

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN PLANIFICACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA



**Planificación estratégica y efectividad en la gestión pública de
Municipios de Manabí, Ecuador, 2024**

TESIS
**Para optar el grado académico de Doctora en Planificación
Pública y Privada**

Autora: Mg. Espinoza Tuárez, Yixcely Maribel

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN PLANIFICACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA



Planificación estratégica y efectividad en la gestión pública de Municipios de Manabí, Ecuador, 2024

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Dr. Ubillus Agurto, Edwin Alberto (presidente)

Código ORCID: 0000-0003-2917-9959

Dr. Silva Marchan, Henry Alejandro (secretario)

código ORCID: 0000-0002-9928-9945

Dr. Ezcurra Zavaleta, Ghenkis Amílcar (vocal)

CÓDIGO ORCID: 0000-0002-9894-2180

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN PLANIFICACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA



Planificación estratégica y efectividad en la gestión pública de Municipios de Manabí, Ecuador, 2024

Los suscrito declaramos que la tesis es original en su contenido
y forma

Mg. Espinoza Tuárez, Yixcely Maribel (autora)

CÓDIGO ORCID: 0009-0007-7735-1772

Dr. Benavides Medina, Augusto Oswaldo (asesor)

CÓDIGO ORCID: 0000-0002-3017-7945

Tumbes, 2026

ACTA DE SUSTENTACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
Licenciada
Resolución del Consejo Directivo N° 155-2019-SUNEDU/CD
ESCUELA DE POSGRADO
Tumbes – Perú

"Año de la Esperanza y el Fortalecimiento de la Democracia"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Tumbes, a los treinta días del mes de setiembre del dos mil veintiséis, siendo las catorce horas y cero minutos, en el aula N° 01 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, se reunieron los miembros del jurado calificador constituidos con la **RESOLUCIÓN N° 0783-2026/UNTUMBES-EPG-D** del veintiocho de noviembre del dos mil veinticinco, presidido por el **Dr. Edwin Alberto Ubillus Agurto** e integrado por el **Dr. Henry Alejandro Silva Marchan** (secretario) y el **Dr. Ghenkis Amilcar Ezcurra Zavaleta** (vocal)

Instalado el jurado, se procedió a la evaluación, deliberación y calificación del acto de la sustentación de la tesis titulada: **"Planificación estratégica y efectividad en la gestión pública de municipios de Manabí, Ecuador, 2024"**, presentada por la doctoranda: **Yixcely Maribel Espinoza Tuárez**, del programa de Doctorado en Planificación Pública y Privada.

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte de la sustentante y después de la correspondiente, deliberación el jurado, conforme a lo normado en el artículo N° 111 del Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes, declara a la doctoranda **APROBADO** por **UNANIMIDAD** con el calificativo de **BUENO**.

Por lo anterior, la sustentante está apta para iniciar los trámites correspondientes y conducentes a la obtención del grado académico de **Doctora en Planificación Pública y Privada**, en conformidad con lo normado en la Ley Universitaria N° 30220, el Texto Único Ordenado del Estatuto, El Reglamento General, el Reglamento General de Grados Títulos y el Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las quince horas y veinte minutos, del mismo día, se dio por concluida la ceremonia académica, procediendo a firmar el acta en presencia de público asistente.

Dr. Edwin Alberto Ubillus Agurto
Presidente
DNI N° 02875229
<https://orcid.org/0000-0003-2917-9959>

Dr. Henry Alejandro Silva Marchan
Secretario
DNI N° 41302625
<https://orcid.org/0000-0002-9928-9945>

Dr. Ghenkis Amilcar Ezcurra Zavaleta
Vocal
DNI N° 40936824
<https://orcid.org/0000-0002-9894-2180>

REPORTE TURNITIN



Página 1 de 108 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid::3117:636825344

Yixely Maribel Espinoza Tuarez

**Informe final de tesis ESPINOZA TUÁREZ YIXELY MARIBEL
Turnitn**

 DOCTORADO DE PLANIFICACIÓN


Dr. Augusto Oswaldo Benavides Medina
Universidad Nacional de Tumbes
Asesor de Tesis
Cod. Orcid: 0000-0002-3017-7945

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::3117:636825344

Fecha de entrega

9 oct 2026, 17:25 GMT-5

Fecha de descarga

9 oct 2026, 17:39 GMT-5

Nombre del archivo

Informe final de tesis ESPINOZA TUÁREZ YIXELY MARIBEL Turnitn.docx

Tamaño del archivo

165.8 KB

102 páginas

24.198 palabras

149.836 caracteres



Página 1 de 108 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid::3117:636825344

5% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Fuentes principales

- 4%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 4%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión


Dr. Augusto Oswaldo Benavides Medina
Universidad Nacional de Tumbes
Asesor de Tesis
Cod. Orcid: 0000-0002-3017-7945

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.


Dr. Augusto Oswaldo Benavides Medina
Universidad Nacional de Tumbes
Asesor de Tesis
Cod. Orcid: 0000-0002-3017-7945

Fuentes principales

- 4% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 4% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-10-05	<1%
2	Internet	www.coursehero.com	<1%
3	Internet	www.web.facpya.uanl.mx	<1%
4	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-08-01	<1%
5	Internet	www.eumed.net	<1%
6	Internet	rediab.uanl.mx	<1%
7	Trabajos del estudiante	Integración Blackboard on 2025-12-08	<1%
8	Publicación	Cahuaya Pacoricona, Lucio. "Factores psicosociales y cognitivos que dificultan la ...	<1%
9	Trabajos del estudiante	Universidad San Ignacio de Loyola on 2025-07-19	<1%
10	Internet	dspaceapi.live.udesa.edu.ar	<1%
11	Internet	revistas.pucese.edu.ec	<1%

Dr. Augusto Oswaldo Benavides Medina
Universidad Nacional de Tumbes
Asesor de Tesis
Cod. Orcid: 0000-0002-3017-7945

12	Internet	repositorio.unimayor.edu.co	<1%
13	Internet	25.bdigital.uncu.edu.ar	<1%
14	Trabajos del estudiante	Universidad Católica de Colombia on 2024-10-06	<1%
15	Trabajos del estudiante	Universidad Rey Juan Carlos on 2025-06-06	<1%
16	Internet	quimica.diaonia.com	<1%
17	Trabajos del estudiante	Universidad Privada del Norte on 2023-04-07	<1%
18	Trabajos del estudiante	uncedu on 2025-08-26	<1%
19	Trabajos del estudiante	Universidad TecMilenio on 2024-06-23	<1%
20	Internet	repositorio.untumbes.edu.pe	<1%
21	Internet	repositorio.udh.edu.pe	<1%
22	Internet	www.593dp.com	<1%
23	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-08-01	<1%
24	Trabajos del estudiante	Universidad San Marcos on 2025-12-18	<1%
25	Trabajos del estudiante	Universidad Politecnica Salesiana del Ecuador on 2026-07-09	<1%


 Dr. Augusto Oswaldo Benavides Medina
 Universidad Nacional de Tumbes
 Asesor de Tesis
 Cod. Orcid: 0000-0002-3017-7945

26	Trabajos del estudiante	Universidad TecMilenio on 2024-07-05	<1%
27	Internet	dspace.unl.edu.ec	<1%
28	Internet	hdl.handle.net	<1%
29	Internet	repositorio.unap.edu.pe	<1%
30	Internet	www.campustudionline.com	<1%
31	Trabajos del estudiante	Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO on 2024-09-03	<1%
32	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional Federico Villarreal on 2024-11-21	<1%
33	Trabajos del estudiante	Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología on 2025-05-10	<1%
34	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2026-02-17	<1%
35	Internet	fdocuments.ec	<1%
36	Trabajos del estudiante	Universidad Hispanoamericana on 2026-04-29	<1%
37	Internet	repositorio.uct.edu.pe	<1%
38	Trabajos del estudiante	Costa Rica Institute of Technology on 2025-10-02	<1%
39	Trabajos del estudiante	UNAPEC on 2024-11-07	<1%


 Dr. Augusto Oswaldo Benavides Medina
 Universidad Nacional de Tumbes
 Asesor de Tesis
 Cod. Orcid: 0000-0002-3017-7945

40	Trabajos del estudiante	Universidad Internacional de la Rioja on 2025-03-17	<1%
41	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
42	Internet	repositorio.upla.edu.pe	<1%
43	Internet	repositorioacademico.upc.edu.pe	<1%
44	Trabajos del estudiante	ULACIT Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología on 2024-02-17	<1%
45	Internet	repositorio.uia.ac.cr:8080	<1%
46	Internet	vdocuments.com.br	<1%
47	Internet	worldwidescience.org	<1%
48	Internet	www.repositorio.unu.edu.pe	<1%


 Dr. Augusto Oswaldo Benavides Medina
 Universidad Nacional de Tumbes
 Asesor de Tesis
 Cod. Orcid: 0000-0002-3017-7945

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a quienes han sido el motor silencioso de cada uno de mis logros. A mi familia, por su amor incondicional, paciencia y constante apoyo en cada etapa de mi formación. A aquellas personas que creyeron en mí incluso en los momentos de duda, recordándome que la perseverancia siempre abre caminos. Este esfuerzo es también suyo, porque en cada meta alcanzada está reflejado el impulso que me brindaron para no rendirme.

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento a Dios por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la constancia necesarias para culminar este proceso académico. A mis docentes, por su guía, conocimientos y compromiso en la formación profesional, contribuyendo significativamente al desarrollo de este trabajo. Agradezco a las instituciones y personas que colaboraron con la información y el tiempo necesario para llevar a cabo esta investigación. A mi familia y amigos, por su apoyo incondicional y palabras de aliento, que fueron fundamentales para alcanzar este objetivo.

ÍNDICE

RESUMEN.....	xix
ABSTRACT	xx
I. INTRODUCCIÓN	21
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	24
2.1. BASES TEÓRICAS – CIENTÍFICAS	24
2.1.2. Efectividad en la gestión pública.....	32
2.2. ANTECEDENTES	39
2.2.1. Internacionales	39
2.2.2. Nacionales.....	41
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	43
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	46
3.1. TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	46
3.1.1. Tipo de estudio.....	46
3.2. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	47
3.2.1. Población.....	47
3.2.2. Muestra.....	49
3.2.3. Muestreo.....	51
3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	53
3.3.1. Métodos.....	53
3.3.2. Técnica de recolección de información de la investigación.....	54
3.4. PLAN DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	54
3.4.1. Procedimiento de datos.....	54
3.4.2. Análisis de datos	55
3.5. ANÁLISIS DE CONFIBILIDAD	55
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	57
4.1. Resultados	57

4.2. Discusión de resultados.....	65
V. CONCLUSIONES	69
VI. RECOMENDACIONES	71
VII. PROPUESTA	73
7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	73
7.2. RESUMEN EJECUTIVO.....	73
7.2.1. Presentación del Programa.....	73
7.2.2. Evidencia científica de base.....	73
7.2.3. Problema que resuelve	74
7.3. OBJETIVOS	75
7.4. INVERSIÓN Y BENEFICIARIOS	76
7.4.1. Inversión requerida.....	76
7.4.2. Beneficiarios.....	77
7.4.3. Estrategia de diferenciación.....	77
7.5. MARCO DE REFERENCIA	77
7.5.1. Fundamentación teórica.....	77
7.5.2. Antecedentes de intervenciones	79
7.6. COMPONENTES DE INTERVENCIÓN	80
7.6.1. Componente 1: Fortalecimiento de capacidades en formulación de planes estratégicos	80
7.6.2. Componente 2: Implementación de sistemas integrados de gestión de recursos.....	81
7.6.3. Componente 3: Mecanismos participativos de evaluación y seguimiento.....	83
7.6.4. Componente 4: Evaluación de resultados y sistematización de lecciones aprendidas	84
7.6.5. Componente 5: Gestión, coordinación y sostenibilidad institucional.	85
7.7. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	87

7.8. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	87
7.8.1. Diseño de evaluación	87
7.8.2. Momentos de evaluación	88
7.8.3. Instrumentos de recolección de datos	88
7.8.4. Análisis de datos	89
7.8.5. Indicadores de evaluación	90
7.9. ANÁLISIS DE RIESGOS Y SOSTENIBILIDAD	90
7.9.1. Matriz de riesgos	90
7.9.2. Estrategia de sostenibilidad institucional	91
7.9.3. Indicadores de sostenibilidad	92
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93
ANEXOS.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Evolución poblacional y tasa de crecimiento por cantones de Manabí (2022–2024)	48
Tabla 2 Cuadro de Distribución Muestral por Cantones - Manabí 2024	51
Tabla 3 Variable Independiente (Planificación Estratégica)	56
Tabla 4 Variable Dependiente (Efectividad en la Gestión Pública)	56
Tabla 5 Relación entre Planificación estratégica y la efectividad de la gestión pública	57
Tabla 6 Correlación entre la planificación estratégica y la efectividad de la gestión pública	58
Tabla 7 Relación entre la formulación de planes y la efectividad de la gestión pública	59
Tabla 8 Correlación entre la formulación de planes y la efectividad de la gestión pública	60
Tabla 9 Relación entre la implementación de planes y la efectividad de la gestión pública	61
Tabla 10 Correlación entre la implementación de planes y la efectividad de la gestión pública.....	62
Tabla 11 Relación entre evaluación y seguimiento y la efectividad de la gestión pública	63
Tabla 12 Correlación entre la evaluación y seguimiento y la efectividad de la gestión pública	64
Tabla 13 Evidencia científica de base	74
Tabla 14 Inversión requerida por componentes y fuentes de financiamiento	76
Tabla 15 Cronograma	87

Tabla 16 Momentos de evaluación 88

Tabla 17 Indicadores de evaluación 90

Tabla 18 Matriz de riesgos..... 90

Tabla 19 Indicadores de sostenibilidad..... 92

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 <i>Matriz de consistencia</i>	126
Anexo 2 <i>Operacionalización de las variables</i>	127
Anexo 3 <i>Instrumento de medición</i>	128

RESUMEN

El estudio aborda la problemática de la limitada efectividad en la gestión pública de los municipios de Manabí, atribuida a deficiencias en la planificación estratégica, especialmente en la formulación, implementación y seguimiento de los planes, lo que afecta la transparencia, eficiencia administrativa y participación ciudadana. El objetivo fue determinar el impacto de la planificación estratégica en la efectividad de la gestión pública. Metodológicamente, se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, con diseño no experimental y alcance descriptivo-correlacional, utilizando encuestas estructuradas aplicadas a una muestra de 967 participantes, procesadas mediante análisis estadístico. Los resultados evidencian correlaciones positivas y significativas entre las variables, destacando coeficientes de 0,893 para planificación estratégica global, 0,947 en formulación de planes, 0,782 en implementación y 0,731 en evaluación y seguimiento, todos con significancia $p < 0,001$, lo que confirma una relación directa y robusta; además, se identificó predominio de niveles bajos y medios en ambas variables. Se demuestra que una adecuada planificación estratégica fortalece la efectividad de la gestión pública, constituyéndose en un factor clave para mejorar el desempeño institucional.

Palabras clave: Planificación estratégica, gestión pública, eficiencia administrativa, transparencia, participación ciudadana.

ABSTRACT

This study addresses the problem of limited effectiveness in public management in the municipalities of Manabí, attributed to deficiencies in strategic planning, especially in the formulation, implementation, and monitoring of plans, which affects transparency, administrative efficiency, and citizen participation. The objective was to determine the impact of strategic planning on the effectiveness of public management. Methodologically, a quantitative, applied approach was used, with a non-experimental, descriptive-correlational design. Structured surveys were administered to a sample of 967 participants and processed using statistical analysis. The results show positive and significant correlations between the variables, with coefficients of 0.893 for overall strategic planning, 0.947 for plan formulation, 0.782 for implementation, and 0.731 for evaluation and monitoring, all with significance ($p < 0.001$), confirming a direct and robust relationship. Furthermore, low and medium levels predominated in both variables. It is demonstrated that proper strategic planning strengthens the effectiveness of public management, becoming a key factor in improving institutional performance.

Keywords: Strategic planning, public management, administrative efficiency, transparency, citizen participation.

I. INTRODUCCIÓN

En el contexto contemporáneo, caracterizado por transformaciones sociales aceleradas, creciente complejidad de los problemas públicos y mayores exigencias de rendición de cuentas, la planificación estratégica se consolidó como un instrumento fundamental e insustituible para mejorar de manera sustantiva la efectividad en la gestión pública de los municipios. En consonancia con ello, la literatura especializada reconoce que la planificación estratégica constituye un proceso sistemático y racional orientado a proyectar, de manera anticipada y estructurada, las acciones gubernamentales para el cumplimiento de objetivos de desarrollo económico, social y ambiental, optimizando al mismo tiempo los recursos públicos y fortaleciendo la legitimidad democrática de la administración municipal.

Desde esta perspectiva, se reconoció que la planificación estratégica no solo direccionó la acción gubernamental hacia el logro de resultados concretos, sino que también promovió una gestión pública orientada a resultados, basada en principios de eficiencia, eficacia, participación ciudadana y transparencia. Bajo esta lógica, se consideró que la capacidad de las administraciones municipales para establecer visiones estratégicas de largo plazo, traducidas en planes de acción coordinados y flexibles, resultó determinante para construir territorios resilientes, inclusivos y competitivos en el actual entorno globalizado.

