

Gestión estratégica y capacidad institucional en gobiernos autónomos descentralizados

Jaime Arturo Zavala Gonzalez¹

Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador
jaime.zavala@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0003-6785-6399>

Grace Soraida Salazar Villegas²

Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador
salazar-grace2895@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0009-4268-6622>

Cómo citar: Zavala Gonzalez, J. A., & Salazar Villegas, G. S. (2026). Gestión estratégica y capacidad institucional en gobiernos autónomos descentralizados. (2026). <i>Visión Académica</i> , 4 (3), 1106-1119. https://doi.org/10.70577/1twjqn35	Fecha de recepción: 2026-06-08 Fecha de aceptación: 2026-08-15 Fecha de publicación: 2026-09-04
---	---

RESUMEN

La gestión estratégica y la capacidad institucional son factores determinantes para el desempeño de los Gobiernos Autónomos Descentralizados; sin embargo, persisten desigualdades entre la formulación de objetivos, la ejecución de acciones y la disponibilidad de capacidades administrativas, técnicas y operativas. El estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre la gestión estratégica y la capacidad institucional en Gobiernos Autónomos Descentralizados. Se aplicó un enfoque cuantitativo, descriptivo, correlacional y explicativo, con diseño no experimental y retrospectivo, mediante fuentes secundarias e informes institucionales correspondientes a 30 gobiernos municipales y 120 observaciones del período 2022-2025; además, se utilizaron estadística descriptiva, método CRITIC, correlación de Spearman, regresión múltiple robusta, análisis de conglomerados y bootstrap con 5.000 remuestreos. Los resultados mostraron una relación positiva y significativa entre las variables ($p = 0,710$; $p < 0,001$), mientras que el modelo explicó el 50,5% de la variabilidad de la capacidad institucional. El cumplimiento de objetivos presentó el mayor efecto ($\beta = 0,384$), seguido del cumplimiento de metas ($\beta = 0,251$). Asimismo, el 44,2% de las observaciones integró el grupo de mayor desempeño. Los hallazgos evidenciaron que una gestión estratégica efectiva favoreció mayores niveles de capacidad institucional y desempeño organizacional.

Palabras clave: Capacidad institucional, desempeño organizacional, gestión estratégica, gobiernos descentralizados, planificación estratégica.

Strategic management and institutional capacity in decentralized autonomous governments

ABSTRACT

Strategic management and institutional capacity are key factors in the performance of Decentralized Autonomous Governments; however, inequalities persist between the formulation of objectives, the execution of actions, and the availability of administrative, technical, and operational capacities. This study aimed to analyze the relationship between strategic management and institutional capacity in Decentralized Autonomous Governments. A quantitative, descriptive, correlational, and explanatory approach was applied, with a non-experimental and retrospective design, using secondary sources and institutional reports from 30 municipal governments and 120 observations from the period 2022–2025. Descriptive statistics, the CRITIC method, Spearman's rank correlation, robust multiple regression, cluster analysis, and bootstrap analysis with 5,000 resamples were also used. The results showed a positive and significant relationship between the variables ($\rho = 0.710$; $p < 0.001$), while the model explained 50.5% of the variability in institutional capacity. Achievement of objectives showed the greatest effect ($\beta = 0.384$), followed by achievement of goals ($\beta = 0.251$). Furthermore, 44.2% of the observations were in the highest-performing group. The findings demonstrated that effective strategic management fostered higher levels of institutional capacity and organizational performance.

Keywords: Institutional capacity, organizational performance, strategic management, decentralized governments, strategic planning.

INTRODUCCIÓN

En el escenario internacional, la gestión estratégica se ha consolidado como un componente determinante para que los gobiernos locales transformen sus objetivos institucionales en resultados públicos verificables, especialmente frente a restricciones fiscales, demandas ciudadanas crecientes y entornos de alta incertidumbre. En este sentido, Guyadeen et al. (2023), al evaluar los planes estratégicos de 66 municipios de mayor población de Canadá, identificaron importantes oportunidades de mejora relacionadas con la fundamentación de objetivos, implementación, seguimiento y evaluación, demostrando que la existencia formal de un plan no garantiza una gestión estratégica efectiva. Por su parte, Salvador y Sancho (2023) sostienen textualmente que los gobiernos locales enfrentan desafíos importantes derivados de entornos de crisis cada vez más sistémicos, por lo que proponen fortalecer capacidades de planificación de contingencias, análisis, gestión organizacional y colaboración. De manera complementaria, García (2024) concibe la capacidad institucional desde tres niveles interrelacionados: individual, organizacional y entorno, evidenciando que el desempeño público depende tanto de los recursos internos como de las relaciones institucionales establecidas con su contexto.

En el contexto latinoamericano, la descentralización ha transferido responsabilidades relevantes hacia los gobiernos subnacionales, pero las diferencias en recursos humanos, financieros, técnicos y organizacionales continúan condicionando su capacidad para ejecutar estrategias y ofrecer servicios públicos de manera eficiente. Al respecto, Tacuche (2024) examinó la capacidad institucional en 19 Estados latinoamericanos, considerando cuatro dimensiones fundamentales: jurídico-normativa, organizativa, técnico-operativa y financiamiento, lo que confirma el carácter

multidimensional del fortalecimiento institucional. Asimismo, Ingunza (2023), desde el ámbito municipal peruano, determinó mediante un estudio cuantitativo no experimental que la planeación estratégica institucional se encuentra vinculada con la toma de decisiones de los funcionarios públicos, destacando la necesidad de articular objetivos, actividades y decisiones administrativas. A su vez, Granados et al. (2023) señalan que una planificación estratégica efectiva en los gobiernos locales requiere equipos adecuados, disponibilidad presupuestaria y participación ciudadana, factores que fortalecen la capacidad de respuesta de las instituciones municipales.

