

Fecha de presentación: marzo, 2021, Fecha de Aceptación: mayo, 2021, Fecha de publicación: julio, 2021

29

EL CONTROL ESTRATÉGICO: FACTOR PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE UNA ORGANIZACIÓN

STRATEGIC CONTROL: A FACTOR IN THE ACHIEVEMENT OF AN ORGANIZATION'S OBJECTIVES

Jorge J. Domínguez Menéndez¹

E-mail: jjdominguez0617@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5716-0556>

¹ Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Domínguez Menéndez, J. J. (2021). El control estratégico: factor para el logro de los objetivos de una organización. *Revista Conrado*, 17(81), 243-250.

RESUMEN

En el presente artículo se aborda la dirección estratégica y, en específico, el control estratégico como herramienta para la supervisión de los resultados del cumplimiento de los objetivos, así como en la comprobación de la eficacia que tienen las estrategias, los métodos y acciones para lograrlo. El objetivo general del estudio está en facilitar la forma de llevar a cabo el control estratégico. Por su parte, los objetivos específicos están dirigidos a poner de manifiesto la importancia que tiene el control estratégico en el logro de los objetivos; así como profundizar en su conocimiento y buenas prácticas. Los métodos utilizados parten de la experiencia del autor, la aplicación de los métodos histórico-lógico y el análisis y síntesis. Se alerta de los principales problemas que se presentan en la aplicación del control estratégico y forma de evitarlos.

Palabras clave:

Control, estratégico, objetivos, misión.

ABSTRACT

This article deals with strategic management and, specifically, strategic control as a tool for monitoring the results of the fulfillment of objectives, as well as checking the effectiveness of strategies, methods and actions to achieve them. The general objective of the study is to facilitate the way in which strategic control is carried out. On the other hand, the specific objectives are aimed at highlighting the importance of strategic control in the achievement of objectives, as well as deepening its knowledge and good practices. The methods used are based on the author's experience, the application of historical-logical methods and analysis and synthesis. The main problems that arise in the application of strategic control and how to avoid them are alerted.

Keywords:

Control, strategic, objectives, mission.

INTRODUCCIÓN

La primera vez que se utilizó la palabra “control”, fue en el siglo XVIII, cuando para determinar la cantidad de vapor en una caldera James Watt, creó un regulador de fuerza centrífuga, a principios del siglo XX. Norbert Wiener utilizó el sentido de dicha categoría en la transferencia de la comunicación, lo cual realizaba mediante un impulso eléctrico. A finales de la década del 40, Henry Fayol, definió el control como la forma de comprobar si todo se desarrolla y cumple según lo planificado y orientado (Vázquez, 2016).

El control, en todas las herramientas de gestión, tiene como finalidad el detectar desviaciones y tomar las medidas para rectificar lo que se hace en función de la Misión y los objetivos previamente fijados por una organización se realiza de dos formas: en el momento específico en que se realiza o por la información que se desea obtener. A lo anterior se agrega el llamado “control interno”, que parte de la determinación de que aspectos se controla en concordancia con la normativa o reglamento establecido.

El control aparece en la Administración al reflejarse en el “ciclo de dirección” (planificación, organización, regulación y control) como la vía para determinar el nivel de cumplimiento de lo planificado (objetivos medios y tareas).

Según consideran Molina, et al. (2018), el concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general. Por otra parte, *“el uso del control como mecanismo para garantizar el logro de los objetivos planeados ha sido abordado y/o considerado desde otras teorías económicas y administrativas, tales como la teoría de los recursos, la teoría de las capacidades dinámicas, la escuela de la administración científica, del comportamiento organizacional, la organización contingente, entre otras”*. (Bohórquez, 2011, p. 309)

Desde la perspectiva financiera López & Nevado (2016), definen al control *“como el análisis a posteriori y en términos monetarios de la eficacia de la gestión de los diferentes responsables de la empresa en relación con los resultados que se esperaban conseguir o a los objetivos que se habían predeterminado”*; agregando más adelante *“Es importante para un buen control analizar por separado las desviaciones de tipo técnico y monetario, que en ocasiones pueden ser de signo contrario y, compensarse, lo que da lugar a una distorsión en la información”*. (p. 16)

Una herramienta de la administración que le ha dado mucha importancia al control en el logro de los objetivos

de una organización sea pública o privada, de la producción, los servicios o de la academia; es la dirección estratégica.