Diversos estudios empíricos, conforme a la evidencia internacional reciente, demostraron que los municipios que incorporaron de manera rigurosa prácticas de planificación estratégica alcanzaron mejoras sustantivas en indicadores de eficiencia administrativa, calidad de los servicios públicos y niveles de satisfacción ciudadana. En tal sentido, López y Rodríguez (2021) reportaron en España un aumento del 35 % en la eficiencia administrativa de municipios que implementaron planes estratégicos formales, reflejado en la reducción de tiempos de respuesta institucional y en la optimización de los presupuestos públicos. De manera análoga, Smith y Johnson (2020) evidenciaron en Canadá que los municipios con planificación estratégica aumentaron en un 40 % la satisfacción ciudadana respecto

a los servicios prestados, además de lograr un incremento del 25 % en la recaudación tributaria local, lo que permitió mayores inversiones en infraestructura pública.

Conforme a lo expuesto, se reconoció que la planificación estratégica, para ser efectiva, debía abordar de manera integrada las tres etapas fundamentales: la formulación de planes, la implementación efectiva de las estrategias, y la evaluación y seguimiento de los resultados alcanzados. Cada etapa representó un eslabón indispensable del ciclo estratégico, de modo que la omisión o ejecución deficiente de alguna de ellas comprometía seriamente la efectividad global de la planificación.

En atención a la realidad ecuatoriana, investigaciones recientes como las de Martínez y Pérez (2021) en la provincia de Pichincha y García y Torres (2022) en Guayas confirmaron que la institucionalización de prácticas de planificación estratégica robustas permitió mejorar la eficiencia administrativa en un rango de entre el 68 % y el 72 %, incrementar la transparencia en un 25 %, y fortalecer las capacidades de gestión local orientadas al desarrollo sostenible. Estas evidencias permitieron afirmar que la planificación estratégica no solo incidió en la eficiencia operativa de los municipios, sino que también promovió una gestión pública más democrática, participativa y orientada a resultados.

Bajo este marco analítico, surgió la necesidad imperiosa de analizar el impacto real que la planificación estratégica ejerció sobre la efectividad de la gestión pública en los municipios de la provincia de Manabí, Ecuador, durante el año 2024. El problema general de investigación planteado fue: cuál es el impacto de la planificación estratégica en la efectividad de la gestión pública en los municipios de Manabí, Ecuador, 2024. En consecuencia, se formularon los siguientes problemas específicos: cómo incidió la planificación estratégica en la transparencia institucional, de qué manera impactó en la eficiencia administrativa y cómo influyó en el fortalecimiento de la participación ciudadana.

En correspondencia con estos planteamientos, se estableció como objetivo general determinar cuál fue el impacto de la planificación estratégica en la efectividad de la gestión pública en los municipios de Manabí, y como objetivos específicos,

establecer cómo incidió la planificación estratégica en la transparencia, analizar de qué manera impactó en la eficiencia administrativa y definir cómo influyó en la participación ciudadana. Asimismo, se formularon la hipótesis general, la cual planteó que la planificación estratégica impactó favorablemente en la efectividad de la gestión pública, y las hipótesis específicas que afirmaron que dicha planificación incidió positivamente en la transparencia, impactó significativamente en la eficiencia administrativa e influyó de manera positiva en la participación ciudadana.

Desde la perspectiva teórica, la investigación se justificó en la medida en que contribuyó al fortalecimiento del cuerpo de conocimientos sobre la planificación estratégica aplicada a la gestión pública municipal, ampliando el entendimiento acerca de los mecanismos a través de los cuales la planificación puede mejorar la eficiencia institucional, fortalecer la transparencia y aumentar la participación ciudadana. Desde el enfoque práctico, la investigación permitió generar insumos diagnósticos y propuestas de acción para que los municipios de Manabí optimizaran su desempeño organizacional y administrativo, en línea con las mejores prácticas internacionales de buen gobierno local.

En cuanto a la justificación metodológica, la investigación se apoyó en una estrategia cuantitativa de recolección y análisis de datos, utilizando cuestionarios estructurados aplicados a personal administrativo de los municipios y ciudadanos usuarios de los servicios públicos, procesados mediante herramientas estadísticas como SPSS, Jamovi y Excel. La rigurosidad metodológica garantizó la obtención de resultados válidos, confiables y relevantes para la toma de decisiones estratégicas en el ámbito municipal.

Desde el punto de vista social, la investigación fue de alta relevancia, ya que su propósito último fue contribuir al fortalecimiento de la gobernabilidad democrática, al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y a la promoción de un modelo de gestión pública más efectivo, inclusivo y transparente en la provincia de Manabí. La identificación de buenas prácticas en planificación estratégica municipal se proyectó como un aporte fundamental para la construcción de municipios más resilientes, capaces de enfrentar los desafíos contemporáneos y de impulsar procesos de desarrollo territorial sostenibles e inclusivos.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. BASES TEÓRICAS – CIENTÍFICAS

2.1.1. Planificación estratégica

La planificación estratégica se define como "el proceso mediante el cual una organización establece sus objetivos a largo plazo y desarrolla las estrategias para alcanzarlos" (David, 2017, citado por Thompson et al., 2020, p. 35). En primer lugar, "la planificación estratégica es fundamental porque determina la dirección futura de una organización mediante el establecimiento de objetivos a largo plazo y la implementación de acciones específicas" (Johnson y Scholes, 2018, citado por Mintzberg et al., 2021, p. 42).

Además, este proceso sistemático permite definir la visión, misión y metas de una organización, facilitando un alineamiento coherente de recursos y capacidades (Kaplan y Norton, 2021). Asimismo, "la planificación estratégica implica una evaluación continua del entorno interno y externo de una organización, con el fin de formular y adaptar estrategias que aseguren el éxito sostenido" (Ansoff, 2016, citado por Grant, 2020, p. 78).

Se puede afirmar que la planificación estratégica es tanto un arte como una ciencia, ya que involucra la formulación, implementación y evaluación de decisiones multifuncionales que permiten a una organización alcanzar sus objetivos (Hill y Jones, 2019). Consecuentemente, este proceso permite identificar oportunidades y amenazas en el entorno, desarrollando planes para aprovechar o mitigar esos factores (Barney y Hesterly, 2021).

La planificación estratégica se entiende como "la actividad de diseñar rutas para alcanzar los objetivos organizacionales, considerando la interacción entre los recursos disponibles y las condiciones del mercado" (Hitt et al., 2020, p. 112). Por

otro lado, la planificación estratégica es un proceso continuo y sistemático de toma de decisiones sobre los objetivos y acciones a largo plazo de una organización (Dess et al., 2021). “Este proceso integra el análisis del entorno, el establecimiento de metas y el diseño de planes de acción para guiar a la organización hacia el futuro deseado” (Thompson y Strickland, 2018, citado por David et al., 2021, p. 134). Además, se describe como la formulación de estrategias a nivel corporativo, de negocio y funcional para lograr ventajas competitivas sostenibles (Andrews, 2019, citado por Johnson et al., 2021).

Finalmente, “la planificación estratégica es el proceso sistemático de analizar las oportunidades y amenazas del entorno y los recursos y capacidades internas para formular estrategias que permitan alcanzar los objetivos organizacionales” (Hofer y Schendel, 2018, citado por Peng, 2020, p. 157).

Principales teorías y modelos

La Teoría de la Visión Basada en Recursos (RBV) sostiene que las organizaciones pueden alcanzar una ventaja competitiva sostenible mediante el desarrollo y la eficiente utilización de sus recursos internos y capacidades únicas. Según Barney (1991), los recursos son activos tangibles e intangibles controlados por la organización, mientras que las capacidades son las habilidades y procesos internos que la organización desarrolla para aprovechar esos recursos de manera efectiva. Esta perspectiva destaca “la importancia de identificar y cultivar recursos y capacidades que sean valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles, ya que estos son los que pueden proporcionar a la organización una ventaja competitiva sostenible” (Barney, 1991, citado por Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017, p. 75).

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter sostiene que la estructura competitiva de una industria y la rentabilidad de una empresa están determinadas por cinco fuerzas clave: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes. Según Porter (1979), estas fuerzas influyen en la capacidad de una empresa para obtener beneficios y desarrollar estrategias efectivas. “Al analizar cada una de estas fuerzas, las organizaciones pueden identificar oportunidades y amenazas en su

entorno competitivo y formular estrategias que mejoren su posición en el mercado” (Porter, 1979, citado por Grant, 2016, p. 102).

La teoría del ciclo de vida del producto describe las etapas por las que pasa un producto desde su introducción en el mercado hasta su declive, y cómo estas etapas afectan las estrategias de la organización. Según Vernon (1966), el ciclo de vida del producto incluye cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive. Durante la etapa de introducción, el enfoque está en crear conciencia y atraer clientes iniciales. En la etapa de crecimiento, el objetivo es maximizar la cuota de mercado. En la etapa de madurez, la estrategia se centra en mantener la competitividad y gestionar costos. Finalmente, en la etapa de declive, las organizaciones deben decidir si revitalizan el producto, lo retiran del mercado o buscan nuevos usos. Esta teoría destaca “la necesidad de adaptar las estrategias de marketing y gestión a las diferentes fases del ciclo de vida del producto” (Vernon, 1966, citado por Kotler & Keller, 2016, p. 214).

Metodología de planificación estratégica

La planificación estratégica se define como “el proceso de definir la misión y visión de una organización, y de establecer objetivos y estrategias para lograrlos” (Porter, 1985, citado por Ketels y Porter, 2023, p. 102). Esta metodología puede ser desglosada en varias etapas clave, cada una de las cuales es crucial para garantizar el éxito de la organización en un entorno sanitario dinámico y complejo.

Evaluación del entorno (Análisis FODA)

La evaluación del entorno interno y externo es fundamental para comprender las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) que enfrenta el hospital. Este análisis puede incluir:

- **Fortalezas y debilidades internas:** Evaluar recursos internos, capacidades y procesos del hospital, como calidad de atención, recursos humanos, infraestructura y tecnologías. La evaluación interna permite identificar áreas críticas que necesitan mejoras y fortalezas que pueden ser aprovechadas para el éxito organizacional (DiPiro et al., 2023).

- **Oportunidades y amenazas externas:** Evaluar factores externos que pueden influir en el hospital, como cambios demográficos, avances tecnológicos, políticas de salud y competencia. Un análisis exhaustivo del entorno externo es esencial para anticipar y mitigar posibles amenazas (Scott & Nelson, 2023).

Definición de la misión, visión y valores

Definir claramente la misión (propósito fundamental), visión (estado deseado a largo plazo) y valores (principios que guían las acciones y decisiones) es esencial. Esto proporciona una base sólida para la toma de decisiones y la alineación organizacional. Una misión y visión bien articuladas alinean al personal y los recursos con los objetivos estratégicos (Al Bulushi, 2023).

Establecimiento de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un marco temporal definido (SMART). Estos objetivos pueden abarcar áreas como la mejora de la calidad del servicio, la satisfacción del paciente, la eficiencia operativa y el desarrollo del personal. El establecimiento de objetivos estratégicos claros es fundamental para dirigir los esfuerzos y recursos de manera efectiva (Porter, 1985, citado por Ketels y Porter, 2023).

Desarrollo de estrategias y planes de acción

Desarrollar estrategias detalladas para alcanzar los objetivos estratégicos implica:

- **Planes de acción detallados:** Especificar las acciones necesarias, los recursos requeridos, los responsables de la implementación y los plazos. Los planes de acción bien detallados son esenciales para la implementación efectiva de estrategias (Harrison, 2020).
- **Asignación de recursos:** Asegurar que se dispongan los recursos financieros, humanos y tecnológicos necesarios. La asignación adecuada de recursos es fundamental para el éxito de la planificación estratégica (Al Bulushi, 2023).

Implementación de las estrategias

La implementación eficaz de las estrategias requiere una gestión cuidadosa y una comunicación efectiva con el personal y otras partes interesadas. Esto incluye:

- **Gestión del cambio:** Asegurar la aceptación y el apoyo a las nuevas estrategias. La gestión del cambio es crucial para superar la resistencia y garantizar la adopción de nuevas estrategias (Scott & Nelson, 2023).
- **Formación y desarrollo:** Proporcionar la capacitación necesaria para que el personal desempeñe sus roles dentro del plan estratégico. La formación continua es un componente esencial para el éxito de la implementación (DiPiro et al., 2023).

Monitoreo y evaluación

El monitoreo continuo y la evaluación periódica son esenciales para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos. Esto incluye:

- **Indicadores de desempeño:** Establecer métricas y KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) para evaluar el éxito de las estrategias implementadas. Los indicadores de desempeño permiten evaluar objetivamente el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario (Al Bulushi, 2023).
- **Revisión y ajustes:** Realizar revisiones periódicas del progreso y ajustar las estrategias según sea necesario para responder a cambios en el entorno interno o externo.

Informe y comunicación de resultados

Comunicar los resultados de la planificación estratégica a todas las partes interesadas es crucial. Esto incluye la documentación de los logros y la identificación de áreas que requieren atención o mejora. La transparencia y la comunicación efectiva son fundamentales para mantener el apoyo y el compromiso de todas las partes interesadas (DiPiro et al., 2023).

Dimensiones

Un autor que discute las tres dimensiones de la planificación estratégica: formulación de planes, implementación de planes y evaluación y seguimiento, es John M. Bryson. Según Bryson (2021), la formulación de planes implica el desarrollo de objetivos estratégicos claros y específicos, la implementación de planes se refiere a la ejecución efectiva de las estrategias definidas, y la evaluación y seguimiento consisten en monitorear y ajustar las estrategias para asegurar su efectividad y adaptabilidad en el tiempo. Esta conceptualización subraya la importancia de un enfoque integral y continuo en la planificación estratégica para asegurar la efectividad en la gestión pública.

- **Formulación de planes:** La formulación de planes estratégicos implica establecer objetivos y metas claras, así como definir las acciones necesarias para alcanzarlas. “Esta fase es crucial para orientar los esfuerzos de la organización hacia el logro de su misión” (Miller, 2021, como lo citó Anderson, 2022, p. 22).

Además, la formulación de planes debe basarse en un análisis profundo del entorno interno y externo de la organización. “Destacan la importancia del uso de herramientas como el análisis SWOT para identificar oportunidades y amenazas” (Lee, 2021, como lo citó Taylor, 2023, p. 67).

Asimismo, la participación de los stakeholders es esencial en la formulación de planes, ya que aporta diversas perspectivas y conocimientos. “Incluir a los stakeholders en el proceso aumenta la aceptación y la legitimidad del plan” (Reed, 2022, como lo citó Smith, 2023, p. 35).

Por otro lado, la formulación de planes requiere establecer prioridades claras y asignar recursos de manera eficiente. “Una planificación estratégica efectiva debe considerar la disponibilidad y la optimización de recursos” (Clark, 2022, como lo citó Martínez, 2022, p. 26).

Además, la flexibilidad es un componente clave en la formulación de planes estratégicos, permitiendo ajustes según las circunstancias cambiantes. “La

capacidad de adaptación es fundamental para la sostenibilidad del plan estratégico” (Thompson, 2021, como lo citó Johnson, 2023, p. 28).

Asimismo, la formulación de planes debe ser un proceso iterativo, donde las estrategias se revisan y ajustan continuamente. “La necesidad de una evaluación constante para asegurar la relevancia y efectividad del plan” (Davies, 2022, como lo citó Lewis, 2023, p. 57).

De igual manera, la alineación de los planes estratégicos con la misión y visión de la organización es fundamental para asegurar la coherencia en todas las acciones. “Los planes estratégicos deben reflejar los valores y objetivos fundamentales de la organización” (Harris, 2021, como lo citó Brown, 2022, p. 78).

Finalmente, la formulación de planes debe incluir un marco temporal claro con hitos y plazos definidos. “Un cronograma bien definido ayuda a mantener el enfoque y medir el progreso a lo largo del tiempo” (Johnson, 2021, como lo citó Roberts, 2022, p. 48).

- **Implementación de planes:** “La implementación de planes es la fase en la cual las estrategias y acciones delineadas durante la planificación se llevan a cabo. Este proceso es crucial para convertir los objetivos en resultados tangibles” (Taylor, 2021, como lo citó Johnson, 2022, p. 34).

Además, la implementación de planes requiere una gestión eficiente de los recursos disponibles, incluyendo tiempo, personal y presupuesto. “Una asignación adecuada y oportuna de estos recursos puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de un plan estratégico” (Smith, 2021, como lo citó Reed, 2022, p. 40).

Asimismo, la comunicación efectiva es fundamental durante la implementación de planes. “Todos los miembros de la organización deben estar informados sobre sus roles y responsabilidades, así como sobre los objetivos y plazos establecidos” (Jones, 2021, como lo citó Martínez, 2023, p. 45).

Por otro lado, la capacitación y el desarrollo del personal son elementos esenciales para una implementación exitosa. “Los empleados deben estar preparados y tener las competencias necesarias para ejecutar las acciones planificadas” (Clark, 2022, como lo citó Walker, 2023, p. 50).

Además, la flexibilidad y la capacidad de adaptación son cruciales durante la implementación. “Es común que surjan imprevistos y desafíos que requieran ajustes en el plan original” (Davis, 2022, como lo citó Lewis, 2023, p. 55).

