

Balanced Scorecard y brechas de implementación estratégica en empresas estatales

Balanced Scorecard and strategic implementation gaps in state-owned enterprises

Carlos Eduardo Morales Villavicencio¹

Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Manta, Ecuador

carlos.morales@uleam.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-9848-508X>

Ariana Valentina Velásquez Conforme²

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador

velasquez-ariana0234@unesum.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0000-3498-3090>

Mabel Damarys Recalde Chávez³

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador

recalde-mabel8273@unesum.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0007-0544-8188>

Cómo citar:

Morales Villavicencio, C. E., Velásquez Conforme, A. V., & Recalde Chávez, M. D. (2026). Balanced Scorecard y brechas de implementación estratégica en empresas estatales. *Saber Estratégico Internacional*, 4(3), 177–189. <https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.39>

RESUMEN

La implementación estratégica en las empresas estatales presentó dificultades asociadas con la desconexión entre objetivos, indicadores, recursos, procesos y resultados, generando brechas que limitaron el cumplimiento efectivo de la planificación institucional. El objetivo del estudio fue analizar el *Balanced Scorecard* y las brechas de implementación estratégica en empresas estatales, evaluando la correspondencia entre metas y resultados. Se aplicó un enfoque cuantitativo, no experimental, documental y analítico, con información secundaria procedente de informes de gestión, planes estratégicos, estados financieros y reportes institucionales; se trabajó con una base simulada de 30 empresas y 180 observaciones empresa-año. Se emplearon estadísticos descriptivos, correlación de Spearman, ponderación objetiva mediante importancia de criterios por correlación, jerarquización multicriterio, análisis de conglomerados y regresión cuantílica. Los resultados mostraron una brecha global de 27,4%, con mayores desviaciones en procesos internos, 36,9%, y aprendizaje y crecimiento, 31,3%. El 30,0% de las empresas presentó implementación crítica, mientras que el 26,7% alcanzó alta alineación estratégica. La regresión cuantílica identificó a procesos internos como el principal factor asociado con las brechas, con $\beta = 0,52$ en el percentil 75. Se determinó que fortalecer la articulación operativa y el seguimiento estratégico resulta esencial para mejorar la ejecución institucional.

Palabras clave: Alineación estratégica, Balanced Scorecard, empresas estatales, gestión del desempeño, implementación estratégica.

ABSTRACT

Strategic implementation in state-owned enterprises (SOEs) presented difficulties associated with the disconnect between objectives, indicators, resources, processes, and results, generating gaps that limited the effective fulfillment of institutional planning. The objective of this study was to analyze the Balanced Scorecard and the strategic implementation gaps in SOEs, evaluating the alignment between goals and results. A quantitative, non-experimental, documentary, and analytical approach was applied, using secondary information from management reports, strategic plans, financial statements, and institutional reports. The study used a simulated base of 30 companies and 180 company-year observations. Descriptive statistics, Spearman's correlation, objective weighting based on the importance of criteria through correlation, multi-criteria ranking, cluster analysis, and quantile regression were employed. The results showed an overall gap of 27.4%, with the largest deviations in internal processes (36.9%) and learning and growth (31.3%). 30.0% of the companies presented critical implementation, while 26.7% achieved high strategic alignment. Quantile regression identified internal processes as the main factor associated with the gaps, with $\beta = 0.52$ at the 75th percentile. It was determined that strengthening operational coordination and strategic monitoring is essential to improving institutional execution.

Keywords: Strategic alignment, Balanced Scorecard, state-owned enterprises, performance management, strategic implementation.

INTRODUCCIÓN

En el escenario mundial, las empresas estatales desempeñan un papel estratégico debido a su participación en sectores esenciales y a la necesidad de conciliar objetivos económicos, sociales y de política pública. Sin embargo, la existencia de planes estratégicos no garantiza su ejecución efectiva, especialmente cuando los objetivos institucionales no se traducen en indicadores, metas y mecanismos de seguimiento. En este sentido, Ciolomic et al. (2024) analizaron 409 publicaciones sobre gobernanza y desempeño de empresas estatales, evidenciando el creciente interés por fortalecer los mecanismos que vinculan dirección, control y resultados organizacionales. A su vez, con relación al *Balanced Scorecard*, Madsen y Stenheim (2023) sostienen que constituye una de las herramientas de implementación y control estratégico más influyentes de las últimas décadas, aunque advierten que su impacto sobre el desempeño presenta resultados diversos y depende de la calidad con la que sea implementado. En palabras de estos autores, existe una paradoja central: “debe ser implementado eficazmente para que pueda cumplir su función estratégica” (p. 129).

En el ámbito de la administración pública, el problema adquiere mayor complejidad debido a que la implementación estratégica se encuentra condicionada por estructuras institucionales, prioridades políticas, múltiples grupos de interés y exigencias de rendición de cuentas. Al respecto, Barros (2025), mediante una revisión estructurada en *Scopus* y *Web of Science*, identificó 39 investigaciones distribuidas en 26 revistas, señalando que la aplicación del *Balanced Scorecard* en entidades gubernamentales presenta desde experiencias favorables hasta importantes dificultades de implementación y continuidad. De manera complementaria, Gomes y Azevedo (2024) explican que, después de aproximadamente 30 años de desarrollo, esta herramienta ha trascendido el ámbito empresarial privado para incorporarse a la administración pública como mecanismo de gestión estratégica y evaluación del desempeño. También, Ivashova y Antonova (2026) destacan que su implementación en empresas estatales puede favorecer la eficiencia, transparencia, responsabilidad y orientación estratégica, aunque requiere integrarse de manera efectiva con los sistemas de gobierno corporativo. Estas evidencias muestran que la principal dificultad no radica únicamente en diseñar indicadores, sino en reducir la distancia existente entre la estrategia formulada y las acciones efectivamente ejecutadas.