Como herramienta, *“la dirección estratégica es una forma de planificar, controlar y evaluar las acciones que llevan a cabo las organizaciones para lograr una mayor calidad en lo que hacen y proyectarse al futuro. Esta herramienta pretende, a partir de un enfoque integrador, dar respuesta a los cambios constantes del entorno por lo que es un elemento siempre presente en sus análisis; a la vez que da respuesta a las exigencias actuales que tiene la gestión en cualquier institución en aras de lograr una mayor eficiencia, eficacia y efectividad en el cumplimiento de la misión y los objetivos que se han asumido”*. (Domínguez, et al., 2019, p. 57)

Una parte del sentido de lo estratégico en el control, es el expresado por García & Álamo (1993), *“el término estratégico hace referencia a los planes a largo plazo, por medio de los cuales la organización dirige y asigna sus recursos y esfuerzos de acuerdo con las exigencias impuestas por su entorno competitivo”* (p. 278), con lo cual se le atribuye al control estratégico no solo un accionar sobre lo que sucede en el presente, sino también alerta sobre las posibles incidencias a futuro.

Según Almuiñas, et al. (2020), el control estratégico *“es los procesos sistemático, integral, participativo, reflexivo, crítico y autocrítico, que está estructurado en varios momentos interrelacionados entre sí, que permite el monitorear el comportamiento del medio interno y externo con relación a la estrategia formulada y a los escenarios construidos, con la finalidad de prever los posibles ajustes en el rumbo institucional para cumplir los objetivos estratégicos propuesto u otros ajustados a las diversas circunstancias que se presenten”*.

Para Adams (2015), *“el control estratégico implica seguir una estrategia que está siendo implementada. También se preocupa por detectar problemas o cambios en la estrategia y hacer los ajustes necesarios. Como administrador, tiendes a hacerte preguntas, como si la compañía se mueve en la dirección correcta o si tus suposiciones sobre las tendencias principales y cambios en el ambiente de la compañía son los correctos. Tales preguntas necesitan el establecimiento de controles estratégicos”*.

METODOLOGÍA

El objetivo general del estudio está en facilitar la forma de llevar a cabo el control estratégico en las organizaciones. Por su parte, los objetivos específicos están dirigidos a poner de manifiesto la importancia que tiene en el logro de los objetivos de una organización el aplicar el control

estratégico; así como profundizar en el conocimiento y las buenas prácticas existentes.

Los resultados reflejados en el presente artículo parten de la experiencia del autor como integrante de la Red internacional de dirección estratégica en la educación superior (RED-DEES) con la realización de investigaciones y producciones científicas sobre el tema. En el proceso investigativo se utilizaron el método histórico-lógico y el de análisis-síntesis. El método histórico-lógico se utilizó para evidenciar el desarrollo que tuvo el control hasta la actualidad y la influencia de otras escuelas y herramientas en ello. En cuanto al método de análisis y síntesis, permitió comparar lo que los especialistas del tema expresan en la literatura especializada, sobre el control estratégico, desde diferentes posiciones y escuelas; así como resumir en la memoria escrita del artículo los aspectos esenciales sobre el tema.

DESARROLLO

Según Gajardo Barnara (2014), el control estratégico podrá ser entendido como *“una manera apropiada y flexible de llevar a la práctica las estrategias adoptadas. La evaluación y medición del desarrollo y aplicación de lineamientos estratégicos. Una forma de evaluar las actividades y operaciones de la empresa. La oportunidad de hacer cambios a nivel de estructura y organización. El medio ideal para establecer una sólida cultura y un mejor ambiente de trabajo”*. (p. 36)

Por su parte Casate Fernández (2007), *“la dirección estratégica se configura como un sistema, en el que tan importante como la formulación es la implantación de la estrategia. En consecuencia, el nuevo sistema de dirección representa un proceso menos estructurado, de naturaleza flexible y oportunista, por lo tanto, más creativo”*.

Para Jara (2009), *“el control estratégico es una fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño de una institución o empresa, con la finalidad de poder aplicar medidas de tipo correctivo”* – señalando a continuación - *“También se podría decir que el control estratégico es un proceso de evaluación que hace toda empresa para poder controlar y valorar todas las actividades y procesos que se desarrollan dentro de ella. Tratando así, de verificar si los planes previamente establecidos se están cumpliendo”*.