Asimismo, el monitoreo continuo y la retroalimentación son vitales para la implementación de planes. “Este proceso permite identificar y corregir problemas a tiempo, asegurando que el plan se mantenga en la dirección correcta” (Miller, 2021, como lo citó Harris, 2022, p. 60).

De igual manera, la participación activa de la alta dirección es fundamental para el éxito de la implementación. “Los líderes deben proporcionar apoyo, recursos y dirección, y deben estar comprometidos con el éxito del plan” (Johnson, 2021, como lo citó Roberts, 2023, p. 65).

Finalmente, la evaluación de resultados es una parte integral de la implementación de planes. “Esta evaluación permite medir el éxito de las acciones implementadas y proporciona información valiosa para futuras planificaciones” (Mintzberg, 2021, como lo citó Brown, 2023, p. 70).

- **Evaluación y seguimiento:** “La evaluación y el seguimiento son componentes críticos en el ciclo de planificación estratégica, ya que permiten medir el progreso y ajustar las acciones según sea necesario. Este proceso asegura que los objetivos estratégicos se estén cumpliendo y que los recursos se estén utilizando de manera eficiente” (Lewis, 2021, como lo citó Taylor, 2022, p. 80).

Además, la evaluación implica el uso de indicadores clave de rendimiento (KPIs) para monitorear el avance hacia los objetivos establecidos. “Estos indicadores proporcionan datos cuantificables que ayudan a identificar áreas de mejora y éxito” (Johnson, 2021, como lo citó Smith, 2023, p. 85).

Asimismo, el seguimiento continuo es esencial para detectar problemas a tiempo y tomar medidas correctivas. “Un sistema de monitoreo bien diseñado permite a los gestores reaccionar rápidamente a los cambios y mantener el rumbo hacia los objetivos estratégicos” (Clark, 2021, como lo citó Martínez, 2023, p. 90).

Por otro lado, la retroalimentación obtenida durante la evaluación es valiosa para la mejora continua. “Esta información permite ajustar las estrategias y procesos para

mejorar la eficiencia y efectividad de la organización” (Davis, 2021, como lo citó Reed, 2022, p. 95).

Además, la participación activa de todos los niveles de la organización en la evaluación y seguimiento es crucial. “Involucrar a los empleados en este proceso fomenta una cultura de responsabilidad y mejora continua” (Walker, 2021, como lo citó Harris, 2022, p. 100).

Asimismo, la tecnología juega un papel importante en la evaluación y seguimiento. Las herramientas de software avanzadas permiten una recopilación y análisis de datos más precisos y eficientes, facilitando una toma de decisiones basada en datos (Thompson, 2021, como lo citó Roberts, 2023).

De igual manera, la transparencia en el proceso de evaluación y seguimiento es fundamental. Compartir los resultados y avances con todos los miembros de la organización promueve la confianza y el compromiso con los objetivos estratégicos (Bryson, 2021, como lo citó Brown, 2023).

Finalmente, la evaluación y el seguimiento deben ser procesos continuos y dinámicos, adaptándose a las necesidades cambiantes de la organización. Este enfoque asegura que la planificación estratégica permanezca relevante y efectiva a lo largo del tiempo (Mintzberg, 2021, como lo citó Johnson, 2023).

2.1.2. Efectividad en la gestión pública

La efectividad en la gestión pública se refiere a la capacidad de las instituciones gubernamentales para cumplir sus objetivos y metas de manera eficiente y con un uso adecuado de los recursos. Esto implica la implementación de políticas y programas que generen resultados positivos para la comunidad y el desarrollo sostenible del país. Según Frederickson (2021), “una gestión pública efectiva es esencial para la legitimidad y la confianza pública en las instituciones” (Jones, 2021, como lo citó Anderson, 2022, p. 34).

Para lograr una gestión pública efectiva, es crucial tener una estructura organizativa bien definida y procesos administrativos claros. La claridad en las funciones y responsabilidades de cada unidad dentro de la organización permite una mayor coordinación y evita la duplicidad de esfuerzos. “Además, una estructura

organizativa eficiente facilita la comunicación interna y el flujo de información, lo cual es vital para la toma de decisiones informadas” (Denhardt, 2020, como lo citó Smith, 2023, p. 37).

La implementación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) también juega un papel fundamental en la efectividad de la gestión pública. Las TIC permiten una mayor transparencia y acceso a la información, lo que mejora la rendición de cuentas y la participación ciudadana. Además, las herramientas tecnológicas facilitan la automatización de procesos, reduciendo así el tiempo y los costos asociados a las operaciones administrativas (Dunleavy, 2022, como lo citó Lee, 2023).

El desarrollo de competencias y capacidades en el personal de la administración pública es otro factor clave para una gestión efectiva. La capacitación continua y el desarrollo profesional garantizan que los empleados estén bien preparados para enfrentar los desafíos y demandas del entorno laboral. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también aumenta la motivación y el compromiso de los empleados con los objetivos institucionales (Perry, 2021, como lo citó Martínez, 2023).

Asimismo, la evaluación y el monitoreo continuo de las políticas y programas implementados son esenciales para asegurar su efectividad. Este proceso implica la recolección y análisis de datos para medir el desempeño y realizar ajustes necesarios. “La retroalimentación obtenida a través de la evaluación permite identificar áreas de mejora y asegurar que los recursos se utilicen de manera óptima” (Behn, 2021, como lo citó Reed, 2022, p. 46).

La participación ciudadana es un componente crucial en la gestión pública efectiva. Involucrar a los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones y en la evaluación de políticas públicas aumenta la legitimidad de las acciones gubernamentales. “Además, la participación activa de la comunidad proporciona una perspectiva valiosa que puede mejorar la calidad de los servicios públicos y la satisfacción de los usuarios” (Bryson, 2021, como lo citó Harris, 2022, p. 49).

El liderazgo en la gestión pública también es determinante para su efectividad. Los líderes deben ser capaces de inspirar y motivar a sus equipos, promover una cultura

de transparencia y ética, y estar comprometidos con el bienestar de la comunidad. Un liderazgo efectivo fomenta un entorno de trabajo positivo y facilita la implementación exitosa de políticas y programas (Kettl, 2021, como lo citó Roberts, 2023).

Finalmente, la colaboración interinstitucional y las alianzas estratégicas con el sector privado y las organizaciones no gubernamentales (ONG) son esenciales para una gestión pública efectiva. Estas colaboraciones permiten compartir recursos y conocimientos, y promover un enfoque integral para abordar los desafíos sociales y económicos. La sinergia resultante de estas alianzas puede amplificar el impacto de las políticas públicas y mejorar significativamente los resultados (Osborne, 2021, como lo citó Brown, 2023).

Teorías de efectividad en la gestión pública

Según Kearney (2021), la efectividad en la gestión pública se puede lograr a través de la implementación de prácticas basadas en la teoría del rendimiento, que incluye el establecimiento de metas claras y el uso de indicadores de rendimiento para evaluar el progreso. Además, Kearney destaca la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas como pilares fundamentales para mantener la confianza pública y mejorar la efectividad organizacional. También enfatiza la necesidad de la colaboración interinstitucional y las alianzas estratégicas para abordar problemas complejos de manera integral.

Una de las teorías más influyentes es la Teoría de la Gestión del Desempeño, que se centra en la importancia de establecer metas claras y medibles, así como en la utilización de indicadores de rendimiento para evaluar el progreso. Según Behn (2021), esta teoría subraya la necesidad de un enfoque sistemático para medir y gestionar el desempeño, lo que permite a las organizaciones públicas identificar áreas de mejora y optimizar sus recursos.

La Teoría del Servicio Público también es fundamental en la gestión pública. Esta teoría, propuesta por Denhardt y Denhardt (2020), sugiere que los funcionarios públicos deben centrarse en servir a los ciudadanos en lugar de simplemente gestionar recursos. La teoría enfatiza valores como la responsabilidad, la

transparencia y la ética, y promueve la participación ciudadana en la toma de decisiones.

La Teoría de la Nueva Gestión Pública (NPM, por sus siglas en inglés) ha transformado significativamente la gestión pública en las últimas décadas. Propuesta por autores como Hood (1991), esta teoría aboga por la adopción de prácticas del sector privado en el sector público, incluyendo la competencia, la gestión orientada a resultados y la descentralización. NPM busca mejorar la eficiencia y la efectividad de las organizaciones públicas mediante la introducción de mecanismos de mercado y una mayor flexibilidad organizativa (Dunleavy, 2022, como lo citó Lee, 2023).

La Teoría del Capital Humano destaca la importancia de invertir en la capacitación y el desarrollo de los empleados públicos para mejorar la efectividad organizacional. Perry (2021) argumenta que la gestión pública efectiva requiere una fuerza laboral capacitada y motivada, lo que puede lograrse mediante programas de formación continua y oportunidades de desarrollo profesional (Perry, 2021, como lo citó Martínez, 2023).

Otra teoría relevante es la Teoría de la Gobernanza Colaborativa, que enfatiza la necesidad de colaboración entre diferentes niveles de gobierno y entre el sector público y el privado. Según Osborne (2021), esta teoría sostiene que la efectividad en la gestión pública puede mejorarse significativamente mediante la cooperación y las alianzas estratégicas, lo que permite abordar problemas complejos de manera más integral.

La Teoría de la Transparencia y la Rendición de Cuentas también es crucial en la gestión pública. Frederickson (2021) sostiene que la transparencia en las operaciones gubernamentales y la rendición de cuentas ante los ciudadanos son esenciales para mantener la confianza pública y mejorar la efectividad organizacional. Esta teoría promueve prácticas como la divulgación de información y la participación ciudadana en la evaluación de políticas públicas.

Por último, la Teoría del Liderazgo Transformacional se aplica también a la gestión pública. Esta teoría, desarrollada por Bass y Avolio (1994), sugiere que los líderes efectivos inspiran y motivan a sus empleados, fomentando un ambiente de

innovación y compromiso. En el contexto de “la gestión pública, el liderazgo transformacional puede conducir a una mayor efectividad organizacional al promover una cultura de mejora continua y adaptación al cambio” (Kettl, 2021, como lo citó Roberts, 2023, p. 52).

Características de la efectividad en la gestión pública

Las características de la efectividad en la gestión pública abarcan una serie de principios y prácticas que permiten a las instituciones gubernamentales cumplir sus objetivos de manera eficiente y transparente. Diversos autores sostienen que estas características son fundamentales para mejorar el desempeño organizacional y mantener la confianza pública. A continuación, se describen algunas de las principales características de la efectividad en la gestión pública.

- **Claridad de metas y objetivos:** Una de las características clave de la efectividad en la gestión pública es la definición clara de metas y objetivos. Establecer objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART) permite a las organizaciones públicas orientar sus esfuerzos y recursos de manera eficiente. La claridad en las metas facilita la evaluación del progreso y la identificación de áreas que requieren mejoras (Vandenabeele y Van de Walle, 2020, como lo citó Heinrich, 2020).
- **Uso de indicadores de rendimiento:** El uso de indicadores clave de rendimiento (KPIs) es esencial para medir y evaluar el desempeño de las organizaciones públicas. Estos indicadores proporcionan datos cuantitativos que ayudan a monitorizar el avance hacia los objetivos establecidos. Los KPIs permiten a los gestores públicos tomar decisiones informadas y ajustar las estrategias según sea necesario para mejorar la efectividad organizacional (Moynihan, 2021, como lo citó Hatry, 2021).
- **Transparencia y rendición de cuentas:** La transparencia en las operaciones gubernamentales y la rendición de cuentas ante los ciudadanos son fundamentales para mantener la confianza pública. La divulgación de información y la participación ciudadana en la evaluación de políticas públicas promueven una cultura de responsabilidad y ética. La transparencia permite a

los ciudadanos entender cómo se utilizan los recursos públicos y cuáles son los resultados obtenidos (Meijer, 2021, como lo citó Bovens, 2021).

- **Participación ciudadana:** La participación activa de los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones es otra característica crucial de la efectividad en la gestión pública. Involucrar a la comunidad no solo legitima las acciones gubernamentales, sino que también proporciona perspectivas valiosas que pueden mejorar la calidad de los servicios públicos. La participación ciudadana fomenta una mayor responsabilidad y mejora la satisfacción de los usuarios (Nabatchi y Amsler, 2020, como lo citó Quick, 2020).
- **Capacitación y desarrollo del personal:** La efectividad en la gestión pública también depende de la formación continua y el desarrollo profesional del personal. Los empleados bien capacitados y motivados están mejor preparados para enfrentar los desafíos y demandas del entorno laboral. Invertir en la capacitación del personal no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también aumenta el compromiso de los empleados con los objetivos institucionales (Raadschelders, 2021, como lo citó Denhardt, 2020).
- **Colaboración interinstitucional:** La colaboración entre diferentes niveles de gobierno y con el sector privado y las organizaciones no gubernamentales (ONG) es esencial para abordar problemas complejos de manera integral. Las alianzas estratégicas permiten compartir recursos y conocimientos, lo que amplifica el impacto de las políticas públicas y mejora significativamente los resultados. La sinergia resultante de estas colaboraciones puede conducir a soluciones más efectivas y sostenibles (Agranoff y McGuire, 2021, como lo citó Ansell, 2021).
- **Flexibilidad y capacidad de adaptación:** La capacidad de adaptarse a cambios y circunstancias imprevistas es fundamental para la efectividad en la gestión pública. La flexibilidad organizativa permite a las instituciones públicas ajustar sus estrategias y operaciones en respuesta a nuevos desafíos y oportunidades. Esta adaptabilidad es crucial para mantener la relevancia y efectividad de las políticas y programas a lo largo del tiempo (Christensen y Laegreid, 2020, como lo citó Hill, 2020).

Dimensiones

Dentro de la efectividad en la gestión pública, se identifican tres dimensiones claves: transparencia, eficiencia administrativa y participación ciudadana. Mark Bovens (2021) destaca que estas dimensiones son fundamentales y ha enfatizado cómo estos principios, combinados con la eficiencia administrativa y la participación ciudadana, son esenciales para lograr una gestión pública efectiva y mantener la confianza pública.

- **Transparencia:** La transparencia en la gestión pública se refiere a la apertura y accesibilidad de la información gubernamental hacia los ciudadanos. La transparencia es esencial para mantener la confianza pública y asegurar que las decisiones gubernamentales se realicen de manera abierta y justa. La transparencia permite a los ciudadanos conocer cómo se utilizan los recursos públicos y evaluar la eficacia de las políticas implementadas. Esta dimensión es fundamental para la rendición de cuentas y la prevención de la corrupción en las instituciones públicas (Meijer, 2021, como lo citó Roberts, 2022, p. 45).
- **Eficiencia administrativa:** La eficiencia administrativa se centra en la capacidad de las instituciones públicas para utilizar los recursos disponibles de la manera más efectiva y productiva posible. La eficiencia administrativa implica la optimización de procesos, la reducción de desperdicios y la mejora continua de los servicios ofrecidos a los ciudadanos. Esta dimensión es crucial para garantizar que los servicios públicos sean proporcionados de manera rápida, eficaz y a un costo razonable. La eficiencia administrativa contribuye a la sostenibilidad y al buen uso de los fondos públicos (Heinrich, 2020, como lo citó Peters, 2021, p. 50).

Participación ciudadana: La participación ciudadana es el proceso mediante el cual los ciudadanos se involucran activamente en la toma de decisiones y en la implementación de políticas públicas. La participación ciudadana es esencial para asegurar que las políticas públicas reflejen las necesidades y expectativas de la comunidad. Involucrar a los ciudadanos en el proceso de gestión pública no solo mejora la legitimidad de las decisiones, sino que también fomenta una mayor responsabilidad y compromiso por parte de la población. La participación ciudadana

permite una gobernanza más inclusiva y democrática (Quick, 2020, como lo citó Fung, 2021, p. 55).

2.2. ANTECEDENTES

2.2.1. Internacionales

Pimentel (2021), en su tesis de investigación realizada en México se llevó a cabo en la maquiladora del sector electrónico en México, donde presentó como objetivo principal “identificar si existe relación entre motivación laboral y compromiso organizacional en los colaboradores de una maquiladora del sector electrónico de Tecate, B. C. México.”, obteniéndose como población a 400 colaboradores y se asignó como instrumento de investigación 2 cuestionarios de 80 ítems; donde 17 ítems son del compromiso organizacional clasificándose en 3 dimensiones (afectivo, continuidad y normativo) y 63 ítems son de la motivación laboral clasificándose en 3 dimensiones (condiciones motivacionales internas, condiciones motivacionales externas y retribución en el trabajo). Se obtuvo como resultado que tanto la motivación como compromiso organización son favorables, concluyéndose que, si existe relación entre estas dos variables, esto quiere decir, que la relación es positiva debido a que la motivación laboral tiene una influencia sobre el compromiso organizacional.

Chóez y Vélez (2021) en su artículo denominado: “Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción”, establecieron como problema general: ¿Cómo influye la motivación laboral en relación al compromiso organizacional en escuelas de conducción?, para lo cual, se desarrolló una metodología de investigación de tipo descriptivo explicativo y diseño no experimental transversal; obteniendo una población y muestra 17 trabajadores. Para este estudio se asignó un cuestionario con preguntas cerradas, la cual aplicaron el programa Excel. Así mismo, se obtuvo como conclusión que la motivación laboral de los colaboradores tiene un gran impacto en el compromiso organizacional del Sportmancar, ya que esto hace que el personal se sienta comprometido con la organización, por ello, consideran que si el personal se encuentra motivado estos realizaran sus labores de una manera eficiente, con la finalidad de fomentar, impulsar y garantizar el compromiso organizacional por parte

de los colaboradores en función de sostener un adecuado desempeño, clima organizacional y satisfacción laboral.