En Ecuador, esta problemática se vincula con las limitaciones de gestión, capacidad operativa y articulación estratégica que todavía presentan determinadas empresas públicas. En este contexto, Dávila et al. (2024) señalan que la trayectoria de las empresas públicas ecuatorianas evidencia problemas de eficiencia y generación de valor, lo que demanda nuevos paradigmas de gestión orientados hacia resultados. Por su parte, Arteaga y Flores (2023), al estudiar una empresa pública ecuatoriana, encontraron relaciones entre innovación organizacional y desempeño, reafirmando la importancia de fortalecer capacidades internas que permitan convertir los lineamientos institucionales en resultados verificables. De igual manera, Dueñas Hernández y Loor Zambrano (2023) evidenciaron una brecha operativa concreta en una empresa pública de Manabí: entre octubre de 2020 y diciembre de 2022 disponía únicamente de 9 códigos autorizados para un procedimiento especial de contratación, situación que limitaba su capacidad operativa. Para Mendoza (2024) resalta, desde el estudio de una empresa pública manabita, la necesidad de articular los procesos internos con la estrategia y la gobernanza institucional para fortalecer el desempeño organizacional.

Por tanto, las brechas de implementación estratégica pueden manifestarse en la débil correspondencia entre objetivos, indicadores, metas, procesos, recursos y resultados, provocando que la planificación permanezca separada de la gestión cotidiana. En las empresas estatales, esta situación resulta especialmente relevante porque el desempeño no puede valorarse exclusivamente mediante resultados financieros, sino también considerando la calidad del servicio, los procesos internos, las capacidades organizacionales y el cumplimiento de los objetivos públicos. En consecuencia, el *Balanced Scorecard* ofrece una perspectiva pertinente para identificar dichas brechas y determinar en qué dimensiones se producen las mayores desviaciones entre lo planificado y lo ejecutado. El objetivo del estudio es analizar el *Balanced Scorecard* y las brechas de implementación estratégica en empresas estatales, mediante la evaluación de la correspondencia entre los objetivos estratégicos, indicadores, metas y resultados alcanzados, con el propósito de identificar los factores que limitan la ejecución efectiva de la estrategia.

Sistemas de medición y gestión del desempeño organizacional

Al respecto, van der Kolk (2022), a partir del análisis de veinte años de investigaciones, señala que los sistemas de medición en el sector público deben estudiarse considerando sus antecedentes, usos y efectos, debido a que disponer de indicadores no implica automáticamente una mejora del desempeño. Por su parte, Alami (2022), mediante un estudio realizado en 87 organizaciones públicas, encontró que el control de gestión constituye un mecanismo relevante para relacionar los recursos, las prácticas administrativas y los resultados organizacionales. Además, Castelo y Gomes (2023) sostienen que los sistemas contemporáneos de medición deben superar su función tradicional de control para convertirse en instrumentos capaces de promover cambios organizacionales, transparencia y una mayor vinculación con los grupos de interés.

En este contexto, la gestión del desempeño supone utilizar la información obtenida mediante indicadores para retroalimentar las decisiones, asignar recursos y corregir desviaciones respecto de los objetivos establecidos. En relación con ello, Mohangi y Nyika (2023), mediante una revisión de literatura internacional, identificaron que la implementación de sistemas de gestión del desempeño en instituciones públicas depende de factores organizacionales y de la capacidad de convertir la información obtenida en decisiones administrativas. De manera complementaria, Febriyanti et al. (2024) determinaron mediante una revisión sistemática que la medición del desempeño público presenta diferentes tipologías y factores condicionantes, por lo cual los indicadores deben seleccionarse considerando las características y objetivos específicos de cada organización.

La utilidad de estos sistemas adquiere particular relevancia en las empresas estatales, donde los resultados organizacionales están condicionados simultáneamente por objetivos financieros, operativos y públicos. Sobre este aspecto, Mauludina et al. (2023), mediante una revisión sistemática, identificaron que el desempeño de estas empresas se encuentra determinado por múltiples factores internos y externos, entre los cuales sobresalen las condiciones de gobernanza y los mecanismos administrativos. En concordancia, Kaunda y Pelser (2023) encontraron que la gobernanza corporativa posee una relación significativa con el desempeño de las empresas estatales, demostrando que los resultados no dependen exclusivamente de los recursos disponibles, sino también de la calidad de las estructuras utilizadas para dirigirlos y controlarlos. Por otra parte, Kurniawan y Viriany (2023), mediante información correspondiente a 15 empresas estatales de Indonesia durante 2019–2022, comprobaron que determinadas características de gobernanza

influyen significativamente sobre el desempeño financiero; particularmente, el tamaño del comité de auditoría y la proporción de comisionados independientes mostraron efectos positivos. De forma complementaria, Oladosu et al. (2024) evidenciaron que las transformaciones en los modelos administrativos y comerciales de las empresas públicas pueden modificar sus resultados financieros, reafirmando la necesidad de establecer sistemas capaces de evaluar continuamente los efectos de las decisiones estratégicas.