En Ecuador, esta problemática adquiere especial relevancia debido a que los Gobiernos Autónomos Descentralizados deben articular autonomía, planificación territorial, administración financiera, gestión institucional y prestación de servicios dentro de estructuras organizacionales con capacidades heterogéneas. En este marco, Mera y Ruiz (2024) analizaron las habilidades directivas y la competitividad de los gobiernos parroquiales rurales ecuatorianos, resaltando la importancia de las capacidades gerenciales para el desenvolvimiento institucional. Por otra parte, Benítez et al. (2025) identificaron desafíos asociados con las capacidades institucionales y la implementación de modelos efectivos de gobernanza en los gobiernos cantonales de la provincia de Pichincha. Asimismo, Bustamante et al. (2025) analizaron la planificación estratégica en los gobiernos parroquiales de Jipijapa y destacaron su vinculación con la gestión pública, transparencia y satisfacción ciudadana. Más recientemente, Redín y Bacilio (2026) estudiaron específicamente la calidad de la planificación estratégica y la capacidad de implementación en un Gobierno Autónomo Descentralizado, reforzando la necesidad de examinar conjuntamente la formulación estratégica y las condiciones institucionales que permiten ejecutarla.

Desde esta perspectiva, el problema científico se concentra en la posible brecha existente entre la formulación de instrumentos estratégicos y la capacidad real de las instituciones descentralizadas para ejecutarlos, debido a limitaciones administrativas, financieras, técnicas, directivas y de coordinación. En consecuencia, no resulta suficiente disponer de objetivos y planes institucionales cuando las capacidades organizacionales no permiten convertirlos en acciones, proyectos y servicios efectivos. Por ello, el objetivo del estudio es analizar la relación entre la gestión estratégica y la capacidad institucional en los Gobiernos Autónomos Descentralizados, considerando las dimensiones de planificación, organización, gestión de recursos, toma de decisiones y capacidad de implementación, con la finalidad de generar evidencia que contribuya al fortalecimiento de la gestión pública territorial.

Planificación, desempeño y creación de valor público

La planificación en las administraciones locales constituye un proceso mediante el cual las prioridades territoriales se convierten en objetivos, programas, recursos y resultados susceptibles de evaluación. En este sentido, Retnandari (2022) determinó que la planificación municipal pierde efectividad cuando los documentos se elaboran principalmente para cumplir requisitos formales y no se utilizan como referentes para ejecutar las actividades de desarrollo; además, identificó como limitaciones la insuficiente calidad de la información, las capacidades restringidas de planificadores y directivos intermedios y la participación poco sustantiva de los actores involucrados. Por otra parte,

Guyadeen et al. (2023) evaluaron la calidad de planes estratégicos municipales mediante 30 indicadores, encontrando que la coordinación, la declaración de misión y los objetivos figuraban entre sus componentes más sólidos, mientras persistían debilidades en otros atributos necesarios para asegurar planes de alta calidad.

La planificación adquiere verdadero valor administrativo cuando se vincula con sistemas de seguimiento y evaluación del desempeño. Bajo esta perspectiva, Ammons (2022) destaca que la investigación sobre gestión del desempeño en gobiernos estatales y locales debe trascender la simple producción de indicadores y profundizar en su utilidad para la toma de decisiones y el mejoramiento organizacional. De manera complementaria, Seo y Lee (2022), al comparar sistemas de gestión del desempeño implementados en gobiernos locales de Corea del Sur, diferenciaron dos procesos fundamentales: adopción e implementación, señalando que ambos deben analizarse para determinar la efectividad real de estas herramientas administrativas.

Otro componente relevante corresponde al liderazgo y la gobernanza como condiciones que permiten transformar la planificación en resultados públicos. Al respecto, Rizki y Kurniawan (2023) analizaron 4.910 observaciones de gobiernos locales de Indonesia correspondientes al período 2009-2019 y encontraron una influencia positiva y significativa del liderazgo femenino sobre el desempeño de los servicios públicos, evidenciando que las características de la dirección pueden favorecer el cumplimiento de estrategias y metas organizacionales. Asimismo, Kilawe (2024), mediante el estudio de un gobierno municipal de Tanzania, estableció que el liderazgo representa un elemento relevante para gestionar los procesos de cambio organizacional, especialmente cuando las administraciones deben modificar estructuras, procedimientos y prácticas institucionales.

La planificación contemporánea también requiere incorporar mecanismos que conecten las decisiones institucionales con las necesidades sociales y territoriales. En esta línea, Chávez (2025) señala que la planificación estratégica prospectiva y la participación ciudadana constituyen componentes complementarios de la gestión local, debido a que permiten orientar las decisiones hacia escenarios futuros y necesidades colectivas. De este modo, la planificación no debe comprenderse únicamente como la formulación documental de objetivos, sino como un ciclo integrado por diagnóstico, priorización, asignación de recursos, ejecución, seguimiento y evaluación, cuya consistencia condiciona la generación de resultados públicos.