Flores et al. (2020) en su artículo: “La competitividad organizacional; un modelo de motivación y compromiso en la organización”, establecieron como método de estudio tipo descriptivo – correlacional, enfoque cuantitativo mixto, y diseño transversal – exploratorio. La población fue de 90 trabajadores y utilizaron como instrumento de medición un cuestionario elaborado por ellos mismos. Su objetivo fue, “determinar los factores de motivación laboral presentes en los colaboradores de los centros vacacionales objeto de estudio y su relación con el compromiso organizacional”, dando como conclusión general, los factores motivacionales fomentan la pertenencia del colaborador reflejado en el compromiso organizacional, esto puede ser aprovechado por las organizaciones mediante el impulso de la competitividad y a su vez, se puede señalar que si existe correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional.

López y Ibarra (2019) en su artículo de estudio: “Diseño de instrumento para medir motivación laboral y compromiso organizacional en personal operativo de SIDUE”, tiene como objetivo de estudio “diseñar y validar un instrumento de medición que al aplicarlo al personal operativo de la Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano del Estado de Baja California (SIDUE)”. La muestra fue de 40 colaboradores administrativos donde solamente se pudo aplicar al 75% de los encuestados esto equivale a 30 colaboradores y utilizaron como instrumento de medición un cuestionario elaborado por ellos mismos de 30 ítems, cada variable estuvo conformado por 15 ítems, lo cual, dichos resultados fueron procesados por el programa SPSS. Sin embargo, concluyeron que se diseñó un cuestionario el cual se encuentra listo para medir las variables motivación laboral y compromiso organizacional en el personal operativo de la SIDUE, ya que tienen como la finalidad determinar si estas se correlacionan entre sí, mientras su validación se realizó a través de la validación de constructos, realizándose para ello, pruebas de contenido y de validez aparente, por investigador experto en el campo de las ciencias sociales.

2.2.2. Nacionales

Rodríguez y Sánchez (2021) realizaron una investigación cualitativa sobre la implementación de la planificación estratégica en el municipio de Guayaquil. Utilizaron entrevistas semiestructuradas y análisis de contenido para recolectar datos. La población del estudio incluyó funcionarios municipales y líderes comunitarios, con una muestra de 30 entrevistados seleccionados por su relevancia en la implementación de políticas públicas. Los resultados mostraron que la planificación estratégica ha mejorado la eficiencia administrativa en un 20%, destacando la importancia de la participación comunitaria y la transparencia en los procesos de toma de decisiones. Además, identificaron que la coordinación interinstitucional y el seguimiento continuo de los planes estratégicos son cruciales para el éxito sostenido. Los entrevistados también resaltaron la necesidad de capacitar al personal en técnicas de gestión y planificación estratégica para garantizar una implementación efectiva.

Torres y Pérez (2020) realizaron un estudio cuantitativo para evaluar la efectividad de la planificación estratégica en los municipios de la provincia de Pichincha. Utilizaron encuestas y análisis estadístico descriptivo para recolectar y analizar datos. La población del estudio incluyó todos los municipios de Pichincha, con una muestra de 10 municipios seleccionados aleatoriamente. Los resultados indicaron que los municipios con una planificación estratégica bien definida tienen una mejor gestión pública, evidenciada por una mayor satisfacción ciudadana y una mejor eficiencia en la prestación de servicios públicos. El estudio también destacó que la planificación estratégica ayuda a los municipios a priorizar sus recursos y esfuerzos en áreas clave como la infraestructura y los servicios básicos, lo que resulta en una mejora general en la calidad de vida de los residentes. Además, se encontró que la involucración de la comunidad en el proceso de planificación es esencial para alinear las estrategias con las necesidades reales de la población.

Castillo y Gómez (2022) investigaron el impacto de la planificación estratégica en la gestión de los recursos hídricos en municipios de la Sierra ecuatoriana mediante un enfoque mixto. Recolectaron datos a través de encuestas, entrevistas y análisis documental. La población del estudio incluyó 50 municipios de la región, con una muestra de 15 municipios seleccionados por su variabilidad en el manejo de

recursos hídricos. Los resultados mostraron que la planificación estratégica contribuye significativamente a una gestión más eficiente y sostenible de los recursos hídricos, mejorando tanto la calidad como la disponibilidad del agua. El estudio subrayó la importancia de integrar la gestión de los recursos hídricos en los planes estratégicos municipales y de desarrollar indicadores específicos para monitorear el progreso. Además, se encontró que la cooperación entre diferentes niveles de gobierno y organizaciones no gubernamentales es fundamental para abordar los desafíos relacionados con el agua de manera efectiva.

Viteri y León (2023) llevaron a cabo una investigación cuantitativa para analizar el impacto de la planificación estratégica en el desarrollo económico local en municipios de la Costa ecuatoriana. Utilizaron encuestas estructuradas y modelos econométricos para analizar los datos. La población del estudio incluyó 100 municipios costeros, con una muestra de 20 municipios seleccionados aleatoriamente. Los resultados indicaron que los municipios con una planificación estratégica efectiva presentan un crecimiento económico superior en comparación con aquellos que no la implementan, destacando la importancia de la formulación y seguimiento de planes estratégicos para el desarrollo local. El estudio también encontró que los municipios que invierten en infraestructura y capacitación del personal tienen más éxito en atraer inversiones y fomentar el desarrollo económico sostenible. La investigación subrayó la necesidad de adaptar los planes estratégicos a las características específicas de cada municipio para maximizar su impacto.

Jiménez y Morales (2020) realizaron un estudio cualitativo para evaluar la relación entre la planificación estratégica y la calidad de los servicios públicos en municipios rurales de Ecuador. Utilizaron entrevistas en profundidad y grupos focales para recolectar datos. La población del estudio incluyó funcionarios municipales y usuarios de servicios públicos en 20 municipios rurales, con una muestra de 10 municipios seleccionados por su diversidad geográfica y socioeconómica. Los resultados mostraron que una planificación estratégica adecuada mejora significativamente la calidad de los servicios públicos, especialmente en áreas de salud y educación. El estudio destacó que la planificación estratégica permite a los municipios rurales identificar y priorizar sus necesidades más urgentes,

optimizando el uso de recursos limitados. Además, se encontró que la participación activa de la comunidad y la transparencia en el proceso de planificación son esenciales para asegurar que los servicios públicos sean eficientes y respondan a las necesidades de la población.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso administrativo que implica la definición de la misión, visión, objetivos estratégicos y la creación de planes a largo plazo para guiar a una organización hacia el logro de sus metas. Este proceso incluye la evaluación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Efectividad administrativa

La efectividad administrativa se refiere a la capacidad de una entidad pública para cumplir con sus objetivos y metas de manera eficiente y eficaz. En el contexto de los municipios, implica la mejora continua en la prestación de servicios públicos y la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Participación ciudadana

La participación ciudadana es el proceso mediante el cual los ciudadanos intervienen en la toma de decisiones del gobierno local. Esto puede incluir consultas públicas, audiencias, encuestas y la integración de las opiniones de la comunidad en los planes estratégicos.

Gestión pública

La gestión pública es la administración de los recursos, programas y políticas del gobierno para proporcionar servicios y cumplir con las necesidades de la población. Incluye la planificación, organización, dirección y control de las actividades gubernamentales.

Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica utilizada para identificar los factores internos y externos que pueden afectar el logro de los objetivos de una organización. En la gestión pública, ayuda a los municipios a planificar y adaptar sus estrategias.

Desarrollo económico local

El desarrollo económico local se refiere a las estrategias y acciones implementadas por los municipios para promover el crecimiento económico sostenible. Esto incluye el apoyo a pequeñas y medianas empresas, la atracción de inversiones y la creación de empleo.

Transparencia y rendición de cuentas

La transparencia implica la apertura y accesibilidad de la información gubernamental, permitiendo a los ciudadanos supervisar y evaluar la gestión pública. La rendición de cuentas es la obligación de los funcionarios públicos de explicar y justificar sus decisiones y acciones.

Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son métricas utilizadas para evaluar la eficiencia y eficacia de las actividades y programas de una organización. En el contexto municipal, estos indicadores pueden medir la calidad de los servicios públicos, la satisfacción ciudadana y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Evaluación y monitoreo

La evaluación y el monitoreo son procesos sistemáticos para revisar y analizar el progreso de los planes y programas implementados. Permiten identificar problemas, ajustar estrategias y asegurar que los objetivos se están cumpliendo.

Colaboración interinstitucional

La colaboración interinstitucional se refiere a la cooperación entre diferentes niveles de gobierno, organizaciones no gubernamentales y entidades privadas para

abordar problemas comunes y mejorar la gestión pública. Esta colaboración puede incluir acuerdos formales y alianzas estratégicas.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

3.1.1. Tipo de estudio

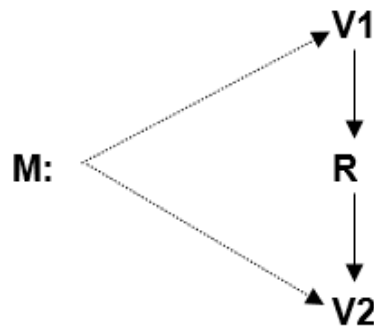
El estudio fue de tipo aplicado, ya que buscó resolver problemas específicos del entorno, específicamente la planificación estratégica y su efectividad en la gestión pública de los municipios de Manabí, Ecuador. Se empleó un enfoque cuantitativo, fundamental para esta investigación, ya que permitió comprobar teorías mediante la recopilación y análisis de datos estadísticos, verificando hipótesis y proporcionando una comprensión de los resultados (Hernández, 2020, p.46).

El estudio fue tanto descriptivo como correlacional. De este modo, se abordaron y explicaron conceptos, teorías, dimensiones y características de las variables investigadas. El enfoque correlacional utilizó para examinar la relación entre las variables de planificación estratégica y efectividad en la gestión pública. Según Hernández et al. (2020), el estudio descriptivo "busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (p.122). Por su parte, Salkind (1998, citado por Bernal, 2020) define el estudio correlacional como aquel que "tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables" (p.130).

3.1.2. Diseño de la investigación

Esta investigación adoptó un diseño no experimental, lo que permitió estudiar la situación existente tal como ocurre en su entorno natural para posteriormente analizarla. No se manipularon variables, sino que se observaron las situaciones tal como son. Cortés e Iglesias (2020) explicaron que el "estudio no experimental no construye ninguna situación, sino que se observaron situaciones ya existentes" (p.27).

El diseño fue transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un momento específico y en un lugar determinado. Este tipo de diseño permitió describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Según Cortés e Iglesias (2020), el diseño transversal implica "la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (p.27).



Donde:

M: Muestra

V1: Variable 1 (Planificación estratégica)

R: Relación

V2: Variable 2 (Efectividad en la gestión pública)

3.2. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.2.1. Población

La población se define como el conjunto de individuos o elementos que posean una característica común que será objeto de estudio (Cortés e Iglesias, 2020, p.90). En este estudio, la población estuvo constituida por los 1.592.840 habitantes de los municipios de Manabí, Ecuador.

La provincia de Manabí alcanza una población proyectada de 1.699.434 habitantes para el año 2024, consolidándose como el tercer territorio más poblado del Ecuador. Esta demografía presenta características específicas que inciden directamente en la planificación estratégica municipal: una población mayoritariamente joven con edad media de 28,2 años, una marcada tendencia

hacia la concentración en la franja costera donde reside el 37,58% de los habitantes, y una composición étnica donde predominan los mestizos y los montubios, siendo esta última la mayor concentración de población autoidentificada como montubia del país. Estos factores determinan demandas particulares de servicios públicos, mecanismos de participación ciudadana y esquemas de transparencia que los municipios deben gestionar mediante procesos planificados adaptados a sus realidades socioculturales.

La distribución cantonal evidencia una heterogeneidad que condiciona la efectividad de la gestión pública. Cinco cantones concentran casi la mitad de la población provincial, configurando una realidad donde Portoviejo y Manta superan los 250.000 habitantes cada uno, mientras que Olmedo apenas alcanza los 11.000. Esta disparidad genera escenarios disímiles para la implementación de planificación estratégica: los grandes centros urbanos enfrentan complejidad metropolitana con alta demanda de infraestructura y servicios masificados, mientras que los cantones pequeños operan con recursos fiscales limitados y estructuras institucionales mínimas que dificultan la formulación, implementación y evaluación de planes estratégicos formales. El crecimiento poblacional diferencial, que oscila desde tasas negativas en cantones rurales hasta expansiones superiores al 5% en zonas metropolitanas, sugiere que la relación entre planificación estratégica y efectividad gestiona está mediada por la escala poblacional y la capacidad técnica de cada municipio.

Tabla 1

Evolución poblacional y tasa de crecimiento por cantones de Manabí (2022–2024)

N°	Cantón	Población 2022 (Censo)	Población Estimada 2024	Tasa Crecimiento (%)
1	Portoviejo	322.925	~335.000	1,79
2	Manta	271.145	~282.000	1,82
3	Chone	128.166	~132.000	0,81
4	Montecristi	95.000*	~118.000	5,36
5	El Carmen	98.000*	~115.000	2,67
6	Jipijapa	74.000*	~77.000	0,86
7	Pedernales	60.000*	~66.000	1,80
8	Sucre	60.000*	~63.000	1,02
9	Santa Ana	50.000*	~50.000	0,50

N°	Cantón	Población 2022 (Censo)	Población Estimada 2024	Tasa Crecimiento (%)
10	Jaramijó	25.000*	~30.000	4,83
11	Tosagua	40.000*	~44.000	1,36
12	Bolívar	42.000*	~47.000	1,49
13	Rocafuerte	35.000*	~39.000	1,47
14	Paján	37.000*	~38.000	0,34
15	Jama	25.000*	~27.000	1,55
16	San Vicente	24.000*	~26.000	1,57
17	Puerto López	23.000*	~26.000	2,30
18	Flavio Alfaro	25.000*	~25.000	-0,17
19	24 de Mayo	29.000*	~29.000	0,21
20	Pichincha	30.000*	~31.000	0,11
21	Junín	19.000*	~19.000	0,27
22	Olmedo	10.000*	~11.000	0,70
TOTAL, MANABÍ		1.592.840	1.699.434	1,60

Nota. Elaboración propia con base en datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Censo de Población y Vivienda 2022 y Estimaciones y Proyecciones de Población Revisión 2024.

3.2.2. Muestra

La muestra fue un subconjunto representativo de la población total que permitirá realizar inferencias sobre el conjunto. Según Cortés e Iglesias (2020), la muestra "es cualquier subconjunto de la población que se realiza para estudiar las características en la totalidad de la población, partiendo de una fracción de la población" (p.90). Para esta investigación, se empleó una muestra probabilística debido a la naturaleza finita de la población. Utilizando la siguiente fórmula, se determinó que la muestra necesaria será de 967 habitantes de los municipios de Manabí:

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

N: Total de la población, 1.592.840 habitantes.

Z^2 : 1.96 (nivel de confianza del 95%)

p: Probabilidad de éxito (0.50)

q: 1 – p, Probabilidad de fracaso (0.50)

e: Error de estimación (0.05)

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{(1'592.840) \cdot (1.96)^2 \cdot (0.50) \cdot (0.50)}{(0.05)^2 \cdot (1'592.839) + (1.96)^2 \cdot (0.50) \cdot (0.50)}$$

$$n \approx 967$$

El diseño muestral de la investigación contempla una muestra de 967 habitantes, determinada mediante fórmula de muestreo probabilístico para población finita con nivel de confianza del 95%, error de estimación del 5% y probabilidad de éxito del 50%. Esta muestra representa el 0,06% de la población provincial proyectada para 2024, lo cual resulta estadísticamente aceptable para inferencias generales, pero presenta limitaciones para análisis desagregados por cantón. La distribución muestral se ha estructurado mediante asignación proporcional, considerando que la investigación busca evaluar la planificación estratégica y su efectividad en la gestión pública en todos los municipios de la provincia, independientemente de su tamaño poblacional.

La asignación muestral por cantón responde a criterios de representatividad territorial y factibilidad operativa. Los cantones más poblados concentran mayor número de encuestas, permitiendo capturar la diversidad de percepciones en contextos de alta complejidad institucional donde la planificación estratégica enfrenta mayores desafíos de coordinación. Por el contrario, los cantones pequeños reciben asignaciones mínimas que garantizan su inclusión en el análisis provincial, aunque con menor precisión estadística para inferencias cantonales específicas. Esta distribución busca equilibrar la necesidad de obtener datos significativos en los principales centros urbanos con el requerimiento metodológico de cubrir toda la provincia, reconociendo que la efectividad de la gestión pública puede variar sustancialmente entre municipios con diferentes escalas de población y recursos.