Alineación estratégica, capacidades organizacionales y ejecución de la estrategia

La ejecución estratégica representa el proceso mediante el cual los objetivos formulados se convierten en decisiones, programas, asignaciones presupuestarias, responsabilidades y resultados concretos. Al respecto, Gasela (2022), mediante el análisis de 8 entidades públicas sudafricanas, identificó que la falta de alineación y las fallas durante la implementación de estrategias corporativas afectan negativamente el desempeño organizacional, mientras que los controles corporativos intervienen como mecanismos capaces de moderar esta relación. Por otro lado, Kombate y Kouadio (2022) comprobaron que el estilo utilizado para implementar la estrategia y los esfuerzos realizados por los mandos intermedios intervienen en la relación entre gestión estratégica y desempeño de las organizaciones públicas.

La alineación estratégica implica, por tanto, asegurar correspondencia entre las prioridades institucionales y las capacidades requeridas para materializarlas. En este sentido, Gede y Huluka (2023) encontraron evidencia de que la alineación estratégica repercute sobre el desempeño organizacional, debido a que permite coordinar los elementos internos alrededor de objetivos compartidos. Igualmente, Himbond y Kayombo (2023) destacan que la gestión estratégica en las organizaciones públicas debe integrar planificación, administración de recursos, implementación, evaluación y control, pues la desconexión entre estas etapas reduce la posibilidad de que los planes generen cambios efectivos.

Desde una perspectiva complementaria, Roberts y Edwards (2023) plantean que la gestión estratégica pública requiere evaluar conjuntamente proyectos, riesgos, inversiones y resultados, de manera que los recursos puedan priorizarse según su contribución efectiva a los objetivos institucionales. Por su parte, George et al. (2024) señalan que la planificación estratégica no constituye exclusivamente un procedimiento técnico, puesto que su efectividad también depende de la aceptación de quienes participan en el proceso y de su compromiso con la ejecución posterior del plan. De esta manera, una estrategia formalmente adecuada puede producir resultados limitados cuando los responsables de ejecutarla no comprenden las prioridades, no participan en su construcción o carecen de recursos y capacidades suficientes.

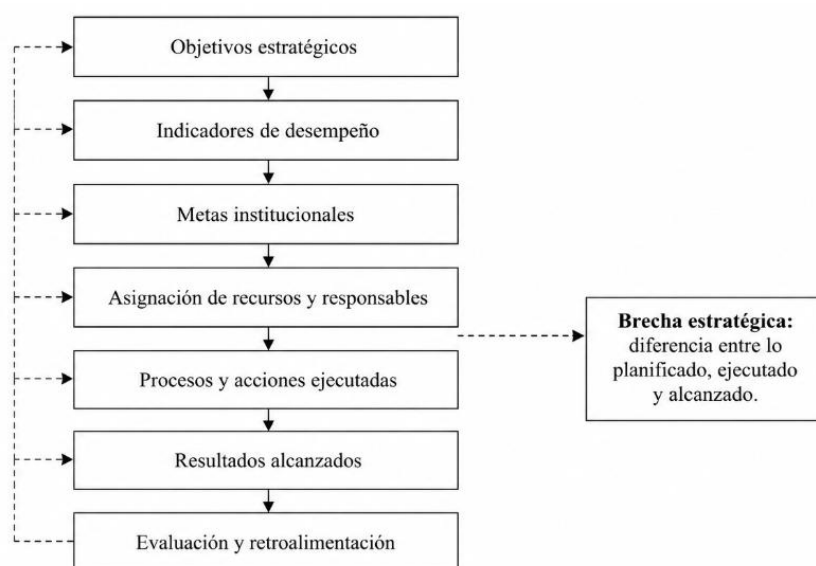
Estas condiciones resultan particularmente importantes en las empresas estatales debido a la interacción existente entre gobernanza, decisiones administrativas y cumplimiento de objetivos públicos. En este ámbito, investigaciones recientes han demostrado que la composición de los consejos directivos puede modificar la calidad de la gobernanza y el desempeño. En particular, un estudio cuasiexperimental sobre empresas controladas por entidades públicas italianas determinó que las reformas incrementaron la presencia femenina, redujeron la participación de antiguos políticos y favorecieron el reemplazo de directores de mayor edad y menor calidad profesional. Además, Hernandar et al. (2024) sostienen que las capacidades dinámicas, la innovación del modelo de negocio y la colaboración constituyen elementos relevantes para que las empresas estatales respondan a entornos cambiantes y transformen sus recursos en

ventajas organizacionales.

A partir de los estudios revisados, la Figura 1 sintetiza conceptualmente cómo pueden originarse las brechas durante la ejecución de una estrategia. Como se observa, la formulación estratégica requiere una cadena de correspondencia entre objetivos, indicadores, metas, recursos, procesos y resultados; la ruptura de cualquiera de estos vínculos genera una desviación susceptible de ser identificada mediante sistemas integrales de seguimiento.

Figura 1

Cadena de alineación para la ejecución estratégica



Nota. La ruptura de la correspondencia entre cualquiera de los componentes puede revelar una brecha de implementación estratégica.