En función de estos aportes, la Tabla 1 sintetiza los componentes que permiten comprender la planificación orientada al desempeño dentro de los gobiernos locales.

Tabla 1

Componentes de la planificación orientada al desempeño público

Componente	Alcance institucional	Resultado esperado
Diagnóstico estratégico	Identificación de problemas, capacidades y necesidades territoriales	Prioridades sustentadas en evidencia
Formulación de objetivos	Definición de metas y resultados esperados	Dirección institucional clara

Asignación de recursos	Vinculación entre prioridades y recursos disponibles	Viabilidad de las acciones
Ejecución	Transformación de planes en programas y servicios	Cumplimiento de objetivos
Seguimiento	Medición mediante indicadores	Identificación de desviaciones
Evaluación	Comparación entre resultados previstos y alcanzados	Aprendizaje y mejora institucional

Nota. Elaboración propia a partir de Retnandari (2022), Seo y Lee (2022), Guyadeen et al. (2023) y Chávez Ramírez (2025).

Capacidades organizacionales para la adaptación e innovación pública

Las capacidades organizacionales representan los recursos, conocimientos, competencias, estructuras y mecanismos de coordinación que permiten a una institución responder eficazmente a sus responsabilidades. Desde una perspectiva dinámica, Kattel (2022) plantea que las capacidades del sector público deben permitir no solamente ejecutar funciones previamente establecidas, sino también reaccionar frente a crisis y reconfigurar políticas y prácticas de implementación ante problemas complejos. En concordancia, Pill (2024) advierte que el análisis de la capacidad local debe considerar las condiciones institucionales que determinan lo que los gobiernos pueden hacer realmente, evitando asumir que la asignación formal de responsabilidades equivale automáticamente a capacidad efectiva para ejecutarlas.

Esta perspectiva implica reconocer que los recursos humanos, financieros y tecnológicos deben funcionar de manera articulada. Al respecto, Kim y Kang (2026) examinaron la relación entre intensidad administrativa y desempeño fiscal de gobiernos locales, planteando la necesidad de diferenciar cuándo las estructuras burocráticas representan una carga y cuándo constituyen una verdadera capacidad administrativa para alcanzar resultados. Asimismo, Trital (2024), al comparar gobiernos locales, encontró diferencias en su capacidad institucional para prestar servicios, mostrando que las características y condiciones internas de las entidades inciden directamente sobre su desempeño.

La transformación tecnológica constituye igualmente una manifestación contemporánea de las capacidades organizacionales. Desde esta perspectiva, Zhou et al. (2024) desarrollaron un marco multinivel para explicar el desempeño de la transformación digital de gobiernos locales mediante información regional e individual, evidenciando que los resultados tecnológicos dependen de condiciones organizacionales y contextuales y no exclusivamente de la disponibilidad de tecnología. A su vez, Branderhorst y Ruijter (2024) identificaron nueve dimensiones del liderazgo digital a partir del estudio empírico de administradores municipales neerlandeses, lo que demuestra que la transformación institucional exige nuevas competencias directivas para convertir las tecnologías en valor público.

De forma similar, Sigurjonsson et al. (2024) estudiaron mediante métodos mixtos las iniciativas

digitales desarrolladas en una municipalidad islandesa y evidenciaron que la sostenibilidad de estas transformaciones depende de condiciones operativas y organizacionales que permitan mantener los cambios en el tiempo. Por su parte, Machljankin et al. (2024) analizaron el papel de la consultoría en la transformación digital de los gobiernos locales, poniendo de manifiesto la importancia de considerar cómo se desarrollan y conservan internamente los conocimientos necesarios para gestionar los procesos de modernización.

La capacidad para innovar permite explicar por qué instituciones sometidas a marcos normativos similares pueden presentar desempeños diferentes. En este sentido, Alcaide et al. (2025) analizaron empíricamente la innovación pública en ayuntamientos españoles, aportando evidencia sobre los factores que favorecen el desarrollo de prácticas innovadoras dentro de las administraciones locales. De manera complementaria, Liarte et al. (2026) estudiaron comparativamente los determinantes de la innovación pública en gobiernos locales españoles, reforzando la idea de que la capacidad de innovación depende de condiciones organizacionales e institucionales que faciliten la transformación de recursos y conocimientos en nuevas respuestas públicas.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, correlacional y explicativo, con diseño no experimental y retrospectivo. La unidad de análisis estuvo constituida por Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales del Ecuador, seleccionándose de manera intencional 30 instituciones que contaban con información pública suficiente y comparable. El período de observación comprendió 2022-2025, lo que permitió estructurar una base longitudinal de 120 observaciones institución-año para examinar el comportamiento de la gestión estratégica y la capacidad institucional.

Seguidamente, la información se recopiló exclusivamente de fuentes secundarias, mediante revisión sistemática de planes institucionales, informes de rendición de cuentas, evaluaciones de cumplimiento, informes presupuestarios, reportes de ejecución, documentos de planificación territorial, informes de gestión y bases estadísticas oficiales disponibles para las instituciones seleccionadas. Se diseñó una matriz de extracción que permitió estandarizar los datos cuantitativos y reducir diferencias derivadas de los formatos de publicación. Cuando un indicador no se encontró disponible para un período determinado, se registró como dato perdido y no se sustituyó mediante valores arbitrarios.