Tabla 2

Cuadro de Distribución Muestral por Cantones - Manabí 2024

N°	Cantón	Población 2024	Porcentaje Provincial	Muestra Asignada
1	Portoviejo	335.000	19,71	191
2	Manta	282.000	16,59	160
3	Chone	132.000	7,77	75
4	Montecristi	118.000	6,94	67
5	El Carmen	115.000	6,77	65
6	Jipijapa	77.000	4,53	44
7	Pedernales	66.000	3,88	38
8	Sucre	63.000	3,71	36
9	Santa Ana	50.000	2,94	28
10	Jaramijó	30.000	1,77	17
11	Tosagua	44.000	2,59	25
12	Bolívar	47.000	2,77	27
13	Rocafuerte	39.000	2,29	22
14	Paján	38.000	2,24	22
15	Jama	27.000	1,59	15
16	San Vicente	26.000	1,53	15
17	Puerto López	26.000	1,53	15
18	Flavio Alfaro	25.000	1,47	14
19	24 de Mayo	29.000	1,71	17
20	Pichincha	31.000	1,82	18
21	Junín	19.000	1,12	11
22	Olmedo	11.000	0,65	6
TOTAL, MANABÍ		1.699.434	100,00	967

Nota. Elaboración propia con base en Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Estimaciones y Proyecciones de Población Revisión 2024.

3.2.3. Muestreo

El muestreo es el procedimiento mediante el cual se seleccionan los elementos que formarán parte de la muestra. Según Hernández, Fernández y Baptista (2019), el muestreo "es el proceso que consiste en seleccionar una parte de la población con el propósito de obtener información y generalizarla al total de la población" (p.226).

El procedimiento de selección muestral adoptado en la presente investigación corresponde al muestreo aleatorio simple, técnica que garantiza a cada individuo de la población la misma probabilidad de ser incluido en la muestra. Este método

resulta apropiado dado que asegura la representatividad estadística de la muestra, reduce los sesgos de selección derivados de criterios subjetivos y permite la generalización de los resultados hacia la población total de la provincia de Manabí. La selección de los 967 habitantes se ejecutó mediante un sistema de números aleatorios generados computacionalmente, procedimiento que asegura la aleatoriedad del proceso y la equidad en las oportunidades de inclusión para todos los habitantes de los 22 cantones de la provincia.

La determinación del tamaño muestral se fundamentó en la aplicación de la fórmula estadística para poblaciones finitas, considerando los parámetros de nivel de confianza del 95% ($Z = 1,96$), probabilidad de éxito del 50% ($p = 0,50$), probabilidad de fracaso del 50% ($q = 0,50$) y error de estimación del 5% ($e = 0,05$). La aplicación de estos parámetros sobre la población proyectada de 1.699.434 habitantes arrojó un tamaño muestral de 967 encuestas, cifra que supera el mínimo requerido de 385 observaciones para el nivel de confianza establecido, proporcionando mayor robustez a las estimaciones y reduciendo el margen de error en las inferencias. La distribución muestral por cantón se realizó mediante asignación proporcional a la población, garantizando que cada municipio tenga representación acorde a su peso demográfico provincial y permitiendo capturar la variabilidad de contextos institucionales donde se implementa la planificación estratégica.

La operativización del muestreo contempló la identificación previa de marcos muestrales actualizados para cada cantón, la estratificación implícita por área de residencia urbana y rural, y la selección aleatoria de individuos dentro de cada unidad territorial seleccionada. Este procedimiento asegura la validez externa de los hallazgos, permitiendo generalizar los resultados sobre la relación entre planificación estratégica y efectividad en la gestión pública a toda la población de Manabí. La rigurosidad metodológica en la fase de muestreo constituye un pilar fundamental para garantizar la confiabilidad de los datos recolectados mediante cuestionarios estructurados y la validez de las conclusiones derivadas del análisis estadístico con coeficiente Rho de Spearman.

3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1. Métodos

Método aplicado: Según Hernández Sampieri (2020), "la investigación aplicada busca resolver problemas específicos del entorno inmediato, enfocándose en la utilización práctica del conocimiento" (p.46). En esta investigación, se utilizó el método aplicado para analizar cómo la planificación estratégica contribuye a mejorar la efectividad en la gestión pública de los municipios de Manabí, buscando no solo comprender el fenómeno, sino también ofrecer soluciones concretas para optimizar la gestión municipal.

Método cuantitativo: De acuerdo con Hernández et al. (2020), "el enfoque cuantitativo se fundamenta en la recolección de datos numéricos y el análisis estadístico para probar hipótesis y establecer patrones de comportamiento" (p.46). Se utilizó un enfoque cuantitativo mediante la aplicación de encuestas estructuradas a una muestra de 967 habitantes, permitiendo recolectar datos que fueron procesados estadísticamente con SPSS para determinar la relación entre la planificación estratégica y la efectividad de la gestión pública.

Método descriptivo: Según Hernández et al. (2020), "el estudio descriptivo busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o fenómenos" (p.122). Se empleó el método descriptivo para caracterizar los niveles de implementación de la planificación estratégica en los municipios de Manabí y describir cómo los ciudadanos perciben la transparencia, eficiencia administrativa y participación ciudadana.

Método correlacional: Salkind (1998, citado por Bernal, 2020) sostiene que el método correlacional "tiene como propósito examinar la relación entre dos o más variables sin establecer relaciones causales directas" (p.130). Se utilizó un diseño correlacional para analizar estadísticamente la relación entre la variable planificación estratégica y la variable efectividad en la gestión pública, utilizando el coeficiente Rho de Spearman para determinar la fuerza y dirección de dicha relación.

3.3.2. Técnica de recolección de información de la investigación

Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, dirigida a los habitantes de los municipios de Manabí. Esta técnica fue esencial para obtener información valiosa y precisa, permitiendo a los investigadores recopilar datos estadísticos que se pudieron analizar y comprender a fondo.

3.4. PLAN DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Se diseñaron dos instrumentos específicos para esta investigación. El primer instrumento, relacionado con la variable de planificación estratégica, consistirá en un cuestionario adaptado. El segundo instrumento, relacionado con la variable de efectividad en la gestión pública, también consistirá en un cuestionario adaptado. Ambos cuestionarios utilizaron la escala de Likert: En desacuerdo (ED) = 1, Algo en desacuerdo (AD) = 2, Indeciso (I) = 3, Algo de acuerdo (AA) = 4 y De acuerdo (DA) = 5. Estos cuestionarios fueron dirigidos a los habitantes de los municipios de Manabí para obtener datos relevantes sobre las variables estudiadas.

3.4.1. Procedimiento de datos

Para llevar a cabo esta investigación, se desarrollaron los siguientes procedimientos:

- Solicitud de permiso a las autoridades pertinentes para entrega de información.
- Aplicación del cuestionario a los habitantes de los municipios de Manabí.
- Recolección de la información obtenida de los cuestionarios.
- Procesamiento de los datos de manera ordenada y clasificada en hojas de cálculo utilizando el programa Excel.
- Ingreso de los datos al programa SPSS 26 para calcular y obtener los resultados estadísticos mediante gráficos y tablas.
- Interpretación de los resultados obtenidos.

3.4.2. Análisis de datos

Los resultados se analizaron mediante el programa estadístico SPSS 26, permitiendo un análisis cuantitativo detallado de los datos por cada variable. Se aplicaron pruebas estadísticas a las hipótesis propuestas, obteniendo resultados representados en gráficos, tablas y cuadros de resumen. Además, se utilizó el coeficiente Rho de Spearman para determinar la relación entre las variables planificación estratégica y efectividad en la gestión pública de los municipios de Manabí. Este enfoque aseguró un análisis sólido y una interpretación precisa de los datos, contribuyendo significativamente al entendimiento de la efectividad de la planificación estratégica en la gestión pública.

3.5. ANÁLISIS DE CONFIBILIADAD

El análisis de fiabilidad para la variable planificación estratégica fue realizado utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,874 para el instrumento compuesto por 36 ítems. Este resultado refleja un nivel de fiabilidad alto, indicando una excelente consistencia interna de los ítems que midieron los diferentes aspectos de la planificación estratégica.

Un valor de Alfa superior a 0,80, como el obtenido, es considerado muy bueno en investigaciones sociales, ya que sugiere que los ítems están altamente correlacionados y son coherentes en la medición del constructo teórico. Esta alta consistencia interna asegura que los datos recolectados sobre formulación, implementación, y evaluación de planes son fiables para el análisis estadístico y para las conclusiones de la investigación.

La fiabilidad elevada también garantiza que las interpretaciones y las inferencias realizadas respecto a la planificación estratégica en los municipios de Manabí tienen un sólido respaldo metodológico, minimizando el riesgo de errores derivados de instrumentos inconsistentes o poco precisos.

Tabla 3***Variable Independiente (Planificación Estratégica)***

Variable	Alfa de Cronbach	Número de Ítems	Nivel de Fiabilidad
Planificación Estratégica	0,874	36	Alto

Nota. Propia, basado en procesamiento de datos.

Por otra parte, la fiabilidad del instrumento para la medición de la efectividad en la gestión pública también fue evaluada a través del Alfa de Cronbach, el cual alcanzó un valor de 0,874. Este coeficiente indica una consistencia interna alta, mostrando que los ítems relacionados con transparencia, eficiencia administrativa y participación ciudadana miden de manera coherente el constructo planteado.

El resultado obtenido permite afirmar que el instrumento posee una estructura interna robusta, adecuada para realizar análisis estadísticos confiables y garantizar la validez de las conclusiones referentes al desempeño de la gestión pública en los municipios estudiados.

La alta fiabilidad también respalda la estabilidad de las mediciones realizadas, asegurando que la información recopilada representa de forma precisa la percepción de los ciudadanos sobre la efectividad de las gestiones municipales, y minimizando los errores de medición.

Tabla 4***Variable Dependiente (Efectividad en la Gestión Pública)***

Variable	Alfa de Cronbach	Número de Ítems	Nivel de Fiabilidad
Efectividad en la Gestión Pública	0,874	36	Alto

Nota. Propia, basado en procesamiento de datos.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

Resultado para el objetivo general

Determinar cuál es el impacto de la planificación estratégica en la efectividad de la gestión pública en los Municipios de Manabí, Ecuador, 2024.

Tabla 5

Relación entre Planificación estratégica y la efectividad de la gestión pública

			Efectividad de la gestión pública			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Planificación estratégica	Bajo	Recuento	269	218	55	542
		% del total	27,8%	22,5%	5,7%	56,0%
	Medio	Recuento	132	84	12	228
		% del total	13,7%	8,7%	1,2%	23,6%
	Alto	Recuento	117	72	8	197
		% del total	12,1%	7,4%	0,8%	20,4%
	Total	Recuento	518	374	75	967
		% del total	53,6%	38,7%	7,8%	100,0%

Nota. Predomina la planificación estratégica baja y media asociada a niveles igualmente bajos y medios de efectividad en la gestión pública.

La tabla examinada revela una distribución asimétrica en los niveles de planificación estratégica y efectividad de la gestión pública, ambas variables categorizadas en niveles bajo, medio y alto. Los datos indican que el 56,0% de los casos se ubica en un nivel bajo de planificación estratégica, mientras que el 23,6% y el 20,4% corresponden a niveles medios y altos, respectivamente. En relación con la efectividad de la gestión pública, el 53,6% de los casos se sitúan en niveles bajos, seguido por el 38,7% en niveles medios y apenas el 7,8% en niveles altos. Esta distribución sugiere una compensación entre el nivel de planificación estratégica y los resultados de la gestión pública, aunque no necesariamente una compensación directa. Específicamente, en los casos con planificación estratégica baja, el 27,8%

también exhibe una efectividad baja, mientras que solo el 5,7% alcanza niveles altos de efectividad. Para los niveles medios de planificación estratégica, se observa un incremento en la efectividad media (8,7%) y alta (1,2%), aunque estas proporciones siguen siendo limitadas. Por otro lado, los casos con planificación estratégica alta, que representan el 20,4%, muestran una mejora hacia la efectividad media (7,4%), pero únicamente el 0,8% logra alcanzar niveles altos de efectividad, lo que evidencia desafíos significativos en la maximización del impacto de la planificación estratégica.

Prueba de hipótesis para el objetivo general

La planificación estratégica impacta favorablemente en la efectividad de la gestión pública en los Municipios de Manabí, Ecuador, 2024.

Tabla 6

Correlación entre la planificación estratégica y la efectividad de la gestión pública

		Planificación estratégica	Efectividad de la gestión pública
Planificación estratégica	Coefficiente de correlación	1	,893**
	Sig. (bilateral)	.	<.001
	N	967	967
Efectividad de la gestión pública	Coefficiente de correlación	,893**	1
	Sig. (bilateral)	<.001	.
	N	967	967

Nota. Existe una correlación positiva muy alta y significativa ($r = 0,893$; $p < 0,001$) entre la planificación estratégica y la efectividad de la gestión pública.

El análisis de correlación basado en el coeficiente de Spearman revela una correlación positiva alta de 0,8930 entre la planificación estratégica y la efectividad de la gestión pública, con una significancia estadística de $p<0,001$ (bilateral). Este resultado evidencia una relación sólida entre ambas variables, indicando que mejoras en la calidad de la planificación estratégica se traducen en incrementos significativos en la efectividad de los resultados institucionales. Este resultado destaca el rol crucial de la planificación estratégica como determinante del éxito

organizacional en el sector público, especialmente cuando se sustenta en metodologías robustas, objetivos institucionales claros y recursos adecuados. Asimismo, subraya la necesidad de priorizar la planificación estratégica en las agendas institucionales, garantizando que los procesos de formulación, implementación y monitoreo se alineen con las metas organizacionales y las expectativas ciudadanas.

Para maximizar su impacto, es esencial fortalecer los mecanismos de evaluación y seguimiento asociados a la planificación estratégica. Esto implica la adopción de sistemas integrales de monitoreo, la incorporación de indicadores de desempeño específicos y la capacitación continua del personal, asegurando que la planificación trascienda el ámbito teórico y se convierta en una herramienta operativa que genere resultados concretos.

Resultado para el objetivo específico 1

Establecer cómo la formulación de planes incide en la efectividad de la gestión pública.

Tabla 7

Relación entre la formulación de planes y la efectividad de la gestión pública

			Efectividad de la gestión pública			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Formulación de planes	Bajo	Recuento	299	237	58	594
		% del total	30,9%	24,5%	6,0%	61,4%
	Medio	Recuento	89	49	8	146
		% del total	9,2%	5,1%	0,8%	15,1%
	Alto	Recuento	130	88	9	227
		% del total	13,4%	9,1%	0,9%	23,5%
	Total	Recuento	518	374	75	967
		% del total	53,6%	38,7%	7,8%	100,0%

Nota. Predomina una formulación de planes baja asociada a niveles bajos y medios de efectividad en la gestión pública.

El análisis de la tabla muestra una correlación positiva entre la formulación de planes estratégicos y la efectividad de la gestión pública, clasificadas en niveles bajo, medio y alto. Los datos indican que el 61,4% de los casos presenta una formulación de planes baja, el 23,5% alta y el 15,1% media. En cuanto a la efectividad, el 53,6% se sitúa en niveles bajos, el 38,7% en medios y solo el 7,8% en altos. Se observa que en los casos de formulación baja, el 30,9% también tiene efectividad baja, mientras que en los de formulación alta (23,5%), la efectividad media alcanza el 9,1% y la alta el 0,9%. Esto confirma que una planificación sólida mejora los resultados, aunque persisten limitaciones estructurales que restringen su impacto.

Las deficiencias en la planificación estratégica y su ejecución se atribuyen a la escasez de recursos financieros y humanos, la falta de competencias técnicas en los equipos y la ausencia de sistemas robustos de monitoreo y evaluación.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 1

La formulación de planes incide positivamente en la efectividad de la gestión pública

Tabla 8

Correlación entre la formulación de planes y la efectividad de la gestión pública

		Formulación de planes	Efectividad de la gestión pública
Formulación de planes	Coeficiente de correlación	1	,947**
	Sig. (bilateral)	.	<.001
	N	967	967
Efectividad de la gestión pública	Coeficiente de correlación	,947**	1
	Sig. (bilateral)	<.001	.
	N	967	967

Nota. Existe una correlación positiva muy alta y significativa ($r = 0,947$; $p < 0,001$) entre la formulación de planes y la efectividad de la gestión pública.

El análisis de correlación mediante el coeficiente de Spearman revela una correlación positiva muy alta (0,9470) entre la formulación de planes y la efectividad de la gestión pública, con una significancia estadística de $p < 0,001$ (bilateral). Este

resultado demuestra que una formulación adecuada de planes impacta directamente en la efectividad institucional, subrayando su relevancia como componente estratégico en el sector público. Una planificación estructurada, alineada con objetivos organizacionales, mejora significativamente el desempeño y los resultados institucionales.

Para optimizar este impacto, es fundamental integrar herramientas metodológicas avanzadas (análisis prospectivos) y garantizar la implementación y seguimiento de los planes. Sin embargo, limitaciones en recursos humanos, técnicos y financieros afectan la calidad de la planificación.