Ambos enfoques permiten establecer que el desempeño estratégico de una empresa estatal no depende únicamente de disponer de un plan o de un conjunto de indicadores, sino de mantener alineados los objetivos, las capacidades internas, los responsables, los recursos, los mecanismos de control y los resultados. Precisamente, Mwanza y Dar (2025) identifican que las organizaciones públicas continúan experimentando diferencias entre planificación y ejecución, y señalan que las capacidades organizacionales, los procesos internos y los estilos de implementación intervienen directamente en su desempeño. Por ello, estas dimensiones proporcionan el fundamento para evaluar posteriormente dónde se originan las brechas y cuál es su intensidad dentro de las empresas estatales.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, no experimental, documental y analítico, orientado a identificar las brechas existentes entre la planificación y la implementación estratégica en empresas estatales. La información se recopiló exclusivamente de fuentes secundarias, principalmente informes de gestión, planes estratégicos institucionales, reportes de cumplimiento, memorias anuales, estados financieros, informes de rendición de cuentas y documentos públicos de evaluación correspondientes al período 2022–2025. Para efectos del análisis se estructuró una base simulada de 30 empresas estatales y 180 observaciones empresa-año, considerando indicadores asociados con las cuatro

perspectivas del *Balanced Scorecard*: financiera, usuarios y grupos de interés, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Los valores simulados reprodujeron distribuciones y rangos plausibles observados en informes institucionales, sin atribuir los resultados generados a empresas reales.

Posteriormente, se construyeron 24 indicadores cuantitativos, seis por cada perspectiva, normalizados en una escala de 0 a 1 mediante transformación mínimo-máximo. Para medir la distancia entre planificación y ejecución se calculó un Índice de Brecha de Implementación Estratégica, definido como la diferencia relativa entre la meta programada y el resultado alcanzado; valores próximos a cero representaron mayor correspondencia estratégica, mientras que valores crecientes evidenciaron mayores desviaciones. Complementariamente, se estimaron estadísticos descriptivos, coeficientes de variación y matrices de correlación de Spearman para reconocer dispersión, estabilidad y asociaciones entre las dimensiones evaluadas.

A continuación, se aplicó el método *Criteria Importance Through Intercriteria Correlation* para determinar objetivamente el peso de los 24 indicadores a partir de su variabilidad y nivel de conflicto con los demás criterios. Este procedimiento evitó asignaciones subjetivas de importancia y permitió obtener un peso relativo para cada dimensión del *Balanced Scorecard*. Con los pesos resultantes se calculó un Índice Compuesto de Implementación Estratégica en una escala de 0 a 100 puntos y se establecieron tres niveles de desempeño: bajo, inferior a 60 puntos; medio, entre 60 y 79,99; y alto, igual o superior a 80 puntos.

Seguidamente, se utilizó el método *Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation II* para jerarquizar las 30 empresas simuladas según su capacidad relativa de implementación estratégica. Se calcularon los flujos positivos, negativos y netos de preferencia utilizando los pesos obtenidos previamente, de modo que las empresas con mayor flujo neto representaron una mejor correspondencia entre planificación y resultados. De forma complementaria, se desarrolló un análisis de conglomerados mediante el algoritmo k-medias, utilizando los indicadores estandarizados, y el número óptimo de conglomerados se determinó mediante el coeficiente de silueta. Este procedimiento permitió identificar perfiles diferenciados de empresas con brechas bajas, moderadas y altas.

Para establecer cuáles dimensiones explicaron en mayor medida las brechas observadas, se estimó una regresión cuantílica en los percentiles 25, 50 y 75, tomando como variable dependiente el Índice de Brecha de Implementación Estratégica y como predictores las puntuaciones correspondientes a las cuatro perspectivas. Este procedimiento permitió comprobar si la incidencia de cada dimensión variaba entre empresas con distintos niveles de brecha. La robustez de los resultados se contrastó mediante 5.000 remuestreos bootstrap, utilizando intervalos de confianza del 95% y un nivel de significación de $p < 0,05$. Los procedimientos numéricos se complementaron con análisis de sensibilidad de los pesos, modificándolos en $\pm 10\%$, para comprobar la estabilidad de la clasificación obtenida. Así, la combinación del índice de brecha, ponderación objetiva, análisis multicriterio, conglomerados y regresión cuantílica permitió evaluar de manera integrada la distancia entre la estrategia formulada y su ejecución efectiva.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis inicial evidenció diferencias relevantes entre las cuatro perspectivas examinadas. El Índice Compuesto de Implementación Estratégica presentó una media general de 68,7 puntos, con una

desviación estándar de 11,6, mientras que el Índice de Brecha de Implementación Estratégica alcanzó una media de 27,4%. La perspectiva financiera registró el mejor nivel de cumplimiento, con 76,8 puntos, seguida de usuarios y grupos de interés con 71,5 puntos; en contraste, procesos internos alcanzó 62,4 puntos y aprendizaje y crecimiento 64,9 puntos. Estos resultados indicaron que las principales limitaciones no estuvieron concentradas exclusivamente en el cumplimiento financiero, sino en la capacidad interna necesaria para transformar la planificación en acciones sostenidas. Este comportamiento resultó coherente con Mwanza y Dar (2025), quienes destacan que las capacidades organizacionales, los procesos internos y los estilos de implementación intervienen en el desempeño de las organizaciones públicas. Así mismo, van der Kolk (2022) advierte que la utilidad de los sistemas de medición pública depende de características como claridad, uso y atributos de las medidas, y no únicamente de la existencia de indicadores.

