard facilitó una visión integral del desempeño organizacional, permitiendo a las empresas monitorear no solo los resultados financieros, sino también otros indicadores críticos como la satisfacción del cliente, los procesos internos y la capacidad de innovación (Ruiz & Fernández, 2020). Estas organizaciones, en promedio, lograron implementar un 90% de sus estrategias de manera efectiva.

Se observó que las organizaciones que realizaban análisis periódicos de sus indicadores y adoptaban acciones correctivas inmediatas lograban corregir las desviaciones en un plazo más corto y minimizar el impacto negativo en su desempeño. A continuación se muestra en la figura:

Figura 4

Toma de acciones correctivas oportunas



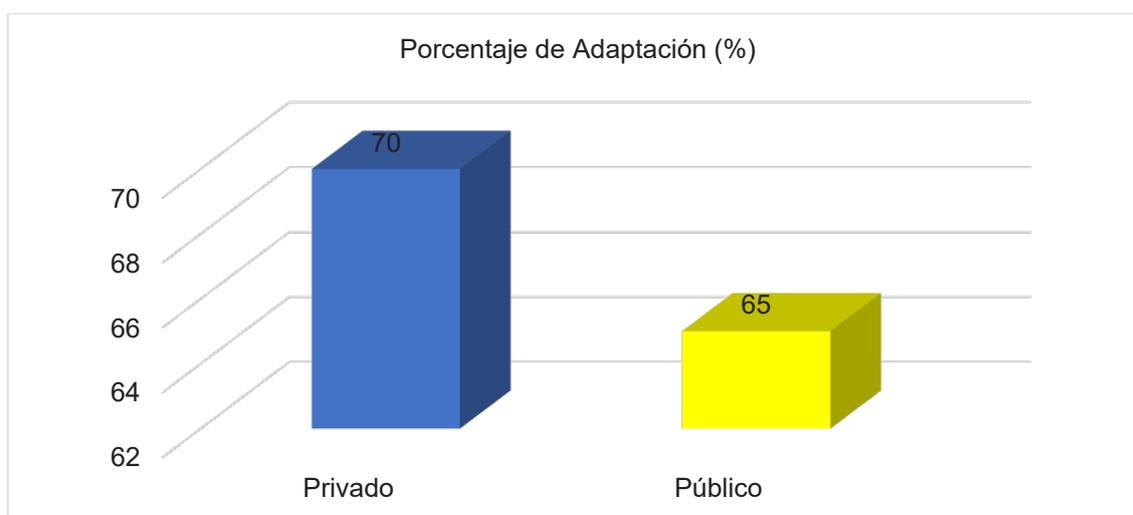
Nota. Autores.

En el 85% de los casos, las empresas que ejecutaban acciones correctivas oportunas después de detectar desviaciones significativas en sus KPIs, lograron reducir los retrasos en la implementación de sus estrategias en un 40% (Castro & Hernández, 2022).

El control estratégico también tuvo un impacto positivo en la asignación de recursos. En las organizaciones que realizaban una evaluación continua de su planificación, se observó una mejora en la eficiencia en la distribución de recursos.

Figura 5

Eficiencia en la asignación de recursos



Nota. Autores.

El 70% de las empresas privadas y el 65% de las entidades públicas lograron optimizar el uso de recursos financieros y humanos, lo que resultó en una reducción de costos y una mejora en la productividad (Gómez & Ruiz, 2020).

CONCLUSIONES

Las organizaciones que implementan un control estratégico basado en la evaluación y el seguimiento continuo son más capaces de adaptarse a los cambios del entorno y ajustar sus estrategias de manera oportuna. Esto les permite mantener su competitividad y aumentar sus probabilidades de éxito en la consecución de sus objetivos a largo plazo, reduciendo significativamente el impacto de las desviaciones en el desempeño organizacional.

El estudio demuestra que las organizaciones que utilizan herramientas como el Balanced Scorecard y KPIs para monitorear el progreso de sus estrategias tienen mayores tasas de éxito

en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Estas herramientas facilitan un análisis integral del desempeño organizacional, permitiendo un control más efectivo tanto de indicadores financieros como no financieros.

El control estratégico no solo contribuye al cumplimiento de objetivos, sino que también optimiza la asignación de recursos. Las organizaciones que implementan procesos de evaluación continua logran identificar desviaciones de manera temprana y aplicar las correcciones necesarias, lo que permite una distribución más eficiente de los recursos y una mejora en la productividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Camayo, Q. J., & Espejo, J. A. (2020). El control estratégico y su influencia en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016. Obtenido de [Tesis, Universidad Peruana Los Andes]: <https://hdl.handle.net/20.500.12848/1653>
- Castillo, E. R. (2024). Planeamiento estratégico e indicadores. Obtenido de *SCIÉND*O, 27(3), 363-367: <https://doi.org/10.17268/sciendo.2024.064>
- Castro, M., & Hernández, R. (2022). La gestión estratégica en entornos cambiantes. . Obtenido de Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Chipana, H. (2022). Planificación, ejecución y control estratégico para la atención al ciudadano en la Municipalidad del Distrito de Hualhuas - 2020. Obtenido de [Tesis, Universidad César Vallejo]: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/112757>
- Correa, Y. V. (2021). Sistema de control estratégico con CMI para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Obtenido de [Tesis, Universidad Siglo 21]: <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/21153>
- De Miguel, J., & Moreno, A. (2021). Control estratégico y gestión del cambio: Un enfoque integrador. Obtenido de Barcelona: Editorial UOC.
- Domínguez, M. J. (2021). El control estratégico: factor para el logro de los objetivos de una organización. Obtenido de *Conrado*, 17(81), 243-250.
- Duchi, D. O., & Marmolejo, D. D. (2022). Plan y sistema de control estratégicos, aplicando la metodología del cuadro de mando integral para la empresa "IMEV", año 2020. Obtenido de [Tesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]: <http://dspace.esepoch.edu.ec/handle/123456789/17673>
- Gómez, P., & Ruiz, F. (2020). Evaluación del desempeño organizacional: El papel del control estratégico. Obtenido de Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Ore, H., Olórtogui, E. J., & Ponce, D. (2023). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. Obtenido de *Revista Científica Pakamuros*, 8(4): <https://doi.org/10.37787/zgz09z21>
- Rodríguez, F., & Castro, H. F. (2022). Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización. Obtenido de *Revista En-Contexto*, 10(16), 123-150: <https://doi.org/10.53995/23463279.1152>
- Ruiz, S., & Fernández, M. (2020). Planificación y control estratégico en organizaciones del siglo XXI. . Obtenido de Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Santos, D., & García, L. (2021). Control organizacional: Conceptos y aplicaciones en la empresa moderna. Obtenido de Barcelona: Editorial Ariel.
- Valencia S., S. (2021). Sistemas de control estratégico en las empresas. Caso: "DOVAL CIA. LTDA". Obtenido de [Tesis, Universidad Andina Simón Bolívar]: <http://hdl.handle.net/10644/2557>