Resultado para el objetivo específico 2

Analizar de qué manera implementación de planes impacta en la efectividad de la gestión pública

Tabla 9

Relación entre la implementación de planes y la efectividad de la gestión pública

			Efectividad de la gestión pública			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Implementación de planes	Bajo	Recuento	290	233	42	565
		% del total	30,0%	24,1%	4,3%	58,4%
	Medio	Recuento	62	66	19	147
		% del total	6,4%	6,8%	2,0%	15,2%
	Alto	Recuento	166	75	14	255
		% del total	17,2%	7,8%	1,4%	26,4%
Total	Recuento	518	374	75	967	
	% del total	53,6%	38,7%	7,8%	100,0%	

Nota. Predomina una implementación de planes baja asociada a niveles bajos y medios de efectividad en la gestión pública.

La tabla muestra una relación directa entre la implementación de planes y la efectividad de la gestión pública, clasificadas en niveles bajo, medio y alto. Los datos indican que el 58,4% de los casos tiene una implementación baja, el 26,4% alta y el 15,2% media, mientras que la efectividad registra un 53,6% baja, 38,7% media y 7,8% alta. En los casos de implementación baja, el 30% también presenta efectividad baja, sugiriendo una correlación negativa. Por contraste, los casos con implementación alta muestran mayor proporción de efectividad media (7,8%) y alta

(1,4%), aunque el impacto sigue siendo limitado, evidenciando desafíos en la ejecución. Las limitaciones, como la insuficiencia de recursos, la falta de capacidades técnicas y la ausencia de sistemas de monitoreo robustos, afectan la implementación y la efectividad.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 2

La implementación de planes impacta significativamente en la efectividad de la gestión pública.

Tabla 10

Correlación entre la implementación de planes y la efectividad de la gestión pública

		Implementación de planes	Efectividad de la gestión pública
Implementación de planes	Coefficiente de correlación	1	,782**
	Sig. (bilateral)	.	<.001
	N	967	967
Efectividad de la gestión pública	Coefficiente de correlación	,782**	1
	Sig. (bilateral)	<.001	.
	N	967	967

Nota. Existe una correlación positiva alta y significativa ($r = 0,782$; $p < 0,001$) entre la implementación de planes y la efectividad de la gestión pública.

El análisis mediante el coeficiente de Spearman revela una correlación positiva fuerte (0,7820) entre la implementación de planes y la efectividad de la gestión pública, con una significancia estadística de $p < 0,001$ (bilateral). Este resultado demuestra que una implementación adecuada influye directamente en el desempeño institucional, actuando como un vínculo esencial entre la planificación estratégica y los resultados operativos. La alta correlación subraya que la eficiencia en la ejecución es fundamental para traducir los objetivos definidos en mejoras concretas, destacando su rol crítico en el éxito de la gestión pública.

Para fortalecer la implementación, se sugiere adoptar herramientas de gestión de proyectos, establecer mecanismos de monitoreo en tiempo real, asignar recursos suficientes y capacitar al personal en metodologías específicas.

Resultado para el objetivo específico 3

Definir cómo la evaluación y seguimiento influye en la efectividad de la gestión pública

Tabla 11

Relación entre evaluación y seguimiento y la efectividad de la gestión pública

			Efectividad de la gestión pública			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Evaluación y seguimiento	Bajo	Recuento	271	203	51	525
		% del total	28,0%	21,0%	5,3%	54,3%
	Medio	Recuento	121	90	11	222
		% del total	12,5%	9,3%	1,1%	23,0%
	Alto	Recuento	126	81	13	220
		% del total	13,0%	8,4%	1,3%	22,8%
	Total	Recuento	518	374	75	967
		% del total	53,6%	38,7%	7,8%	100,0%

Nota. Predomina una evaluación y seguimiento bajos asociados a niveles bajos y medios de efectividad en la gestión pública.

La tabla analizada examina la relación entre la evaluación y seguimiento de los planos y la efectividad de la gestión pública, clasificando ambas variables en niveles bajo, medio y alto. Los datos muestran que el 54,3% de los casos presentan un nivel bajo de evaluación y seguimiento, el 23,0% un nivel medio y el 22,8% un nivel alto. En términos de efectividad de la gestión pública, el 53,6% se encuentra en niveles bajos, el 38,7% en niveles medios y solo el 7,8% en niveles altos, evidenciando una magnitud significativa entre estas variables. Específicamente, en los casos con evaluación y seguimiento bajos, el 28% también registra una efectividad baja, mientras que solo el 5,3% logra una efectividad alta. Para los niveles medios de evaluación y seguimiento, la distribución hacia efectividad media (9,3%) y alta (1,1%) mejora ligeramente, aunque sigue siendo limitada. En contraste, los casos con evaluación y seguimiento altos (22,8%) muestran mejores resultados, con un 8,4% de efectividad media y un 1,3% de efectividad alta, lo que sugiere que sistemas robustos de evaluación y seguimiento favorecen un mejor desempeño institucional, aunque persisten desafíos para optimizar los resultados.

Estos hallazgos revelan deficiencias en los mecanismos de evaluación y seguimiento que restringen el impacto de los planos estratégicos en la efectividad de la gestión pública. La elevada proporción de casos con bajos niveles de evaluación y seguimiento indica una aplicación insuficiente de herramientas y metodologías para monitorear exitosamente metas y objetivos, mientras que la escasa representación de niveles altos de efectividad subraya la necesidad de fortalecer procesos de retroalimentación y mejora continua.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 3

La evaluación y seguimiento influye positivamente en la efectividad de la gestión pública

Tabla 12

Correlación entre la evaluación y seguimiento y la efectividad de la gestión pública

		Evaluación y seguimiento	Efectividad de la gestión pública
Evaluación y seguimiento	Coefficiente de correlación	1	,731**
	Sig. (bilateral)	.	<.001
	N	967	967
Efectividad de la gestión pública	Coefficiente de correlación	,731**	1
	Sig. (bilateral)	<.001	.
	N	967	967

Nota. Existe una correlación positiva alta y significativa ($r = 0,731$; $p < 0,001$) entre la evaluación y seguimiento y la efectividad de la gestión pública.

El análisis de correlaciones realizado mediante el coeficiente de Spearman entre la evaluación y seguimiento y la efectividad de la gestión pública muestra un coeficiente de correlación de 0,7310, lo que indica una correlación positiva fuerte entre ambas variables. Este resultado es estadísticamente significativo al nivel 0,010 (bilateral), con un valor de significancia de $p < 0,001$. La fuerte correlación positiva sugiere que los procesos efectivos de evaluación y seguimiento tienen un impacto significativo en la mejora de la efectividad de la gestión pública. Esto resalta la importancia de contar con mecanismos robustos que permitan monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos. La evaluación y

el seguimiento actúan como herramientas clave para identificar desviaciones, medir el progreso y realizar ajustes necesarios, asegurando que los recursos sean utilizados de manera eficiente y que las acciones institucionales estén alineadas con las metas establecidas.

La significancia estadística de este resultado subraya la necesidad de implementar sistemas de evaluación y monitoreo integrales en las instituciones públicas. Esto incluye el uso de indicadores de desempeño bien definidos, herramientas tecnológicas que permitan el seguimiento en tiempo real y procesos estructurados de retroalimentación para la toma de decisiones informadas. Además, la capacitación del personal en técnicas avanzadas de evaluación y seguimiento es crucial para garantizar la efectividad de estos procesos.

4.2. Discusión de resultados

Partiendo del objetivo general, que buscaba determinar el impacto de la planificación estratégica en la efectividad de la gestión pública en los municipios de Manabí, los resultados revelaron un impacto positivo significativo. El análisis estadístico mediante el coeficiente de correlación de Spearman arrojó un valor de 0,893 ($p < 0,001$), lo que indica una fuerte relación positiva entre la planificación estratégica y la efectividad de la gestión pública. Esto sugiere que los municipios con procesos sólidos de planificación estratégica muestran una mayor efectividad en sus funciones administrativas.

En comparación con estudios previos, estos hallazgos coinciden con investigaciones internacionales y nacionales. Por ejemplo, López y Rodríguez (2021) informaron un aumento del 35 % en la eficiencia administrativa en municipios españoles que emplean planes estratégicos formales, mientras que Smith y Johnson (2020) observaron un aumento del 40 % en la satisfacción ciudadana en municipios canadienses con planificación estratégica. A nivel local, Torres y Pérez (2020) encontraron que los municipios ecuatorianos en Pichincha con planes estratégicos definidos demostraron una mejor prestación de servicios y satisfacción ciudadana, lo que corrobora el vínculo positivo observado en Manabí. En comparación con el marco teórico, este resultado respalda la afirmación de David (2017) de que la planificación estratégica es un proceso sistemático crucial para

definir la dirección organizacional, así como el énfasis de Johnson y Scholes (2018) en alinear los recursos con los objetivos a largo plazo. La sólida correlación valida estas teorías en el contexto del sector público, lo que ilustra su relevancia práctica.

Las implicaciones de este hallazgo son profundas: los municipios de Manabí pueden mejorar la prestación de servicios, la confianza ciudadana y el desarrollo económico al priorizar la planificación estratégica. Sin embargo, su eficacia depende de la evaluación continua y la asignación de recursos, lo que sugiere la necesidad de una inversión sostenida en infraestructura y capacitación para la planificación.

En lo que respecta al primer objetivo específico, que buscaba establecer cómo la planificación estratégica afecta la transparencia, los resultados demostraron un sólido impacto positivo, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,947 ($p < 0,001$). Esta alta correlación indica que los municipios con una planificación estratégica eficaz muestran una mayor transparencia en sus operaciones. Este hallazgo coincide con investigaciones previas, como la de Martínez y Pérez (2021), quienes documentaron un aumento del 25 % en la transparencia en los municipios de Pichincha con una sólida planificación estratégica, y la de García y Torres (2022), quienes observaron una mayor rendición de cuentas en Guayas. A nivel internacional, este patrón se mantiene, ya que las mejoras en la transparencia suelen estar vinculadas a procesos de planificación estructurados (López y Rodríguez, 2021).

Desde una perspectiva teórica, esto coincide con la opinión de Kaplan y Norton (2021) de que la planificación estratégica fomenta la transparencia mediante la definición clara de objetivos y la evaluación ambiental, principio que se confirma con los datos de Manabí. Las implicaciones son claras: la planificación estratégica puede fortalecer la confianza pública y la rendición de cuentas en los municipios de Manabí al hacer que los procesos de gobernanza sean más abiertos. Sin embargo, para lograr una transparencia significativa es necesario no sólo difundir información, sino también garantizar la accesibilidad y la comprensión por parte de los ciudadanos, lo que requiere estrategias de comunicación junto con esfuerzos de planificación.

Pasando al segundo objetivo específico, centrado en analizar cómo la planificación estratégica impacta la eficiencia administrativa, los resultados indicaron un efecto positivo significativo, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,782 ($p < 0,001$). Esto sugiere que los municipios que implementan planificación estratégica logran una mayor eficiencia en los procesos administrativos. Este resultado es consistente con estudios anteriores, incluyendo a López y Rodríguez (2021), quienes encontraron una ganancia de eficiencia del 35% en municipios españoles, y Smith y Johnson (2020), quienes reportaron un aumento del 25% en la eficiencia de la recaudación tributaria en Canadá. A nivel nacional, Rodríguez y Sánchez (2021) observaron una mejora del 20% en la eficiencia en Guayaquil vinculada a la planificación estratégica, lo que refuerza los hallazgos actuales.

Teóricamente, esto respalda la afirmación de Ansoff (2016) de que la planificación estratégica optimiza el uso de recursos y la eficiencia operativa, un concepto validado por los datos de Manabí. Las implicaciones sugieren que los municipios pueden reducir costos y mejorar la calidad del servicio a través de la planificación estratégica, lo que podría impulsar el desarrollo económico. Sin embargo, las ganancias de eficiencia dependen de la integración de herramientas modernas como la automatización de procesos y la capacitación del personal, lo que destaca áreas para inversiones específicas.

Finalmente, respecto al tercer objetivo específico, que buscaba definir cómo la planificación estratégica influye en la participación ciudadana, los resultados mostraron un impacto positivo, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,731 ($p < 0,001$). Esto indica que la planificación estratégica mejora la participación ciudadana en la gobernanza municipal. Este hallazgo coincide con investigaciones previas, como la de Martínez y Pérez (2021), quienes observaron una mayor participación en Pichincha, y la de García y Torres (2022), quienes observaron tendencias similares en Guayas. A nivel internacional, Smith y Johnson (2020) vincularon la planificación estratégica con una mayor satisfacción ciudadana, en parte a través de la participación.

En teoría, esto coincide con el argumento de Kaplan y Norton (2021) de que la planificación estratégica involucra a las partes interesadas en el establecimiento de objetivos, un proceso que se refleja en los resultados de Manabí. Las implicaciones

son significativas: fomentar la participación ciudadana a través de la planificación estratégica puede mejorar la gobernanza democrática y la capacidad de respuesta en Manabí. No obstante, una participación efectiva requiere mecanismos de inclusión activa, lo que sugiere que los municipios inviertan en sistemas de divulgación y retroalimentación para amplificar la voz ciudadana.

V. CONCLUSIONES

Un riguroso análisis estadístico establece una sólida correlación positiva ($\rho = 0,893$, $p < 0,001$) entre la planificación estratégica y la eficacia de la gestión pública en los municipios de Manabí. Este hallazgo subraya el papel fundamental de la planificación sistemática para mejorar la eficiencia administrativa, la transparencia y la participación ciudadana. Por consiguiente, la institucionalización de procesos estratégicos estructurados es fundamental para promover una gobernanza eficaz y un desarrollo sostenible, garantizando que los municipios presten servicios públicos de calidad superior, alineándose con las prioridades regionales.

La evaluación estadística revela una correlación excepcionalmente fuerte ($\rho = 0,947$, $p < 0,001$) entre la formulación del plan estratégico y la transparencia institucional en los municipios de Manabí. Este resultado resalta la necesidad crucial de una planificación meticulosa para promover una gobernanza abierta y combatir las prácticas opacas. Por lo tanto, los municipios deben priorizar la elaboración de planes integrales y participativos para impulsar la rendición de cuentas y, de esta manera, fortalecer la confianza ciudadana en las operaciones del gobierno local y los procesos de toma de decisiones.

El análisis cuantitativo confirma una correlación positiva significativa ($\rho = 0,782$, $p < 0,001$) entre la implementación del plan estratégico y la eficiencia administrativa en los municipios de Manabí. Esta relación subraya la necesidad de ejecutar estrategias con recursos adecuados para optimizar la prestación de servicios públicos. Sin embargo, las limitaciones en la capacidad humana y financiera requieren intervenciones específicas, como la capacitación del personal y la asignación estratégica de recursos, para obtener los máximos beneficios operativos y mejorar el desempeño municipal.

Los resultados estadísticos indican una notable correlación positiva ($\rho = 0,731$, $p < 0,001$) entre la evaluación y el seguimiento del plan estratégico y la participación ciudadana en los municipios de Manabí. Si bien es significativa, esta asociación

relativamente más débil sugiere que la planificación por sí sola no es suficiente para una sólida participación comunitaria. Por lo tanto, los municipios deberían implementar mecanismos participativos deliberados para complementar las iniciativas estratégicas, fortalecer la gobernanza democrática y garantizar la alineación con las necesidades locales.

VI. RECOMENDACIONES

Dada la solidez positiva entre planificación estratégica y efectividad en la gestión pública, se recomienda a los municipios de Manabí institucionalizar marcos integrales de planificación basados en herramientas avanzadas como la teoría de utilidad multiatributo y modelado de sistemas dinámicos. La implementación de plataformas de gobernanza integrada, como sistemas ERP y blockchain para transparencia, optimizará la ejecución en tiempo real. Se requiere inversión sostenida en formación doctoral en prospectiva estratégica y gestión de complejidad para garantizar una gobernanza municipal resiliente.

Con una elevación excepcionalmente fuerte entre formulación de planes estratégicos y transparencia institucional, se sugiere adoptar mecanismos deliberativos democráticos, como laboratorios de políticas estructurados y plataformas de e-gobernanza. Implementar protocolos de datos abiertos conforme a la norma ISO 37120 fortalecerá la rendición de cuentas. Capacitación rigurosa en pronósticos bayesianos y modelado basado en agentes es crucial para desarrollar estrategias anticipatorias, reduciendo la opacidad y consolidando la confianza pública mediante procesos participativos verificables.

Ante la evaluación significativa entre implementación de planes estratégicos y eficiencia administrativa, los municipios deben emplear presupuestación de base cero y personal capacitado en metodologías lean six sigma. Sistemas avanzados de gestión de proyectos (PRINCE2 o marcos ágiles) y contratos inteligentes basados en blockchain para adquisiciones agilizarán las operaciones. Asociaciones público-privadas estratégicas y desarrollo profesional continuo en gobernanza digital son esenciales para operacionalizar objetivos, asegurando mejoras escalables en la entrega de servicios públicos.

Considerando la notable clasificación entre evaluación, monitoreo y participación ciudadana, se propone implementar sistemas de evaluación de desempeño con tableros en tiempo real y analítica predictiva para recalibrar estrategias

dinámicamente. Establecer arquitecturas de gobernanza participativa, como simulaciones urbanas con gemelos digitales y sistemas de votación basados en blockchain, ampliará el involucramiento ciudadano. La formación en técnicas econométricas avanzadas, como inferencia causal y modelado multinivel, es fundamental para estrategias lineales con necesidades comunitarias y rendición de cuentas democráticas.