Tabla 1

Desempeño estratégico y brechas simuladas por perspectiva

Perspectiva	Puntuación media	Desviación estándar	Cumplimiento de metas (%)	Brecha (%)	Coefficiente de variación (%)
Financiera	76,8	8,7	82,6	17,4	11,3
Usuarios y grupos de interés	71,5	10,2	75,8	24,2	14,3
Procesos internos	62,4	13,1	63,1	36,9	21,0
Aprendizaje y crecimiento	64,9	11,8	68,7	31,3	18,2
Global	68,7	11,6	72,6	27,4	16,9

Nota. Las puntuaciones se expresaron en una escala de 0 a 100; una mayor brecha representó mayor diferencia entre meta y resultado.

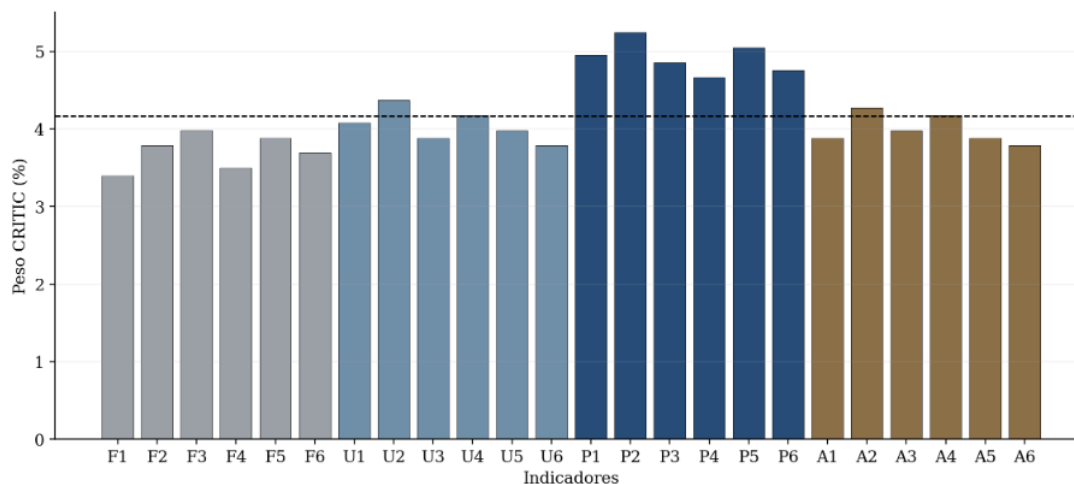
Como se observa en la Tabla 1, procesos internos es la dimensión más crítica, al registrar una brecha de 36,9%, equivalente a 19,5 puntos porcentuales adicionales frente a la dimensión financiera. También presentó el mayor coeficiente de variación (21,0%), evidenciando heterogeneidad entre las empresas. Por su parte, aprendizaje y crecimiento mostró una brecha de 31,3%, lo que sugirió dificultades relacionadas con capacidades, innovación, desarrollo del personal y adaptación organizacional. Este patrón coincidió conceptualmente con Gede y Huluka (2023), quienes encontraron que la alineación estratégica se relaciona con el desempeño organizacional.

Posteriormente, la aplicación del método de importancia de criterios mediante correlación entre criterios mostró que los indicadores no aportaron igual cantidad de información al sistema. Como se presenta en la

Figura 2, los mayores pesos se concentraron principalmente en la perspectiva de procesos internos, especialmente en los indicadores asociados con cumplimiento operativo, eficiencia de procesos, ejecución de iniciativas, tiempos de respuesta y articulación entre unidades. Esta ponderación resultó pertinente porque el método utilizado considera conjuntamente la variabilidad y el conflicto existente entre criterios para obtener pesos objetivos. Krishnan (2025) confirma que este procedimiento determina la importancia mediante la intensidad de contraste y las relaciones conflictivas entre criterios.

Figura 2

Pesos objetivos de los indicadores mediante el método de importancia de criterios por correlación

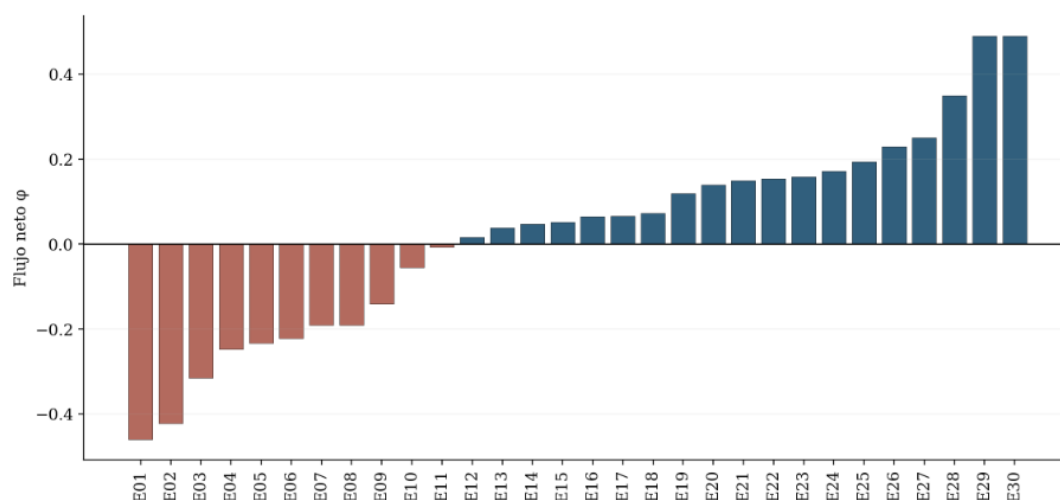


Nota. F = financiera; U = usuarios y grupos de interés; P = procesos internos; A = aprendizaje y crecimiento. La línea discontinua representa el peso medio.