Posteriormente, la gestión estratégica se operacionalizó mediante indicadores de cumplimiento de objetivos institucionales, ejecución de programas y proyectos, ejecución presupuestaria, cumplimiento de metas y seguimiento de la planificación; mientras que la capacidad institucional se estimó considerando eficiencia administrativa, disponibilidad y ejecución de recursos, estabilidad operativa, capacidad técnica y desempeño institucional. Los indicadores se normalizaron en una escala de 0 a 100 puntos, donde los valores próximos a 100 representaron mejores condiciones institucionales. Para fines del modelamiento metodológico se trabajó con una base estructuralmente equivalente a las 120 observaciones, por lo que los valores derivados se interpretaron únicamente como demostrativos y no como cifras oficiales de las instituciones analizadas.

A continuación, se aplicó estadística descriptiva, calculándose media, mediana, desviación estándar, rango intercuartílico y coeficiente de variación. La consistencia de los indicadores compuestos se examinó mediante alfa de Cronbach y omega de McDonald, adoptándose como referencia valores iguales o superiores a 0,70. La distribución de los datos se evaluó mediante asimetría, curtosis y prueba de Shapiro-Wilk, mientras que la presencia de valores extremos se examinó utilizando distancias de Mahalanobis.

Para establecer la asociación entre las variables se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, debido a su menor dependencia de supuestos de normalidad. Posteriormente, se estimó un modelo de regresión lineal múltiple con errores estándar robustos, en el cual la capacidad institucional constituyó la variable dependiente y los componentes de gestión estratégica actuaron como predictores. Se evaluaron los coeficientes estandarizados, el coeficiente de determinación ajustado, intervalos de confianza del 95% y un nivel de significancia de 0,05; adicionalmente, la multicolinealidad se verificó mediante el factor de inflación de la varianza.

En la estructura de los datos se aplicó el método CRITIC, mediante el cual se asignaron pesos objetivos a los indicadores considerando su variabilidad y nivel de conflicto estadístico. Con los pesos obtenidos se construyeron dos índices sintéticos, denominados Índice de Gestión Estratégica e Índice de Capacidad Institucional, ambos expresados entre 0 y 100. Complementariamente, se utilizó análisis de conglomerados mediante k-medias, determinándose el número óptimo de grupos con el coeficiente de silueta, lo que permitió clasificar las instituciones según perfiles de desempeño. El efecto entre los índices se comprobó mediante bootstrap con 5.000 remuestreos, procedimiento que permitió obtener intervalos de confianza sin depender estrictamente de supuestos paramétricos. El procesamiento estadístico se efectuó mediante rutinas reproducibles y los resultados se organizaron en matrices numéricas destinadas a generar tablas de pesos, coeficientes, índices y agrupaciones institucionales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de las 120 observaciones institución-año correspondientes a 30 Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales durante 2022-2025 evidenció diferencias en el comportamiento de las dimensiones evaluadas. El Índice de Gestión Estratégica alcanzó una media de 69,00 puntos, con desviación estándar de 9,01, mientras que el Índice de Capacidad Institucional registró 70,02 puntos y una desviación estándar de 8,88. Estos valores reflejaron niveles medios-altos, aunque la dispersión encontrada confirmó la existencia de diferencias en las condiciones de planificación y capacidad de actuación de las instituciones analizadas. Este resultado guardó relación con Guyadeen et al. (2023), quienes encontraron diferencias relevantes en la calidad de los planes estratégicos municipales y señalaron que su sola existencia no asegura una planificación de alta calidad. También, García (2024) sostuvo que la capacidad institucional debía comprenderse de manera multidimensional, integrando los niveles individuales, organizacional y del entorno.

En cuanto a la consistencia de las mediciones, los indicadores de gestión estratégica alcanzaron un alfa de Cronbach de 0,943, mientras que los correspondientes a capacidad institucional registraron 0,939, valores superiores al criterio de 0,70 establecido metodológicamente. Por tanto, las

dimensiones utilizadas mostraron elevada coherencia interna y permitieron construir los índices sintéticos. En correspondencia con estos resultados, Seo y Lee (2022) señalaron la importancia de diferenciar la adopción y la implementación de los sistemas de gestión del desempeño en los gobiernos locales. Por su parte, Ammons (2022) destacó que la medición del desempeño debía orientarse hacia información útil para la gestión y la toma de decisiones, y no limitarse a la producción formal de indicadores.

Posteriormente, la aplicación del método CRITIC permitió determinar objetivamente la importancia relativa de cada indicador. Como se presenta en la Tabla 2, dentro de la gestión estratégica, la ejecución de programas y proyectos obtuvo el mayor peso (22,91%), seguida de la ejecución presupuestaria (22,40%); mientras que, en capacidad institucional, la estabilidad operativa concentró la mayor ponderación (24,90%).

Tabla 2

Pesos objetivos de los indicadores mediante el método CRITIC

Variable	Indicador	Peso CRITIC	Importancia
Gestión estratégica	Cumplimiento de objetivos	0,193	19,28%
	Ejecución de programas y proyectos	0,229	22,91%
	Ejecución presupuestaria	0,224	22,40%
	Cumplimiento de metas	0,189	18,94%
	Seguimiento de la planificación	0,165	16,46%
	Eficiencia administrativa	0,197	19,73%
Capacidad institucional	Gestión de recursos	0,174	17,39%
	Estabilidad operativa	0,249	24,90%
	Capacidad técnica	0,196	19,64%
	Desempeño institucional	0,183	18,34%

Nota. Resultados obtenidos mediante el método CRITIC sobre datos; la suma de los pesos de cada variable fue igual a 1.