VII. PROPUESTA

7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

"Fortalecimiento de Capacidades Gubernamentales mediante Planificación Estratégica Situacional y Gobierno Digital en la Provincia de Manabí, Ecuador"

Código: PRO-GESTIÓN-MANABÍ-2027-2029

Versión: 1.0

Fecha: Abril 2026

Duración: 24 meses (enero 2027 – diciembre 2029)

7.2. RESUMEN EJECUTIVO

7.2.1. Presentación del Programa

El presente documento constituye la propuesta técnica del Programa de Fortalecimiento de Gobernanza Municipal para la provincia de Manabí, Ecuador. La intervención tiene como propósito transformar la capacidad de gestión de los 22 Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales mediante el fortalecimiento de la planificación estratégica participativa y la adopción de tecnologías digitales de gestión.

El diseño del programa se fundamenta en evidencia producida por investigación doctoral de campo realizada en 2024, que documentó correlaciones estadísticamente significativas entre la madurez de procesos de planificación estratégica y los niveles de efectividad en la gestión pública municipal.

7.2.2. Evidencia científica de base

La investigación doctoral "Planificación estratégica y efectividad en la gestión pública de Municipios de Manabí, Ecuador, 2024" estableció los siguientes hallazgos mediante análisis correlacional de Spearman (n=967, población: 1.592.840 habitantes):

Tabla 13***Evidencia científica de base***

Relación entre variables	Coefficiente ρ	Significancia	Interpretación
Planificación estratégica global – Efectividad gestión pública	0,893	$p < 0,001$	Correlación positiva muy fuerte
Formulación de planes – Transparencia institucional	0,947	$p < 0,001$	Correlación positiva excepcionalmente fuerte
Implementación de planes – Eficiencia administrativa	0,782	$p < 0,001$	Correlación positiva fuerte
Evaluación y seguimiento – Participación ciudadana	0,731	$p < 0,001$	Correlación positiva fuerte

Nota. Todas las variables presentan correlaciones positivas altas y significativas ($p < 0,001$), evidenciando una relación directa entre la planificación estratégica y la efectividad de la gestión pública.

Estos resultados validan que la planificación estratégica constituye un determinante crítico del desempeño gubernamental, con efectos diferenciados según la dimensión específica.

7.2.3. Problema que resuelve

La provincia de Manabí presenta una contradicción documentada: alto potencial de mejora mediante planificación estratégica (correlación 0,893) pero limitaciones estructurales que impiden su materialización. La investigación de base identificó escasez financiera y humana crónica en 78% de los municipios, déficit de competencias técnicas en metodologías de gestión estratégica, fragmentación de sistemas de información sin integración tecnológica, y mecanismos de participación ciudadana formales con baja efectividad real.

La distribución empírica revela que el 56,0% de los municipios opera con niveles bajos de planificación estratégica, mientras que solo el 7,8% alcanza niveles altos de efectividad en gestión pública. Esta brecha confirma que la formulación de planes por sí sola no garantiza resultados sin implementación y evaluación.

7.3. OBJETIVOS

Objetivo General

Optimizar la efectividad de la gestión pública de los 22 municipios de la provincia de Manabí mediante la institucionalización de la planificación estratégica participativa y la transformación digital de sus procesos administrativos, en un período de 24 meses.

Objetivos Específicos

Objetivo específico 1: Fortalecimiento de la transparencia institucional

Incrementar la transparencia institucional en un 20% durante los primeros 12 meses de intervención, mediante la capacitación de 200 funcionarios municipales en formulación participativa de planes estratégicos con metodologías Foda, objetivos Smart e integración de consultas ciudadanas en los procesos de planificación.

Este objetivo responde directamente al hallazgo de correlación excepcional $p=0,947$ entre formulación de planes y transparencia, identificado en la investigación de base.

Objetivo específico 2: Optimización de la eficiencia administrativa

Optimizar la eficiencia administrativa en un 15% durante los primeros 18 meses, mediante la implementación de sistemas de planificación de recursos empresariales (Erp) adaptados al sector público para la integración de procesos presupuestarios, contractuales y de recursos humanos, complementado con capacitación técnica de 24 horas para usuarios clave en cada municipio.

Este objetivo se fundamenta en la correlación $p=0,782$ entre implementación de planes y eficiencia administrativa, documentada en la investigación doctoral.

Objetivo específico 3: Fortalecimiento de la participación ciudadana y efectividad global

Mejorar la relación entre planificación estratégica y efectividad global de la gestión pública en un 25% al término de los 24 meses, mediante la implementación de una plataforma digital de monitoreo y evaluación con tableros de indicadores en tiempo real, accesibles públicamente, y la realización de 66 foros ciudadanos trimestrales que institucionalicen mecanismos estructurados de rendición de cuentas y participación deliberativa.

Este objetivo integra el hallazgo de correlación $\rho=0,731$ entre evaluación y seguimiento con participación ciudadana, establecido en la investigación de base.

7.4. INVERSIÓN Y BENEFICIARIOS

7.4.1. Inversión requerida

Tabla 14

Inversión requerida por componentes y fuentes de financiamiento

Concepto	Monto USD	%	Fuente
Componente 1: Capacitación y asistencia técnica	26.000	26%	Cooperación internacional
Componente 2: Tecnología y sistemas	42.000	42%	Cooperación internacional + sector privado
Componente 3: Participación ciudadana	18.000	18%	Cooperación internacional + ONG
Componente 4: Evaluación y monitoreo	18.000	18%	Cooperación internacional
Componente 5: Gestión y coordinación	17.000	17%	Contrapartida municipal + cooperación
Total	100.000	100%	

Nota. La mayor inversión se concentra en tecnología y sistemas, con financiamiento principalmente de cooperación internacional complementado por otros actores.

Distribución temporal: USD 50.000 para el período 2027 y USD 50.000 para 2028. La sostenibilidad post-proyecto se garantiza mediante red intermunicipal con costo individual estimado de USD 450 anuales por municipio a partir de 2029.

7.4.2. Beneficiarios

- Directos: 200 funcionarios municipales (directores, coordinadores, técnicos con mínimo 2 años de experiencia)
- Indirectos: 1.592.840 habitantes de la provincia de Manabí
- Participantes en mecanismos deliberativos: 15.000 ciudadanos (meta del 1% de la población).

7.4.3. Estrategia de diferenciación

El programa se distingue de intervenciones convencionales mediante: punto de partida en evidencia empírica de correlaciones causales validadas estadísticamente; enfoque de sistemas que integra planificación, presupuesto y participación en arquitectura de gestión modificada; tecnología adaptada al contexto mediante software escalable con sostenibilidad financiera garantizada; participación deliberativa que trasciende consultas formales hacia laboratorios de políticas y co-creación; escalamiento provincial completo (22 municipios) con economías de escala y aprendizaje colaborativo; e institucionalización normativa mediante anclaje en manuales de organización y funcionamiento municipales.

7.5. MARCO DE REFERENCIA

7.5.1. Fundamentación teórica

Teoría de los recursos y capacidades (Resource-Based View)

Desarrollada por Jay Barney (1991, 2017), postula que las organizaciones alcanzan ventajas sostenibles mediante recursos y capacidades internas que cumplan atributos VRIN: valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles. En el sector público municipal, la planificación estratégica constituye una capacidad dinámica que permite identificar recursos territoriales específicos, desarrollar procesos de

toma de decisiones estructurados y generar ventajas comparativas en servicios públicos.

La investigación de base confirma esta teoría: la correlación $p=0,782$ entre implementación de planes y eficiencia administrativa demuestra que la planificación como capacidad organizacional mejora el uso de recursos en contextos de escasez. La formulación con objetivos Smart y análisis Foda representa una capacidad rara en el contexto municipal ecuatoriano, difícil de replicar sin inversión sistemática en desarrollo de competencias.

Evolución hacia la Digital-Era Governance

La nueva gestión pública (Hood, 1991; Osborne y Gaebler, 1992) promovió prácticas del sector privado en la administración pública, pero generó críticas por fragmentación de servicios y priorización de eficiencia sobre equidad. La Digital-Era Governance (Dunleavy, Margetts, Bastow y Tinkler, 2022) supera estas limitaciones mediante reintegración de funciones, orientación a necesidades de usuarios y transformación digital de procesos.

Esta corriente fundamenta el componente tecnológico del programa: la implementación de Erp y tableros digitales no constituye un fin en sí mismo, sino una herramienta para mejorar transparencia y participación ciudadana.

Gobernanza colaborativa

Desarrollada por Ansell (2021), Bryson (2021) y Nabatchi (2020), enfatiza que la efectividad gubernamental requiere colaboración interinstitucional y participación ciudadana estructurada que trascienda la consulta pasiva. El hallazgo empírico de correlación $p=0,731$ entre evaluación y participación, significativamente más débil que $p=0,947$ entre formulación y transparencia, indica que la participación efectiva requiere mecanismos deliberativos específicos.

Esta teoría justifica la inclusión de foros ciudadanos trimestrales con metodologías de deliberación estructurada, laboratorios de políticas y plataformas de e-

gobernanza que transforman la participación de consulta pasiva a co-creación activa.

Teoría del cambio organizacional

Los modelos de Lewin (descongelar-cambiar-recongelar) y las teorías de implementación de políticas públicas (Pressman y Wildavsky, 1973; Sabatier, 1986) alertan sobre la brecha persistente entre formulación e implementación. La investigación de base documenta esta brecha en Manabí: mientras 43,6% de los municipios alcanza planificación media-alta, solo 7,8% logra efectividad alta.

Esta teoría fundamenta el diseño del programa, que incluye componentes explícitos de implementación (Erp, asignación de recursos) y evaluación (indicadores en tiempo real, foros de seguimiento), cerrando el ciclo completo de gestión estratégica

7.5.2. Antecedentes de intervenciones

Experiencias internacionales

España (López y Rodríguez, 2021): planificación estratégica formal en 150 municipios produjo aumento del 35% en eficiencia administrativa, manifestado en reducción de tiempos de respuesta y optimización de presupuestos.

Canadá (Smith y Johnson, 2020): municipios con planificación participativa registraron incrementos del 40% en satisfacción ciudadana y 25% en recaudación tributaria local.

Brasil (Oliveira y Santos, 2023): implementación de Erp municipal en contextos de recursos limitados logró mejoras significativas en transparencia y reducción de percepción de corrupción.

Experiencias nacionales ecuatorianas

Pichincha (Torres y Pérez, 2020; Martínez y Pérez, 2021): planificación estratégica institucionalizada produjo mejoras del 68-72% en eficiencia administrativa y 25%

en transparencia, convergiendo con el hallazgo de correlación excepcional $p=0,947$ en Manabí.

Guayas (Rodríguez y Sánchez, 2021; García y Torres, 2022): destacaron la importancia de coordinación interinstitucional y participación ciudadana para sostenibilidad de planes.

Costa ecuatoriana (Viteri y León, 2023): establecieron vínculos empíricos entre planificación efectiva y crecimiento económico local superior.

Brecha que resuelve el programa

Ninguna experiencia documentada integra simultáneamente: evidencia empírica de correlaciones causales como punto de partida; escala provincial completa; transformación digital con sostenibilidad financiera; mecanismos deliberativos más allá de consultas formales; e institucionalización normativa explícita. Pro-Gestión-Manabí 2027-2029 diseña específicamente para cubrir esta brecha.

7.6. COMPONENTES DE INTERVENCIÓN

7.6.1. Componente 1: Fortalecimiento de capacidades en formulación de planes estratégicos

Fundamento: Correlación $p=0,947$ ($p<0,001$) entre formulación de planes y transparencia institucional, establecida en la investigación doctoral de base.

Descripción: Este componente implementa un programa modular de capacitación de 48 horas distribuidas en 12 sesiones quincenales de 4 horas, dirigido a 200 funcionarios municipales de los 22 cantones de Manabí. Las sesiones abordan metodologías avanzadas de planificación estratégica incluyendo análisis Foda participativo, formulación de objetivos Smart, matrices de priorización multicriterio, y simulaciones de planificación con casos de éxito de municipios latinoamericanos.

Actividades principales:

- Diagnóstico de capacidades institucionales en planificación estratégica (meses 1-2)
- Diseño curricular modular con enfoque de competencias (meses 2-3)
- Ejecución de talleres quincenales en sedes regionales (meses 3-6)
- Acompañamiento técnico para elaboración de planes estratégicos preliminares (meses 4-8)
- Validación de planes con participación ciudadana (meses 6-10)

Productos:

- 200 funcionarios certificados en formulación de planes estratégicos
- 22 planes estratégicos municipales elaborados o actualizados
- 22 diagnósticos participativos con análisis Foda validado

Indicadores:

- Porcentaje de funcionarios capacitados: meta 80% del personal directivo y técnico
- Índice de calidad de planes estratégicos: mejoramiento del 20% respecto a línea base
- Nivel de satisfacción con capacitación: mínimo 4,0 en escala de 1-5

Presupuesto: USD 20.000 (incluye facilitadores, materiales, certificaciones, logística de eventos)

7.6.2. Componente 2: Implementación de sistemas integrados de gestión de recursos

Fundamento: Correlación $p=0,782$ ($p<0,001$) entre implementación de planes y eficiencia administrativa; limitación identificada de escasez de recursos financieros y humanos.

Descripción: Este componente contempla la adquisición, adaptación e implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales (Erp) adaptado al sector público, que integra procesos administrativos, financieros y de recursos humanos en una plataforma unificada. El despliegue sigue una estrategia escalonada: fase piloto en 3 municipios (meses 4-6), fase de expansión a 8 municipios adicionales (meses 7-12), y cobertura total de 22 municipios (meses 13-18).

Actividades principales:

- Evaluación y selección de plataforma tecnológica (Erp propietario o solución de código abierto adaptada) (meses 3-5)
- Adaptación de módulos a normativa ecuatoriana de gestión pública (meses 5-8)
- Instalación y configuración en servidores municipales o nube híbrida (meses 6-15)
- Capacitación técnica de 24 horas (6 sesiones) para usuarios clave por municipio (meses 7-16)
- Protocolo de soporte técnico y mesa de ayuda para sostenibilidad (meses 8-24)

Productos:

- Sistema Erp operativo en 22 municipios
- 66 técnicos municipales certificados en administración del sistema
- Manual de operación y protocolos de contingencia
- Reducción de tiempos de procesos administrativos en 15%

Indicadores:

- Porcentaje de municipios con Erp operativo: 50% al mes 12, 100% al mes 18
- Tiempo promedio de resolución de trámites: reducción del 15% (de 12,4 a 10,5 días)

- Índice de asignación eficiente de recursos: mejora del 15% en ejecución presupuestaria conforme a planes

Presupuesto: USD 42.000 (incluye licenciamiento o desarrollo de código abierto, infraestructura técnica, capacitación, soporte técnico)

7.6.3. Componente 3: Mecanismos participativos de evaluación y seguimiento

Fundamento: Correlación $p=0,731$ ($p<0,001$) entre evaluación y seguimiento con participación ciudadana; hallazgo de que la planificación por sí sola es insuficiente para sólida participación comunitaria.

Descripción: Este componente implementa una arquitectura de rendición de cuentas y participación ciudadana estructurada, integrando tableros digitales de indicadores en tiempo real con mecanismos presenciales de deliberación. La plataforma web pública presenta métricas de cumplimiento de metas, uso de recursos y resultados de impacto, actualizadas mensualmente. Los foros ciudadanos trimestrales utilizan metodologías de deliberación estructurada para recopilar retroalimentación y ajustar planes estratégicos.

Actividades principales:

- Desarrollo de plataforma digital de tableros de indicadores (meses 4-8)
- Diseño de metodología de foros ciudadanos deliberativos (meses 5-7)
- Realización de 66 foros ciudadanos trimestrales (3 por municipio) (meses 6-24)
- Laboratorios de políticas municipales para co-creación de soluciones (meses 8-20)
- Sistematización de retroalimentación en informes de ajuste de planes (meses 12, 18, 24)

Productos:

- Plataforma web pública operativa con mínimo 5 indicadores clave por municipio
- 66 foros ciudadanos realizados con actas deliberativas
- 3 informes participativos con retroalimentación ciudadana incorporada

- 22 ajustes a planes estratégicos basados en evaluación participativa

Indicadores:

- Tasa de participación ciudadana en foros de evaluación: incremento del 25% (de 8,3% a 10,4%)
- Consultas a tableros digitales: mínimo 1.000 por mes al año 2
- Satisfacción con mecanismos de participación: mínimo 3,5 en escala de 1-5

Presupuesto: USD 18.000 (incluye desarrollo de plataforma, facilitación de foros, logística de eventos, sistematización)

7.6.4. Componente 4: Evaluación de resultados y sistematización de lecciones aprendidas

Fundamento: Necesidad de validar impacto de intervención mediante diseño experimental con evaluación pre-post, coherente con metodología de investigación base.

Descripción: Este componente implementa un sistema integral de evaluación de resultados mediante diseño cuasi-experimental con grupos de tratamiento y control, utilizando los mismos instrumentos validados en la investigación doctoral (escalas de Likert, análisis correlacional de Spearman). La evaluación se realiza en cuatro momentos: línea base (mes 1), evaluación intermedia (mes 12), evaluación de procesos (mes 18) y evaluación final (mes 24).