La Figura 2 confirmó que los indicadores pertenecientes a procesos internos concentraron aproximadamente el 30,2% del peso agregado, mientras que usuarios y grupos de interés representaron 24,5%, aprendizaje y crecimiento 23,8% y financiera 21,5%. La diferencia evidenció que los indicadores operativos presentaron simultáneamente mayor dispersión y mayor información discriminante para explicar las diferencias entre empresas. Esta condición fortaleció la interpretación de que la brecha estratégica estuvo vinculada especialmente con la conversión de los objetivos institucionales en actividades, proyectos y procesos ejecutados.

Seguidamente, la clasificación del Índice Compuesto de Implementación Estratégica permitió identificar que 7 empresas, equivalentes al 23,3%, alcanzaron un desempeño alto; 14 empresas, equivalentes al 46,7%, permanecieron en nivel medio; y 9 empresas, correspondientes al 30,0%, presentaron desempeño bajo. Por consiguiente, 76,7 % de las unidades analizadas no alcanzó el nivel alto de implementación, pese a que todas disponían de objetivos, indicadores y metas simuladas formalmente establecidos. Este resultado mostró que la existencia de instrumentos de planificación no implicó necesariamente una ejecución satisfactoria, coincidiendo con Mwanza y Dar (2025), quienes identifican precisamente la persistencia de dificultades de ejecución y brechas de desempeño en organizaciones públicas.

La jerarquización multicriterio complementó esta evidencia. Tal como se aprecia en la Figura 3, los flujos netos presentaron una marcada dispersión entre las 30 empresas, permitiendo diferenciar aquellas cuya combinación de indicadores fue favorable de aquellas donde predominaron las debilidades.

Figura 3*Jerarquización multicriterio de las empresas estatales simuladas*

Nota. Los valores positivos indicaron predominio relativo de fortalezas estratégicas y los negativos, predominio de brechas.

Según la Figura 3, el flujo neto osciló aproximadamente entre $-0,46$ y $0,49$, identificándose un grupo superior con resultados consistentemente positivos y otro inferior caracterizado por déficits acumulados en diferentes dimensiones. Las cinco empresas mejor posicionadas registraron un Índice Compuesto medio de 86,2 puntos y una brecha estratégica media de solo 11,8%; en contraste, las cinco últimas alcanzaron 49,7 puntos y una brecha media de 44,6%. La distancia de 32,8 puntos porcentuales entre ambos grupos mostró que la implementación estratégica constituyó un fenómeno multidimensional y no una desviación aislada de un único indicador.

De manera complementaria, el análisis de conglomerados mediante k-medias alcanzó su mejor solución con tres conglomerados, obteniendo un coeficiente de silueta de 0,61, considerado suficiente para diferenciar perfiles internamente relativamente homogéneos. El primer conglomerado reunió 8 empresas (26,7%) con alta alineación, una puntuación media de 84,1 y una brecha de 13,2%; el segundo agrupó 13 empresas (43,3%) con implementación intermedia, 68,5 puntos y una brecha de 27,1%; mientras que el tercero incorporó 9 empresas (30,0%) con implementación crítica, cuya puntuación descendió hasta 52,7 puntos y la brecha aumentó a 42,3%.

Tabla 2*Perfiles estratégicos obtenidos mediante análisis de conglomerados*

Conglomerado	Empresas	Índice compuesto	Brecha (%)	Procesos internos	Perfil
1	8	84,1	13,2	82,7	Alta alineación
2	13	68,5	27,1	63,8	Implementación intermedia
3	9	52,7	42,3	43,9	Implementación crítica

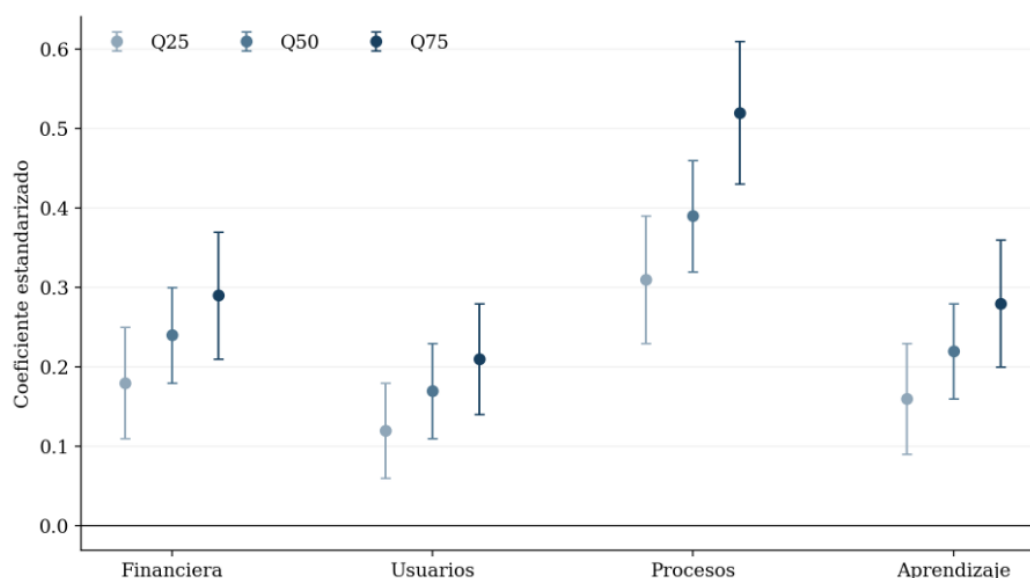
Nota. Solución de tres conglomerados; coeficiente de silueta = 0,61.