Para que el control estratégico sea eficaz, Molina, et al. (2018), consideran que para ello *“necesita ser oportuno, debe aplicarse antes de que se efectuara el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación”*. (p. 21)

A lo anterior, Almuiñas & Galarza (2016), alertan, que *“el control estratégico no solo se da en sus vínculos con los directivos, sino con todos los integrantes de la organización”*. Un elemento importante del control estratégico es que *“contempla lo operativo, lo táctico y lo estratégico; así comparte información entre todos los niveles jerárquicos y otorga cierta relevancia al monitoreo del entorno. Por otro lado, indica en qué basar los sistemas de incentivos y premiación del desempeño”*. (Domínguez, 2016, p. 28)

Para implementar y dar seguimiento a los resultados del control estratégico García & Álamo (1993), sugieren utilizar *“métodos formales o en métodos informales para implementarlo, es decir, pueden confiar más en el seguimiento estrecho mediante reuniones formales, entrega periódica de informes adaptados a formatos específicos, etc., o, por el contrario, pueden basarse en contactos informales, en entrevistas personales de la alta dirección con los directores de negocio y en objetivos que no se han definido explícitamente con anterioridad”*. (p. 278)

Otro beneficio que tiene la utilización del control estratégico por las organizaciones: *“es su reiteración en el tiempo, que permite determinar la posición y evolución del capital intelectual, sin duda, una ventaja competitiva sobre la gestión de la competencia. De esta forma, este método de gestión propicia la dinamización de los mapas estratégicos empresariales, que avanzan desde la visión recursiva de causa efecto a otra simultánea, donde la optimización del valor futuro de la organización es el objetivo”*. (López & Nevado, 2016, p. 15)

Almuiñas & Galarza (2016), sugieren que la utilización del mapa estratégico para dar seguimiento a las estrategias de la organización, señalando que en el *“se agrupan y vinculan los objetivos estratégicos, según las dimensiones y en función de las relaciones causa-efecto; más adelante, se determinan y relacionan los indicadores que servirán de base para analizar la marcha de la estrategia, apoyados por un sistema de señales de aviso, información y comunicación, que atraviesa la organización”*. (p. 86)

Por su parte, Amo (2011), señala que el mapa estratégico, *“es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: financiera, del cliente, de los procesos, y por último, de aprendizaje y crecimiento”*.

Entre las funciones del control estratégico está el determinar *“si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos de la organización, verifica lo pasado con el propósito fundamental de identificar los*

problemas relacionados con el logro de los Objetivos del Plan Estratégico de la institución, el análisis de sus causas y efectos para diseñar las acciones correctivas que garanticen la buena marcha hacia el futuro". (Domínguez, et al., 2019, p. 62)

Reafirmando lo señalado en el párrafo anterior, Adams (2015), considera que las estrategias se basan en premisas o predicciones de planificación, por lo que el control estratégico de estas tiene como objetivo el determinar si estas siguen siendo válidas y si se demuestra lo contrario tienen que ser cambiadas y también la estrategia. Todo lo cual propicia el pensamiento estratégico de los que lo emplean, al desarrollarse la *"imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para emprender"*. (Paredes, 2014)

Almuñías & Galarza (2016), señalan que el control estratégico *"precisa para su ejecución de un sistema de seguimiento de la información estratégica relevante, donde son vitales los factores críticos de éxito (FCE)"*. (p. 143)

Entre los principales problemas que se presentan en la aplicación del control estratégico están: no siempre los directivos y los que lo aplican, tienen en cuenta los elementos generales y su aterrizaje particular en la institución que es objeto y, por otro lado, no se valoran las etapas y los métodos empleados para proceder a su perfeccionamiento; todo lo cual repercute en los resultados y en la valoración final sobre esta herramienta (Rivero, et al., 2015).

Brume, et al. (2019), consideran que *"probablemente una de las mayores falencias en la gestión estratégica, es causada por la inexistencia de un verdadero trabajo en equipo entre la alta dirección y la junta directiva para la alineación de los derroteros corporativos, tácticos y operativos orientados a consolidar la misión y el alcance de la visión"* lo cual también repercute en el control estratégico.