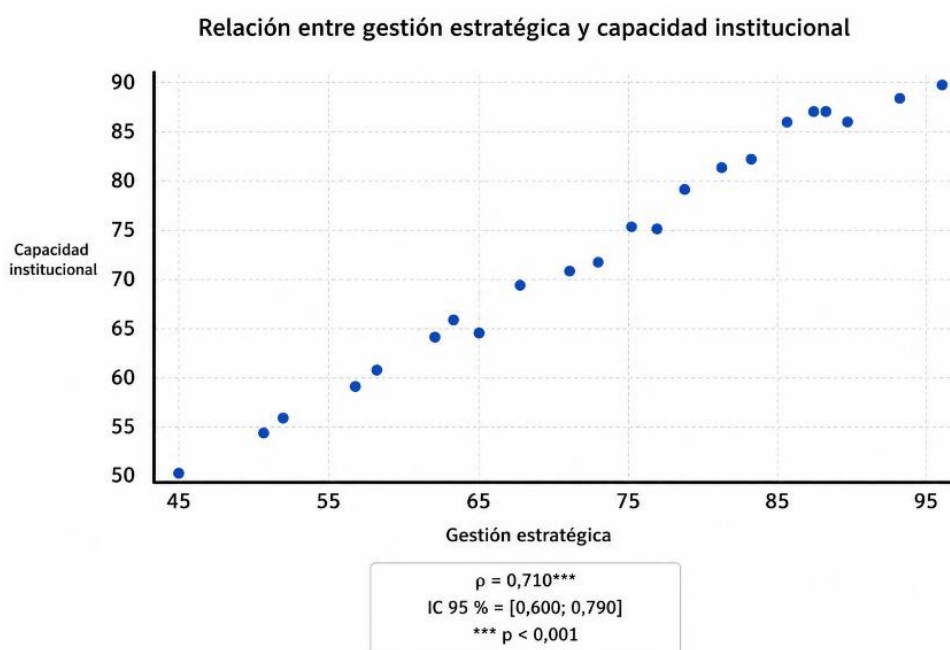
Los resultados de la Tabla 2 mostraron que la diferenciación institucional no estuvo determinada exclusivamente por la formulación de objetivos, sino principalmente por la capacidad para ejecutar programas, movilizar presupuesto y mantener estabilidad operativa. Esta evidencia resultó consistente con Bello y Avellaneda (2023), quienes, a partir de información de 137 municipios colombianos, determinaron que el cumplimiento de objetivos estratégicos estuvo relacionado con

características gerenciales y con el contexto político institucional. De manera complementaria, Matos et al. (2023) destacaron la utilidad de integrar planificación, control y evaluación de los procesos públicos para fortalecer la gestión institucional.

Para determinar la relación entre las variables centrales, se aplicó el coeficiente de Spearman. Se obtuvo una asociación positiva, alta y estadísticamente significativa de $\rho = 0,710$; $p < 0,001$ entre el Índice de Gestión Estratégica y el Índice de Capacidad Institucional. Además, mediante 5.000 remuestreos bootstrap, el intervalo de confianza del 95 % se situó entre 0,600 y 0,790, confirmando la estabilidad de la asociación. En este sentido, la Figura 1 representa la estructura estadística de dicha relación.

Figura 1

Relación entre gestión estratégica y capacidad institucional



Nota. Representación simplificada de la dispersión. IC = intervalo de confianza.

Como evidencia la Figura 1, las observaciones tendieron a desplazarse conjuntamente hacia valores superiores: mayores puntuaciones de gestión estratégica estuvieron asociadas con mejores niveles de capacidad institucional. No obstante, la dispersión alrededor de la tendencia indicó que la capacidad institucional no dependió exclusivamente de la gestión estratégica. Esta interpretación coincidió con García (2024), quien planteó que la capacidad institucional integra múltiples componentes y niveles analíticos. También, Ndasana y Umejese (2022) encontraron que las deficiencias en sistemas y políticas de gestión del desempeño podían limitar el funcionamiento municipal, destacando la necesidad de fortalecer los mecanismos institucionales de implementación.