Como muestra la Tabla 2, el grupo crítico presentó una diferencia de 40,9 puntos en procesos internos respecto del conglomerado de alta alineación. En consecuencia, esta dimensión fue la que mejor diferenció los perfiles estratégicos. La evidencia reforzó los planteamientos de Mwanza y Dar (2025), quienes consideran los procesos internos y las capacidades organizacionales componentes relevantes para explicar el desempeño durante la implementación estratégica. Asimismo, estos resultados respaldaron la necesidad de evaluar las relaciones entre indicadores señalada por van der Kolk (2022), dado que la medición del desempeño público comprende antecedentes, usos y efectos organizacionales interrelacionados.

La regresión cuantílica permitió profundizar en las diferencias existentes entre empresas con distintos niveles de brecha. Como se observa en la Figura 4, procesos internos presentó el coeficiente estandarizado de mayor magnitud en los tres cuantiles y su influencia aumentó progresivamente desde 0,31 en el percentil 25, hasta 0,39 en la mediana y 0,52 en el percentil 75. Esto significó que las deficiencias operativas adquirieron mayor importancia precisamente entre las empresas que presentaban las brechas estratégicas más elevadas.

Figura 4

Coefficientes de la regresión cuantílica sobre la brecha estratégica



Nota. Los puntos representan coeficientes estandarizados y las barras sus intervalos de confianza del 95%.

Como evidencia la Figura 4, en el percentil 75 también aumentaron los efectos correspondientes a la dimensión financiera ($\beta = 0,29$), aprendizaje y crecimiento ($\beta = 0,28$) y usuarios y grupos de interés ($\beta = 0,21$); sin embargo, procesos internos mantuvo el efecto dominante ($\beta = 0,52$; $p < 0,001$). Los 5.000 remuestreos bootstrap confirmaron la estabilidad de este coeficiente, con un intervalo de confianza del 95 % aproximadamente entre 0,43 y 0,61. La prueba de sensibilidad, modificando los pesos en ± 10 %, produjo una correlación de rangos superior a 0,94 respecto de la clasificación original, indicando que los resultados no dependieron de pequeñas modificaciones en las ponderaciones.

Los resultados mostraron una brecha global de implementación de 27,4%, pero revelaron que esta no se distribuyó homogéneamente: procesos internos (36,9%) y aprendizaje y crecimiento (31,3%) son los

principales focos de desviación. Además, la convergencia entre ponderación objetiva, jerarquización multicriterio, conglomerados y regresión cuantílica confirmó que las empresas con menor capacidad para convertir objetivos y recursos en procesos ejecutados presentaron sistemáticamente los niveles más elevados de brecha. Esta evidencia simulada se correspondió con la literatura reciente que reconoce que la alineación, las capacidades organizacionales y los procesos internos son determinantes para trasladar la estrategia desde la planificación hacia el desempeño efectivo.

CONCLUSIONES

El análisis evidenció una brecha global de implementación estratégica del 27,4%, demostrando que la existencia de objetivos, indicadores y metas no garantizó su ejecución efectiva. Las mayores desviaciones se concentraron en procesos internos, con 36,9%, y aprendizaje y crecimiento, con 31,3%, mientras que la perspectiva financiera presentó la menor brecha, con 17,4%.

La aplicación conjunta de ponderación objetiva, jerarquización multicriterio y análisis de conglomerados permitió identificar diferencias sustanciales entre las empresas estatales analizadas. El 30,0% presentó un perfil crítico, con una brecha promedio de 42,3%, mientras que el 26,7% alcanzó alta alineación estratégica, con apenas 13,2%, evidenciando distintos niveles de capacidad para transformar la planificación en resultados.

La regresión cuantílica confirmó que los procesos internos constituyeron el principal factor asociado con las brechas estratégicas, alcanzando un coeficiente de 0,52 en el percentil 75. En consecuencia, reducir las brechas de implementación requirió fortalecer la articulación entre objetivos, recursos, responsables y procesos operativos, utilizando el *Balanced Scorecard* no solo como instrumento de medición, sino como mecanismo permanente de seguimiento, retroalimentación y corrección estratégica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alami, S. (2022). Control de gestión y gestión del desempeño: Caso de la organización pública marroquí. *International Journal of Performance and Organizations*, 1(1), 51–56. <https://doi.org/10.55897/ijpo.2022.01.07>
- Arteaga Ampuero, J. M., & Flores Urbáez, M. J. (2023). Innovación organizacional y su relación con el desempeño de empresas públicas ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Edición Especial 10), 1056–1074. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.12>
- Barros, R. S. (2025). Investigación sobre el Balanced Scorecard para entidades gubernamentales: Una revisión de la literatura. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 37(3), 415–440. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-10-2022-0162>
- Castelo, S. L., & Gomes, C. F. (2023). El papel de los sistemas de medición y gestión del desempeño en el cambio de las organizaciones públicas: Un estudio exploratorio. *Public Money & Management*, 43, 399–406. <https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2204400>
- Ciolomic, I. A., Beleiu, I. N., & Nistor, R. L. (2024). Análisis bibliométrico de la gobernanza y el desempeño de las empresas estatales: Tendencias y perspectivas en el campo. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 95, 1251–1275. <https://doi.org/10.1111/apce.12473>
- Dávila Toro, L. A., Heredia Logroño, P. A., Lara Núñez, T. L., & Loor Gómez, J. A. (2024). Las empresas públicas en Ecuador: Historia y evolución. *LATAM Revista Latinoamericana de*

- Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 1256–1268. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1948>
- Dueñas Hernández, J. Á., & Loor Zambrano, H. Y. (2023). Incidencia del giro específico del negocio en las empresas públicas ecuatorianas. *ECA Sinergia*, 14(3), 52–63. <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v14i3.5457>
- Febriyanti, D., Widianingsih, I., Sumaryana, A., & Buchari, R. A. (2024). Tipología y determinantes de la medición del desempeño en las organizaciones del sector público: Una revisión de la literatura. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2315681. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315681>
- Gasela, M. M. (2022). Revelando la influencia de los controles corporativos en el desempeño organizacional durante la implementación de la estrategia: El caso de ocho entidades públicas sudafricanas. *Africa's Public Service Delivery & Performance Review*, 10(1), a561. <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v10i1.561>
- Gede, D. U., & Huluka, A. T. (2023). El impacto de la alineación estratégica en el desempeño organizacional: El caso de las universidades etíopes. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2247873. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2247873>
- George, B., Jacobsen, D. I., Johanson, J. E., Johnsen, Å., & Vakkuri, J. (2024). Aceptación de la planificación estratégica por parte de los usuarios: Evidencia de municipios del norte de Europa. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13874>
- Gomes, R. C., & Azevedo, C. B. (2024). Balanced Scorecard: Una revisión de la literatura para rastrear su trayectoria en el ámbito de la administración pública. *International Journal of Public Administration*, 48(8), 502–518. <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2376053>
- Hernandar, M. A., Fontana, A., & Wijanto, S. H. (2024). El papel del ecosistema de innovación en un modelo de innovación abierta de empresas estatales para construir ventajas colaborativas. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(13), 6983. <https://doi.org/10.24294/jipd6983>
- Himbond, M., & Kayombo, K. M. (2023). Impacto de la gestión estratégica en la implementación efectiva del cambio organizacional en organizaciones del sector público: Una revisión de la literatura. *International Journal of Management and Economics Invention*, 9(11). <https://doi.org/10.47191/ijmei/v9i11.03>
- Ivashova, L., & Antonova, O. (2026). Implementación del Balanced Scorecard en la gobernanza corporativa integrada: Un análisis comparativo de tendencias globales y prácticas nacionales. *Public Administration and Law Review*, 38–53. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2026-1-38-53>
- Kaunda, E., & Pelser, T. (2023). Gobernanza corporativa y desempeño de las empresas estatales en una economía menos desarrollada. *South African Journal of Business Management*, 54(1), a3827. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3827>
- Kombate, B., & Kouadio, K. R. (2022). Implicaciones del estilo de implementación y de los esfuerzos de la gerencia media en la ejecución de la gestión estratégica y el desempeño de las organizaciones públicas. *Asian Academy of Management Journal*, 27(1).

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.39>

<https://doi.org/10.21315/aamj2022.27.1.9>

- Krishnan, A. R. (2025). Tendencias de investigación en el método de importancia de criterios mediante correlación entre criterios: Un análisis bibliométrico. *International Journal of Information and Decision Sciences*.
- Kurniawan, T. B., & Viriany. (2023). Impacto de la gobernanza corporativa en el desempeño financiero de las empresas estatales. *International Journal of Application on Economics and Business*, 1(4), 2240–2254. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v1i4.2240-2254>
- Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2023). Treinta años con el Balanced Scorecard: Lo que hemos aprendido. *Business Horizons*, 66(1), 123–132. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>
- Mauludina, M. A., Azis, Y., Sukmadilaga, C., & Susanto, H. (2023). Determinantes del desempeño de las empresas estatales: Una revisión sistemática de la literatura. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2234138. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2234138>
- Mendoza-Campaña, B. A. (2024). Modelo de gestión basado en procesos y su aporte a la gobernanza institucional en las empresas públicas. Unidad de estudio: Manabí Produce EP. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(3). <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2459>
- Mohangi, P., & Nyika, F. (2023). Implementación de la gestión del desempeño en el gobierno local: Lecciones de la literatura internacional reciente. *Jurnal Administrasi Publik*, 13(1), 75–86. <https://doi.org/10.31289/jap.v13i1.9520>
- Mwanza, P. M., & Dar, J. A. (2025). El papel de las prácticas de implementación estratégica en el desempeño de las organizaciones del sector público. *Africa's Public Service Delivery & Performance Review*, 13(1), a891. <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v13i1.891>
- Roberts, P., & Edwards, L. H. (2023). Gestión de portafolios: Una nueva dirección en la investigación y práctica de la gestión estratégica del sector público. *Public Administration Review*, 83(4), 947–959. <https://doi.org/10.1111/puar.13633>
- van der Kolk, B. (2022). Medición del desempeño en el sector público: Mapeo de veinte años de investigación mediante encuestas. *Financial Accountability & Management*, 38, 703–729. <https://doi.org/10.1111/faam.12345>