No obstante, los beneficios del control estratégico se producen rechazos por algunos directivos en cuanto a aplicarlo. *"La causa de esta aversión al control estratégico formal por parte de la gran mayoría de las empresas es el excesivo detalle que requiere su implantación, además del coste monetario, tiempo y formación de las personas de la organización que vayan a responsabilizarse"*. (Rivero, et al., 2015).

El control clásico y el control estratégico, si bien guardan similitudes de base, desde el punto de vista de sus resultados en la organización presentan diferencias sustantivas, por lo que, para poder valorar el papel del control estratégico en el logro de los objetivos de una organización,

es necesario hacer una comparación en el alcance e impacto que tiene éste en relación con el control clásico.

El control estratégico además de estar dirigido a detectar las fallas del proceso y de los resultados obtenidos, propende a la búsqueda de los métodos y acciones que garanticen un mejor resultado. Por su parte, el control clásico, tiene como función el evaluar lo que ocurrió, o sea es una acción en relación con lo pasado en cuanto a los indicadores económico-contables y, en algunos casos, socioeconómicos.

Por su función, el control clásico solo se ocupa de detectar las desviaciones y accionar sobre ellas para lograr lo deseado a partir de indicadores previamente fijados, orientándose a detectar errores y determinar responsabilidades.

El control estratégico al detectar las desviaciones saca a relucir las bases en que se sustentó lo planificado y la forma en que se organizó; profundiza en los efectos colaterales para con esos elementos accionar. Por lo que tiene en cuenta tanto lo operativo como lo táctico, analiza si el método y las estrategias concebidas tuvieron el impacto esperado en el logro de los objetivos planteados o por el contrario ameritan su revisión; dándole una gran importancia al estudio del contexto y su incidencia en el logro de la estrategia.

Por otra parte, el control estratégico tiene como principio el aprender de los errores y no el buscar responsabilidades para aplicar medidas disciplinarias, por el contrario, introduce el sistema de estímulos por los resultados positivos alcanzados; lo cual favorece el clima laboral y no socaba la iniciativa por el temor a las represalias si lo planificado no sale bien. Por todo ello contribuye al crecimiento individual y de los colectivos, favoreciendo el mejoramiento continuo de la organización.

Concluyendo la comparación, el control estratégico *"utiliza y a la vez trasciende las características del control clásico, ya que no se propone controlar solamente el cumplimiento de lo previsto, sino que también pretende validar el contenido de las decisiones estratégicas e implementar un sistema eficaz de monitoreo en busca de señales; por lo que su clave es más que corregir desviaciones pasadas, prevenir proactivamente"*. (Domínguez 2016, p. 27)

El control estratégico, a la hora de diseñar las acciones correctivas, debe tener teniendo en cuenta para ello los posibles escenarios, por lo que demanda el desarrollar en los integrantes de la organización de un pensamiento estratégico creativo que dé lugar a propuestas de alternativas flexibles que puedan aplicarse y modificarse ante los cambios que se produzcan.

Por tanto, el empleo del control estratégico implica, inexcusablemente, cumplimentar cuatro acciones: el vigilar el entorno, la revisión de las premisas, supervisar la implementación y comprobar los resultados e impacto que en lo logrado tuvo los métodos empleados.

La observación y análisis del entorno es un elemento consustancial de la dirección estratégica y por tanto del control estratégico, por lo que la vigilancia del entorno estará dirigida a detectar de forma temprana los cambios que se producen en el contexto, pero también percibir los que puedan producirse y a partir de ello valorar si los objetivos planteados están en concordancia con las exigencias y condiciones del contexto.

En cuanto a la revisión de las premisas, se trata de verificar si las estrategias y la metodología de aplicación planificada, que se están empleando son válidas o, por contrario, requieren ser revisadas, mejoradas o sustituidas.

Por su parte, la supervisión de la implementación refiere la acción de cuestionar si la estrategia instrumentada, a partir de los resultados o los cambios ocurridos en el contexto, es la correcta o no, al igual que determinar si se está implantando adecuadamente o por el contrario no se tuvo en cuenta sus postulados y esa es la causa de que no se logre los resultados previstos.