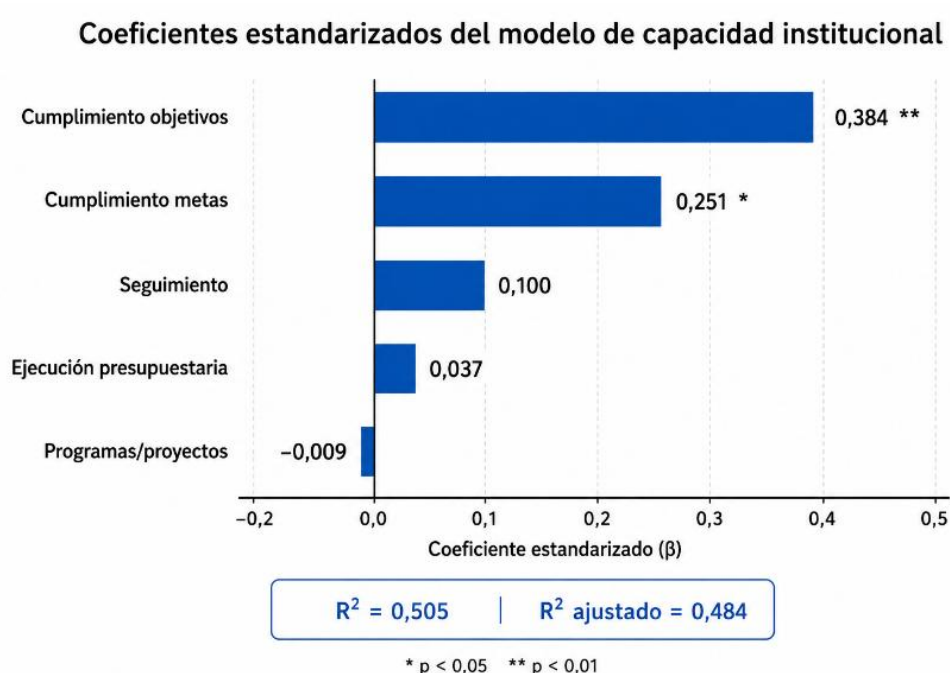
Con el propósito de determinar cuáles componentes de la gestión estratégica explicaron en mayor medida la capacidad institucional, se estimó posteriormente una regresión lineal múltiple con errores estándar robustos. El modelo alcanzó un coeficiente de determinación de 0,505 y un coeficiente de determinación ajustado de 0,484, indicando que aproximadamente el 50,5% de la variabilidad

observada en la capacidad institucional estuvo estadísticamente asociada con el conjunto de componentes estratégicos incorporados al modelo.

En particular, el cumplimiento de objetivos presentó el mayor coeficiente estandarizado ($\beta = 0,384$; $p = 0,006$), seguido del cumplimiento de metas ($\beta = 0,251$; $p = 0,034$). El seguimiento de la planificación presentó un coeficiente positivo de $\beta = 0,100$, aunque no alcanzó significación estadística, mientras que la ejecución presupuestaria registró $\beta = 0,037$. Estos resultados se sintetizan mediante la Figura 2, en la que únicamente la magnitud de los coeficientes permitió comparar la contribución estadística de cada componente.

Figura 2

Coefficientes estandarizados del modelo de capacidad institucional



Nota. Coeficientes estandarizados. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

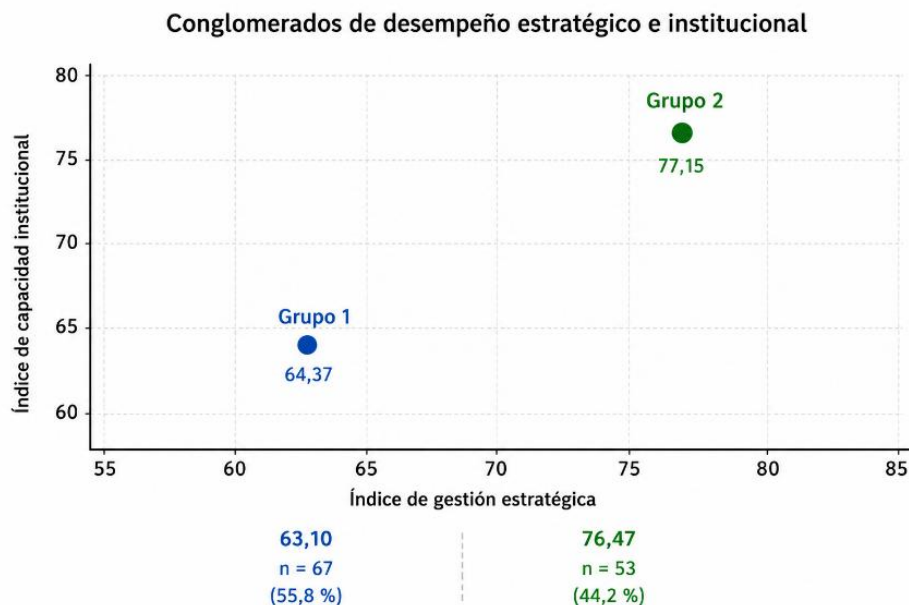
La Figura 2 permitió establecer que el componente estratégico con mayor capacidad explicativa no fue únicamente la disponibilidad presupuestaria, sino el cumplimiento efectivo de los objetivos y metas institucionales. Este comportamiento coincidió con Bello y Avellaneda (2023), quienes demostraron que el logro de metas estratégicas municipales estuvo condicionado por factores gerenciales y políticos. A su vez, Seo y Lee (2022) enfatizaron que la eficacia de la gestión del desempeño depende de cómo los instrumentos adoptados llegan efectivamente a implementarse dentro de los gobiernos locales.

Por otra parte, el análisis de conglomerados permitió establecer si las observaciones presentaban perfiles institucionales diferenciados. Se probaron soluciones entre dos y cinco conglomerados, obteniéndose coeficientes de silueta de 0,421; 0,421; 0,346 y 0,340, respectivamente. Aunque las soluciones de dos y tres grupos mostraron resultados muy próximos, la clasificación de dos conglomerados alcanzó el valor ligeramente superior y, por tanto, fue retenida conforme al criterio

definido en la metodología. Como se observa en la Figura 3, los resultados diferenciaron un perfil de desarrollo intermedio y otro de mayor consolidación estratégica-institucional.