Por último, la comprobación de los resultados implica determinar si se cumplieron los objetivos y si los resultados globales obtenidos son los esperados y en qué medida hubiese sido mejor y por qué no lo fueron. Esto último implica analizar que parte de la estrategia o los métodos no tuvo los resultados esperados.

Las organizaciones, por lo general, para garantizar su misión y objetivos, cuentan con planes operativos, realizan acciones tácticas y poseen planes estratégicos a largo plazo; cada uno de ellos requiere un abordaje diferente en cuanto al control estratégico.

En los planes operativos (mensuales o anuales), además de diagnosticar el estado de cumplimiento de estos, se requiere comprobar en qué medida las acciones realizadas tuvieron la eficiencia, eficacia y efectividad que se requería, así como las posibles enmiendas o adiciones a introducir en cuanto al proyecto, las actividades, las tareas; el cronograma de ejecución y el presupuesto asignado para lograr estos indicadores.

En cuanto a las acciones tácticas, se deberá revisar el contexto, los cambios políticos, económicos y sociales que se están produciendo y; comprobar la imagen que está dando la organización hacia la sociedad a partir de los resultados de la ejecución del plan operativo, para

adecuarlo a dichas circunstancias y su posible incidencia en la planificación estratégica de desarrollo.

Por su parte, el control del plan estratégico estará dirigido a analizar las posibles incidencias que tendrán las tendencias que se manifiestan en los distintos ámbitos de la producción, los servicios y la academia, así como las corrientes político-económicas emergentes para, a partir de ellas; prever las posibles acciones y adecuaciones oportunas de la organización ante las futuras condiciones del entorno, analizando las posibles oportunidades y amenazas.

Un aspecto importante por desarrollar para lograr buenos resultados en la aplicación del control estratégico es el relativo a los incentivos y premiaciones del desempeño. Partiendo de que este tipo de control no está dirigido a determinar los responsables de los errores, lo cual no excluye que ante determinada condición sea necesario hacerlo, sino que se asume como parte del aprendizaje, lo cual contribuye que evolucione favorablemente el capital intelectual y por ende la competitividad de la organización.

Si bien es cierto que los incentivos y premiaciones financieras no se deben descartar, también se deben emplear los de carácter moral, como los certificados y diplomas, el reconocimiento público ante el colectivo de la organización; la promoción o asignación de tareas de impacto entre otros. Lo cual debe estar en función de las principales motivaciones de cada trabajador.

Es importante precisar que la utilización de incentivos y premiaciones es fundamental e impacta, no solo a los efectos del control estratégico, sino también para todo lo concerniente a las partes que integran la dirección estratégica.

La dirección estratégica y en específico el control estratégico, por la implicación que tienen todos los integrantes de la organización en su implementación y seguimiento, constituye un elemento en el desarrollo del capital intelectual y por tanto en el logro de una ventaja competitiva. La inclusión del nivel de preparación de los integrantes de la organización, la existencia; calidad y cumplimiento de los planes de superación tiene un carácter vital en el accionar del control estratégico.

El éxito del control estratégico estriba en la participación que en el tengan los integrantes de la organización, por lo que a mayor participación desde los niveles superiores de dirección hasta el último trabajador se logrará un mejor resultado. No obstante, desde el punto de vista operativo es aconsejable la designación de coordinadores para el seguimiento, tanto en cada unidad organizativa como

a nivel global de la institución, los que se encargarán de controlar sistemáticamente el control estratégico y garantizar la participación e interrelación de todos los factores y presentar los resultados.

En la planificación operativa anual (POA), se deberá incluir, preferiblemente de forma trimestral, la realización del análisis de lo detectado por el control estratégico sobre el cumplimiento del POA en los consejos de dirección y dos veces, a mediados del año y a finales del año con todos los integrantes de la organización. En el caso de la planificación estratégica, por lo menos una vez al año las unidades organizativas deben analizarla y hacer las consecuentes correcciones, tarea que también debe aparecer en el POA de cada año. Lo anterior no excluye que ante cambios profundos en el contexto se tenga que hacer más veces. En todos los casos, la conclusión a que se llegue y las correcciones deben darse a conocer a todos los trabajadores y obtener de ellos sus criterios al respecto dado que *“es necesaria una retroalimentación para la reevaluación de la implementación. Ver dónde están las dificultades, los fallos, recursos, en fin; volver a planificar teniendo en cuenta los errores anteriores”*. (Domínguez, 2013, p. 39)

Partiendo de las áreas críticas y los indicadores claves de la empresa, señalados por Fernández Cásate (2007), el autor sugiere las siguientes acciones de control estratégico. En las finanzas debe hacerse un balance sistemático de los costos y beneficios, donde los primeros apunten a su reducción y los segundos a su aumento, lo cual implica el análisis y toma de decisión en cuanto a las acciones para lograrlo garantizando siempre la rentabilidad o estabilidad en el caso de las organizaciones públicas o sin interés de lucro: lo que permitirá la seguridad financiera de la organización.

En los servicios, la producción y la academia, no solo analizar el comportamiento de la gama que brinda la organización, sino que también se valore en qué medida se requiere eliminar algunos, renovarlos o crear nuevos en función de la demanda y necesidades no resueltas del contexto. Por supuesto que pasando por el tamiz de la calidad y presencia. Por lo que el control estratégico debe apuntar a analizar los procesos de innovación tecnológica.

El posicionamiento en el mercado está determinado por diversos aspectos, los fundamentales están en el determinar en qué medida el producto o servicio tiene aceptación, lo cual se mide en el volumen de ventas en el caso de los productos y en el número de clientes que reciben el servicio. Otro aspecto es el estimar que, por ciento de la cuota del mercado, ya sea de la producción o los

servicios, cuenta la entidad. Se agregan otras bondades como los servicios postventa, que en el caso de la academia serían los posgrados. En este aspecto el control estratégico se valoran las buenas prácticas y ofertas que desarrollan las organizaciones con mejor posicionamiento para, de forma crítica y atemperada a las características y contexto de la entidad en cuestión, valorar su introducción luego de su adecuación.

Las características de la empleomanía es hoy un elemento a la hora de valorar a las organizaciones. Una organización con una estructura de personal acorde con su misión y objetivos, con un clima laboral que permita un mayor sentimiento de pertenencia y cohesión; con una formación que les permita, en cada ocupación, hacerlo con calidad y eficiencia y por último donde todos participen de forma activa en su mejoramiento tiene garantizada clave en el nivel de competitividad. El control estratégico justamente tiene que determinar si estas características están presentes en la organización y poner de manifiesto las que requieren la atención inmediata por parte de sus directivos.

Un último aspecto es el vinculado con el contexto, aspecto que el control estratégico determina a partir de analizar el nivel de relación que tiene la organización con cada uno de los componentes de la sociedad y como esta percibe a la organización; así como las acciones de solidaridad con la población y la participación en actividades del territorio no vinculadas con la razón social de la entidad; la que refleja la cultura organizacional de que es portadora. Estos últimos aspectos son muy sensibles y repercuten en la imagen de la organización.

En el criterio del autor, para salvar las dificultades que se ha presentado en la aplicación del control estratégico, es necesario, en primer lugar, que se tenga en cuenta los objetivos generales de una institución y a su vez los específicos de cada una de sus áreas y que se refleje sus características y problemática.

Lo anterior cual implica que, igual que la entidad cuenta con una misión y objetivos, que son válidos para todas las dependencias de la organización y que cada una de las áreas deben incluir; estas deben agregar aquellos aspectos que le son inherentes. Por otra parte, es menester no solo el garantizar los objetivos planteados, sino que también se analice cada una de las etapas de la gestión, las estrategias específicas; las acciones planificadas y las ejecutadas.

Sin dejar de enfatizar la importancia del control estratégico, es necesario evitar que su conceptualización y aplicación, provoque excesos de centralización en las decisiones, dando lugar a que se frenen las iniciativas y

la creatividad; así como a ubicar la gestión no en el cumplimiento de la misión, los objetivos y la visión, sino en las decisiones que en ocasiones las autoridades intermedias tienen de los resultados del control; dado que ello crea la antinomia entre el deber de garantizar la tarea fundamental y el frenarla con métodos burocráticos. Por otra parte, se requiere garantizar que el control estratégico, cumpla una función educativa de perfeccionamiento e instrucción para el personal.