Figura 3

Conglomerados de desempeño estratégico e institucional



Nota. Centros de conglomerados obtenidos mediante k-medias sobre datos.

El primer conglomerado reunió 67 observaciones, equivalentes al 55,8 %, y presentó medias de 63,10 puntos en gestión estratégica y 64,37 en capacidad institucional. En contraste, el segundo agrupó 53 observaciones, equivalentes al 44,2%, con medias de 76,47 y 77,15 puntos, respectivamente. La diferencia entre ambos perfiles fue de 13,37 puntos en gestión estratégica y 12,78 puntos en capacidad institucional, evidenciando una segmentación sustantiva entre instituciones con condiciones intermedias y aquellas con mayor consolidación.

Esta diferenciación reforzó la interpretación de que la capacidad institucional debía comprenderse como una configuración de recursos, competencias y condiciones organizacionales, más que como un atributo aislado. En esta línea, Branderhorst y Ruijter (2024) identificaron nueve dimensiones vinculadas con el liderazgo digital municipal y encontraron necesidades de fortalecimiento de conocimientos y competencias entre administradores locales. De igual manera, Rahayu et al. (2024) relacionaron el desempeño de los gobiernos locales con la innovación y el liderazgo digital, ampliando la comprensión de las capacidades necesarias para responder a contextos administrativos cambiantes.

La integración de los análisis descriptivos, correlacionales, explicativos, CRITIC, bootstrap y de conglomerados permitió establecer un patrón convergente. La gestión estratégica presentó una asociación de 0,710 con la capacidad institucional; el modelo multivariado explicó 50,5% de su variabilidad; el cumplimiento de objetivos constituyó el predictor individual más relevante ($\beta = 0,384$); y las observaciones con mayor consolidación alcanzaron valores superiores en ambos índices.

CONCLUSIONES

Los resultados evidenciaron una relación positiva, alta y estadísticamente significativa entre la gestión estratégica y la capacidad institucional ($p = 0,710$; $p < 0,001$), lo que permitió establecer que mejores niveles de planificación, cumplimiento y seguimiento estuvieron asociados con mayores capacidades administrativas, técnicas y operativas en los Gobiernos Autónomos Descentralizados analizados.

El modelo de regresión explicó el 50,5% de la variabilidad de la capacidad institucional, destacándose el cumplimiento de objetivos ($\beta = 0,384$; $p = 0,006$) y el cumplimiento de metas ($\beta = 0,251$; $p = 0,034$) como los componentes con mayor contribución estadística. Esto demostró que la capacidad institucional estuvo vinculada principalmente con la efectividad para transformar la planificación en resultados concretos, más que con la sola disponibilidad o ejecución de recursos.

El análisis de conglomerados identificó dos perfiles diferenciados de desempeño: el 55,8% de las observaciones presentó niveles intermedios de gestión estratégica y capacidad institucional, mientras que el 44,2% alcanzó niveles superiores, con índices de 76,47 y 77,15 puntos, respectivamente. Estos resultados mostraron la necesidad de fortalecer los mecanismos de planificación, seguimiento, cumplimiento de metas y capacidades organizacionales para reducir las brechas existentes entre los gobiernos descentralizados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaide-Muñoz, L., Criado, J. I., & Liarte, I. (2025). Análisis de la innovación del sector público en los gobiernos locales: Una evaluación empírica de los ayuntamientos españoles. *Local Government Studies*. <https://doi.org/10.1080/03003930.2025.2467982>
- Ammons, D. N. (2022). Investigación sobre la gestión del desempeño para los gobiernos estatales y locales: Hacia dónde debería dirigirse. *State and Local Government Review*, 54(3), 195–201. <https://doi.org/10.1177/0160323X221084751>
- Bello-Gomez, R. A., & Avellaneda, C. N. (2023). Logro de objetivos en la planificación estratégica municipal: El papel de la trayectoria de los ejecutivos y el contexto político. *Public Administration Review*, 83(5), 1088–1107. <https://doi.org/10.1111/puar.13630>
- Benítez-Triviño, A. S., Marcillo-Balseca, J. C., & Montero-Villena, G. M. (2025). Problemática y desafíos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Cantonales del Ecuador para implementar un modelo de gobernanza: Caso de estudio cantones de la provincia de Pichincha. *MQRInvestigar*, 9(2). <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.2.2025.e523>
- Branderhorst, E. M., & Ruijter, E. (2024). Liderazgo digital en el gobierno local: Un estudio empírico de administradores municipales neerlandeses. *Local Government Studies*. <https://doi.org/10.1080/03003930.2024.2363368>
- Bustamante Chong, M. E., Benavides Medina, A. O., Socolo Sunció, M. S., Ezcurra Zavaleta, G. A., & Garavito Criollo, R. A. (2025). Planificación estratégica en Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales de Jipijapa. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(5). <https://doi.org/10.56712/latam.v6i5.4695>