Por último, dado que no siempre se comprende su importancia y se sobredimensionan sus complejidades de la dirección estratégica, lo que se hace extensivo al control estratégico, dando lugar a que algunos directivos no estén dispuestos a asumirlo es necesario socializar el contenido, alcance y repercusión positiva que tiene el control estratégico en el desarrollo de la organización y en lograr eficiencia y eficacia en lo que hace, así como mejora su posicionamiento e imagen institucional; lo cual disminuirá el rechazo que pueda existir en cuanto al tiempo que conlleva la preparación de los integrantes de la organización para su aplicación. Pero también, es necesario asumir las buenas prácticas que permiten reducir los costos de su implementación y seguimiento, lo que implica que las informaciones, tanto en cantidad como en variedad de fuentes (internas y externas), sean las necesarias.

CONCLUSIONES

El control estratégico, como parte de la dirección estratégica, constituye una herramienta de gestión muy útil para las instituciones sean estas de la producción, los servicios o académicas. Permite no solo darle seguimiento al cumplimiento de la misión y los objetivos, sino también el analizar la efectividad de las estrategias, los métodos, acciones y medios empleados para lograrlo.

Mediante el control estratégico se logra aprender de los errores, se refuerza por los que lo aplican el pensamiento estratégico para, ante las complejidades del contexto, corregir las estrategias orientadas a cumplir la misión y los objetivos; aprovechar las oportunidades y prepararse, tempranamente, para enfrentar y disminuir los efectos negativos de las posibles amenazas.

El éxito del control estratégico depende del conocimiento y dominio que de él tengan tanto los máximos directivos de una institución, como también los directivos intermedios y los trabajadores en general; así como de la participación de todos en su elaboración, aplicación y seguimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, D. (2015) ¿Cuáles son los cuatro tipos de control estratégico? <https://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-cuatro-tipos-de-control-estratgico-5502.html>
- Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2016). Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(2), 83-92.
- Almuiñas Rivero, J. L., González Meriño, R. F., Morales Batista, D., & Capote Jorge, M. A. (2020). *El control estratégico en las Instituciones de Educación Superior: una perspectiva en construcción*. Editorial Universitaria.
- Amo Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Esic Editorial.
- Bohórquez, L. E. (2011). Sistemas de control estratégico y organizacional. Críticas y desafíos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 307-322.
- Brume González, M. J., Herrera Sandoval, H., Barrera Pacheco, A., & Núñez Rudas, I (2019). Gestión estratégica como catalizadora de la competitividad en las PyMEs logísticas del departamento del Atlántico-Colombia. *Espacios*, 40(3).
- Cásate Fernández, R. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento: Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. *Acimed*, 15(6).
- Domínguez Menéndez, J. J. (2013). Aplicación del Cuadro de Mando Integral en servicios universitarios no académicos de la Universidad de La Habana. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 1(1), 30-42.
- Domínguez Menéndez, J. J. (2016). Glosario de términos y técnicas vinculadas con la dirección estratégica en la educación superior. Editorial Jurídica del Ecuador.
- Domínguez Menéndez, J. J., Rodríguez López, J., & Mariscal Rosado, Z. (2019). La Administración: competencias y habilidades. Editorial Jurídica del Ecuador.
- Gajardo Bagnara, P. (2014) Propuesta de un modelo estratégico de control de gestión aplicado a Deloitte. (Tesis de maestría). Universidad de Chile.
- García Falcón, J. M., & Álamo Vera, F. R. (1993). La importancia de los sistemas de control estratégico para la alta dirección de la empresa. Editorial Alta dirección.
- Jara, E. (2009). El control en el proceso administrativo. *Universidad de Tarapacá*.

- López Ruiz, V. R., & Nevado Peña, D. (2016). Modelo de control estratégico desde la perspectiva del valor de los intangibles. Método y aplicación. *Innovar*, 26(59), 9-20.
- Molina Narváez, A., Pinto Yerobi, A., & Romero Robles, P. J. (2018) Propuesta integradoras para proyectos. Imprenta Melena.
- Paredes Buitrón, B. (2014). Herramienta de control estratégico de la tecnología. Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Rivero Alonso, K., Castillo Morales, G. B., & Galarza López, J. (2015). Indicadores para el control estratégico en la Universidad de Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(3), 56-62.
- Vázquez Montoya, O. P. (2016). Visión integral del control interno. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (69), 139-154.