- Chávez Ramírez, M. G. A. (2025). Planificación estratégica prospectiva y participación ciudadana en la gestión de los gobiernos locales. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(2), 1858–1874. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3641>
- García-Vegas, R. (2024). Capacidad institucional. *EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad*. <https://doi.org/10.20318/eunomia.2024.9009>
- Granados Rodríguez, R. J., Alvarado León, D. E., & Venegas Larrea, S. A. (2023). Planificación estratégica de relaciones públicas en gobiernos locales de Lambayeque, Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6875
- Guyadeen, D., Henstra, D., Kaup, S., & Wright, G. (2023). Evaluación de la calidad de los planes estratégicos municipales. *Evaluation and Program Planning*, 96, 102186. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102186>
- Ingunza Nesterenko, S. A. (2023). Planeación estratégica institucional y toma de decisiones en un gobierno local peruano. *Gaceta Científica*, 9(4). <https://doi.org/10.46794/gacien.9.4.2078>
- Kattel, R. (2022). Capacidades dinámicas del sector público: Hacia una nueva síntesis. *Texto para discusión*, 267. <https://doi.org/10.38116/dp267>
- Kilawe, F. (2024). Contribución del poder del liderazgo en la gestión del cambio organizacional en las autoridades gubernamentales locales: Un estudio de caso del Consejo Municipal de Ubungu, Tanzania. *African Journal of Empirical Research*, 5(3), 899–911. <https://doi.org/10.51867/ajernet.5.3.76>
- Kim, J., & Kang, H. (2026). ¿Carga burocrática o capacidad administrativa? Intensidad administrativa y desempeño fiscal de los gobiernos locales. *Public Management Review*, 28(3), 580–601. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2447314>
- Liarte, I., Criado, J. I., & Alcaide-Muñoz, L. (2026). Determinantes de la innovación del sector público: Un estudio comparativo de los gobiernos locales españoles. *International Journal of Public Administration*, 49(1), 30–45. <https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2451390>
- Machlankin, J., Neumann, O., Steiner, R., & Ege, J. (2024). Exploración del papel de la consultoría en la transformación digital de los gobiernos locales. *Public Money & Management*. <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2414060>
- Matos, L. dos S., Duarte, M. R. B., Camargo, A. da S., Perez, M. C., & da Silva, I. S. F. (2023). Planificación estratégica aplicada al sector público: El caso de la Subsecretaría de Asuntos Administrativos. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 22(1), e24461. <https://doi.org/10.5585/2023.24461>
- Mera Loor, M., & Ruiz Cedeño, A. (2024). Habilidades directivas y competitividad de Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales del Ecuador. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 11(1), 18–32. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.111.836>
- Ndasana, M., & Umejiesi, I. (2022). Gestión del desempeño en los municipios de Sudáfrica: Un estudio de caso del municipio metropolitano de Buffalo City. *Africa's Public Service Delivery & Performance Review*, 10(1), a595. <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v10i1.595>

- Pill, M. (2024). Reconsideración del “Estado local” y la capacidad local. *Local Government Studies*, 50(6), 998–1007. <https://doi.org/10.1080/03003930.2024.2377224>
- Rahayu, N. S., Nugroho, A. A., Yusuf, R. R., & Widowati, Y. R. (2024). Mejora del desempeño del gobierno local: El papel de la innovación digital y el liderazgo digital. En *Proceedings of the 5th International Conference on Administration Science*. EAI. <https://doi.org/10.4108/eai.29-11-2023.2347781>
- Redín Moyano, R. M., & Bacilio Bejeguen, J. (2026). Calidad de planificación estratégica y capacidad de implementación en un Gobierno Autónomo Descentralizado 2025. *Revista Ñeque*, 9(24). <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v9i24.223>
- Retnandari, N. D. (2022). Implementación de la planificación estratégica en gobiernos regionales y municipales: Obstáculos y desafíos. *Policy & Governance Review*, 6(2), 155–175. <https://doi.org/10.30589/pgr.v6i2.556>
- Rizki, T., & Kurniawan, S. (2023). Desempeño de los servicios públicos: Influencia del liderazgo femenino y la buena gobernanza. *Jurnal Bina Praja*, 15, 443–452. <https://doi.org/10.21787/jbp.15.2023.443-452>
- Salvador, M., & Sancho, D. (2023). Gobiernos locales frente a entornos turbulentos: Gobernanza robusta y capacidades institucionales. *Social Sciences*, 12(8), 462. <https://doi.org/10.3390/socsci12080462>
- Seo, Y.-B., & Lee, Y.-S. (2022). Mejora de la gestión del desempeño en el gobierno local: Lecciones de Corea del Sur. *Public Money & Management*, 44(3), 259–266. <https://doi.org/10.1080/09540962.2022.2132666>
- Sigurjonsson, T. O., Jónsson, E., & Gudmundsdottir, S. (2024). Sostenibilidad de las iniciativas digitales en los servicios públicos durante la transformación digital del gobierno local: Perspectivas e implicaciones. *Sustainability*, 16(24), 10827. <https://doi.org/10.3390/su162410827>
- Tacuche Moreno, L. (2024). Capacidad institucional etno-racial en América Latina. Estado de situación en el 2023. *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*. <https://doi.org/10.5209/cgap.91996>
- Trital, N. N. (2024). Estudio comparativo sobre la capacidad institucional de los gobiernos locales para la prestación de servicios en Bhojpur. *Intellectual Inception: A Multidisciplinary Research Journal of Bhojpur Campus*, 2(1), 78–99. <https://doi.org/10.3126/iimrjbc.v2i1.68653>
- Zhou, W., Lyu, Z., & Chen, S. (2024). Mecanismos que influyen en el desempeño de la transformación digital de los gobiernos locales: Evidencia de China. *Systems*, 12(1), 30. <https://doi.org/10.3390/systems12010030>