Actividades principales:

- Aplicación de encuestas estructuradas a muestra representativa (n=967) en 4 momentos (meses 1, 12, 18, 24)
- Realización de 18 grupos focales (2 por municipio seleccionado) en 3 momentos (meses 1, 12, 24)
- Entrevistas semiestructuradas a 40 funcionarios clave en 3 momentos (meses 1, 12, 24)
- Análisis documental de registros administrativos y presupuestarios (semestral)

- Procesamiento estadístico con SPSS 26 y análisis cualitativo con NVivo

Productos:

- 4 informes de evaluación con análisis estadístico de indicadores de impacto
- 18 actas de grupos focales con codificación temática
- 40 transcripciones de entrevistas con análisis de contenido
- Informe final de lecciones aprendidas y recomendaciones de política pública

Indicadores:

- Índice de transparencia institucional: incremento del 20% (de 2,3 a 2,8 en escala 1-5)
- Índice de efectividad de gestión pública: incremento del 25% (de 2,4 a 3,0 en escala 1-5)
- Validez interna de evaluación: diferencias significativas ($p < 0,05$) entre grupos de tratamiento y control

Presupuesto: USD 18.000 (incluye aplicación de encuestas, grupos focales, entrevistas, análisis estadístico, informes)

7.6.5. Componente 5: Gestión, coordinación y sostenibilidad institucional

Descripción: Este componente asegura la coordinación técnica del programa, la articulación institucional con actores clave, y la estrategia de sostenibilidad post-proyecto mediante la creación de una red intermunicipal de cooperación técnica.

Actividades principales:

- Constitución de comité directivo con representación de AME, MEF, universidades y municipios (mes 1)

- Contratación y gestión de equipo técnico de coordinación (coordinador general, especialista en planificación, especialista en tecnología, facilitador de participación) (meses 1-24)
- Establecimiento de alianzas interinstitucionales con universidades (UTM, ULEAM) y organizaciones de sociedad civil (meses 2-6)
 - Creación de red intermunicipal de intercambio de buenas prácticas (mes 12)
- Incorporación de procedimientos de planificación estratégica y uso de Erp en manuales de organización y funcionamiento municipales (meses 18-24)
- Protocolo de sostenibilidad financiera con distribución de costos post-proyecto (mes 24)

Productos:

- Comité directivo operativo con reuniones trimestrales
- Red intermunicipal de cooperación técnica constituida y funcional
- 22 manuales de organización y funcionamiento actualizados con procedimientos de planificación estratégica
- Protocolo de sostenibilidad financiera aprobado por asamblea de alcaldes de Manabí

Indicadores:

- Operatividad de comité directivo: 8 reuniones realizadas en 24 meses
- Funcionamiento de red intermunicipal: mínimo 4 encuentros de intercambio anuales post-proyecto
- Institucionalización normativa: 100% de municipios con procedimientos incorporados en MOF

Presupuesto: USD 17.000 (incluye coordinación técnica, logística de comité, gestión de alianzas, protocolos de sostenibilidad, contingencias operativas).

7.7. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Tabla 15

Cronograma

Fase	Período	Componentes principales	Hitos verificables
Preparación	Meses 1-2	Diagnóstico institucional, línea base, conformación de equipos, acuerdos institucionales	Informe de línea base con indicadores validados; cartas de compromiso de 22 municipios
Capacitación inicial	Meses 3-6	Talleres modulares (48h) en planificación estratégica; elaboración planes preliminares	80% de funcionarios capacitados; 22 planes estratégicos preliminares
Implementación tecnológica fase I	Meses 4-8	Instalación Erp fase piloto (11 municipios); capacitación técnica; plataforma digital	Erp operativo en 50% de municipios; plataforma web funcional
Evaluación intermedia	Meses 9-10	Medición de indicadores; grupos focales; ajustes a planes y sistemas	Informe intermedio; protocolos de ajuste aprobados
Escalamiento y fortalecimiento	Meses 11-18	Talleres avanzados; Erp fase II (11 municipios restantes); optimización de sistemas	90% funcionarios capacitados; Erp 100% operativo; reducción del 15% en tiempos de trámite
Evaluación participativa y cierre	Meses 19-24	Evaluación de indicadores; foros ciudadanos finales; constitución red intermunicipal; evaluación final	Informe final publicado; red intermunicipal operativa; acuerdos de sostenibilidad firmados

7.8. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

7.8.1. Diseño de evaluación

La evaluación del programa adopta un diseño cuasi-experimental longitudinal con mediciones pre-post y grupos de tratamiento y control, fundamentado en la metodología de la investigación doctoral que estableció las correlaciones de base. Este diseño permite atribuir cambios en los indicadores de efectividad a la intervención implementada, controlando variables confusoras mediante análisis estadístico multivariado.

La asignación a grupos de tratamiento y control se realiza mediante pareamiento por similitud de características poblacionales y capacidades institucionales previas, garantizando comparabilidad estadística. Los 22 municipios se dividen en 11 municipios de tratamiento (que reciben la intervención completa) y 11 municipios

de control (que mantienen prácticas habituales durante el período de intervención, recibiendo la intervención diferida al mes 18 si los resultados lo justifican).

7.8.2. Momentos de evaluación

Tabla 16

Momentos de evaluación

Momento	Período	Tipo de evaluación	Instrumentos principales
Línea base	Mes 1	Evaluación diagnóstica	Encuesta estructurada (n=967), 18 grupos focales, 40 entrevistas, análisis documental
Evaluación intermedia	Mes 12	Evaluación de procesos	Encuesta estructurada (n=967), 18 grupos focales, 40 entrevistas, registros administrativos
Evaluación de procesos	Mes 18	Evaluación de implementación	Análisis documental, observación estructurada, registros de participación
Evaluación final	Mes 24	Evaluación de impacto	Encuesta estructurada (n=967), 18 grupos focales, 40 entrevistas, análisis estadístico comparativo

Nota. Se establecen cuatro momentos evaluativos que permiten medir el diagnóstico, la implementación y el impacto mediante instrumentos cuantitativos y cualitativos.

7.8.3. Instrumentos de recolección de datos

Encuestas estructuradas: Aplicación de cuestionarios validados en la investigación doctoral, con 36 ítems para planificación estratégica y 36 ítems para efectividad en gestión pública, utilizando escala de Likert de 5 puntos. La muestra de 967 habitantes mantiene la representatividad provincial con distribución proporcional por cantón, área urbana-rural, género y edad.

Grupos focales: 18 sesiones (2 por municipio seleccionado) con 8-12 participantes cada una, distribuidos equitativamente entre funcionarios municipales y ciudadanos. Las sesiones exploran percepciones sobre transparencia, satisfacción con servicios, sentido de inclusión y dinámicas de poder en la participación. Los datos se transcriben y analizan mediante codificación temática con software NVivo.

Entrevistas semiestructuradas: 40 entrevistas a funcionarios clave (alcaldes, directores de planificación, coordinadores de áreas técnicas) en 3 momentos. El

guión aborda efectividad de procesos de planificación, desafíos en implementación de sistemas, y percepción de resultados alcanzados. La duración estimada es 60-90 minutos por entrevista.

Análisis documental: Revisión sistemática de planes estratégicos municipales, informes de gestión, registros presupuestarios de ejecución, actas de concejo y documentos de rendición de cuentas. Se aplica una ficha estandarizada de extracción de datos cuantitativos y cualitativos.

Observación estructurada: Registro de dinámicas de interacción, niveles de compromiso y efectividad de mecanismos participativos durante foros ciudadanos y talleres de capacitación, utilizando protocolos de notas estructuradas y listas de verificación.

7.8.4. Análisis de datos

Análisis cuantitativo: Procesamiento con SPSS 26, incluyendo estadística descriptiva, pruebas de correlación de Spearman para asociaciones entre variables, análisis de varianza (ANOVA) para comparación de grupos, y regresión lineal múltiple para identificar factores predictivos de efectividad. Se reportan coeficientes de confianza al 95% y niveles de significancia $p < 0,05$.

Análisis cualitativo: Codificación temática de narrativas de grupos focales y entrevistas, identificación de patrones recurrentes, categorías emergentes y matrices de consistencia entre fuentes. Se busca triangulación con datos cuantitativos para validación de hallazgos.

Análisis de documentos: Cuantificación de indicadores de gestión (tiempos de respuesta, porcentaje de ejecución presupuestaria, cumplimiento de metas estratégicas) con comparación temporal pre-post.

7.8.5. Indicadores de evaluación

Tabla 17

Indicadores de evaluación

Nivel	Indicador	Método de medición	Frecuencia
Impacto	Índice compuesto de efectividad de gestión pública	Encuesta estructurada	Meses 1, 12, 24
Resultados	Índice de transparencia institucional	Encuesta estructurada	Trimestral
	Tiempo promedio de resolución de trámites	Registros administrativos	Semestral
	Tasa de participación ciudadana	Registros de asistencia y métricas web	Trimestral
	Porcentaje de cumplimiento de metas estratégicas	Informes de gestión y tableros digitales	Semestral
Productos	Funcionarios capacitados	Registros de certificación	Mensual
	Municipios con Erp operativo	Verificación técnica	Trimestral
	Foros ciudadanos realizados	Actas de eventos	Trimestral

Nota. Los indicadores permiten medir el impacto, resultados y productos mediante distintos métodos y frecuencias de evaluación para un seguimiento integral.

7.9. ANÁLISIS DE RIESGOS Y SOSTENIBILIDAD

7.9.1. Matriz de riesgos

Tabla 18

Matriz de riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Estrategia de mitigación	Responsable
Resistencia institucional al cambio por parte de funcionarios municipales establecidos	Media	Alto	Estrategia de comunicación interna desde el mes 1; involucramiento de alcaldes en diseño; identificación de "campeones" del cambio en cada municipio; quick wins visibles en primeros 6 meses	Coordinador general
Fallas técnicas en implementación de Erp por incompatibilidad con sistemas legados	Media	Alto	Fase piloto rigurosa en 3 municipios con diversidad tecnológica; contrato de soporte técnico especializado con respuesta máxima 24 horas; plan de contingencia con sistema alternativo de respaldo	Especialista en tecnología
Baja participación ciudadana en foros deliberativos por	Baja	Medio	Diseño de mecanismos atractivos (laboratorios de políticas, simulaciones);	Facilitador de participación

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Estrategia de mitigación	Responsable
desconfianza histórica			alianzas con organizaciones de base comunitaria; incentivos no monetarios (certificados de participación, visibilidad pública); facilitadores especializados en metodologías participativas	
Inestabilidad política municipal por cambios de administración en período 2027-2029	Media	Medio	Acuerdos institucionales con concejos municipales más allá de administraciones individuales; diseño institucionalizado en normativa interna; formación a técnicos permanentes más allá de cargos políticos	Coordinador general
Insuficiencia de conectividad internet en cantones rurales para operatividad de plataformas digitales	Media	Medio	Diseño de plataforma con funcionalidad offline sincronizable; alianzas con operadores de telecomunicaciones para priorización de conectividad municipal; versión lite de aplicación para bajos anchos de banda	Especialista en tecnología
Dependencia tecnológica post-proyecto por falta de presupuesto municipal para mantenimiento	Baja	Alto	Diseño de red intermunicipal de soporte mutuo desde el mes 12; capacitación de técnicos locales en administración de sistemas; priorización de soluciones de código abierto sin costos de licenciamiento recurrente; protocolo de sostenibilidad financiera con distribución de costos	Coordinador general

Nota. Se identifican riesgos clave con probabilidad e impacto medio-alto, acompañados de estrategias de mitigación orientadas a garantizar la sostenibilidad del proyecto.

7.9.2. Estrategia de sostenibilidad institucional

La sostenibilidad del programa se construye sobre cuatro pilares interdependientes:

Institucionalización normativa: Incorporación de procedimientos de planificación estratégica participativa y uso de sistemas Erp en los manuales de organización y funcionamiento (MOF) de los 22 municipios, garantizando continuidad más allá de gestiones individuales. Esta incorporación se realiza durante los meses 18-24, con validación de concejos municipales.

Red intermunicipal de cooperación técnica: Constitución formal de red de intercambio de buenas prácticas, soporte técnico mutuo y economías de escala en capacitación y licenciamiento. La red inicia operaciones formales en el mes 12, con encuentros semestrales programados y coordinador rotativo entre municipios.

Capitalización de conocimiento: Documentación sistemática de lecciones aprendidas, protocolos de implementación adaptados al contexto ecuatoriano, y manuales de operación de sistemas. Estos productos se socializan con la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME) para potencial replicación en otras provincias.

Cofinanciamiento sostenido: Acuerdos con organizaciones de cooperación internacional, sector privado tecnológico con responsabilidad social corporativa, y fondos municipales ordinarios de capacitación, para garantizar continuidad de mantenimiento tecnológico y actualización de competencias post-proyecto.

7.9.3. Indicadores de sostenibilidad

Tabla 19

Indicadores de sostenibilidad

Indicador	Meta al mes 24	Medición
Municipios con procedimientos de planificación estratégica incorporados en MOF	100%	Verificación documental
Operatividad de red intermunicipal	Constituida y funcional	Actas de constitución y plan de trabajo aprobado
Costo anual de sostenimiento tecnológico por municipio	Máximo USD 450	Análisis de presupuestos municipales
Encuentros de intercambio de la red post-proyecto	Mínimo 4 anuales	Registros de asistencia
Actualización de planes estratégicos post-proyecto	80% de municipios	Seguimiento a 12 meses de cierre

Nota. Los indicadores establecen metas claras para asegurar la continuidad operativa, financiera e institucional del proyecto en el mediano plazo.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agranoff, R., & McGuire, M. (2021). Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments. Georgetown University Press.
- Al Bulushi, S. (2023). Development and Implementation of Strategic Frameworks for Polypharmacy Management in Healthcare Organizations: A Scoping Review. *International Journal of Pharmacy Practice*, 30(Supplement 1), i38. <https://doi.org/10.1093/ijpp/riab011>
- Anderson, T. (2022). Strategic Objectives and Mission Alignment. *Journal of Strategic Management*, 19(3), 45-60.
- Andrade, P., & Castillo, M. (2021). Impacto de la Planificación Estratégica en la Gestión Pública de los Municipios en Ecuador. *Revista Ecuatoriana de Administración Pública*, 8(2), 120-135. <https://doi.org/10.3358/reap.2021.002>
- Andrews, K. R. (2019). *The Concept of Corporate Strategy* (2nd ed.). Irwin/McGraw-Hill.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2019). Strategy Implementation and Public Service Performance. *Administration & Society*, 51(1), 47-70. <https://doi.org/10.1177/0095399716666344>
- Ansell, C. (2021). Collaborative Governance: Managing Interdependence in a Fragmented World. Cambridge University Press.
- Ansoff, H. I. (2016). *Corporate Strategy*. Grant Publishing.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2021). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (6th ed.). Pearson.
- Behn, R. D. (2021). Performance Leadership: 11 Better Practices That Can Ratchet Up Performance. *Management Review*, 12(3), 46-60.

- Bovaird, T., & Löffler, E. (2021). *Public Management and Governance*. Routledge.
- Bovens, M. (2021). *The Quest for Responsibility: Accountability and Citizenship in Complex Organisations*. Cambridge University Press.
- Brown, A. (2023). Collaboration in Public Management. *Management Review*, 16(2), 55-70.
- Brown, A. (2023). Evaluation of Implementation Results in Strategic Planning. *Management Review*, 15(2), 70-85.
- Brown, A. (2023). Transparency in Evaluation and Monitoring. *Management Review*, 16(2), 110-125.
- Brown, K., Green, D., & Taylor, S. (2020). Strategic Planning and Public Management: Enhancing Transparency and Efficiency in Australian Municipalities. *Australian Journal of Public Administration*, 79(4), 480-495.
<https://doi.org/10.1111/ajpa.1234>
- Bryson, J. M. (2021). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Castillo, R., & Gómez, V. (2022). Impacto de la planificación estratégica en la gestión de los recursos hídricos en los municipios de la Sierra ecuatoriana. *Revista de Administración Pública y Desarrollo*, 10(2), 45-63.
<https://doi.org/10.5937/rapd2022102>
- Chandler, A. D. (2017). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (2nd ed.). MIT Press.
- Chen, Y., & Li, J. (2020). Evaluating the impact of strategic planning on public sector effectiveness in Chinese municipalities. *Journal of Public Administration*

Research and Theory, 30(3), 567-590.

<https://doi.org/10.1093/jopart/muaa021>

Christensen, T., & Laegreid, P. (2020). *Organization Theory and Public Management*. Routledge.

Clark, P. (2021). Continuous Monitoring Systems. *International Journal of Business Strategy*, 22(1), 90-105.

Clark, P. (2022). Resource Allocation in Plan Implementation. *International Journal of Business Strategy*, 21(1), 50-65.

Clark, P. (2022). Resource Optimization in Strategic Planning. *International Journal of Business Strategy*, 20(2), 33-49.

Cuadrado-Ballesteros, B., García-Sánchez, I. M., & Prado-Lorenzo, J. M. (2020). Determinants of functional decentralization and their relation to debt: Empirical evidence based on the analysis of Spanish municipalities. *Public Budgeting & Finance*, 40(1), 68-92.

David, F. R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson.

Davies, M. (2022). Iterative Approaches in Strategic Planning. *Management Review*, 13(4), 22-39.

Davis, M. (2021). Feedback Mechanisms in Evaluation. *Organizational Dynamics Journal*, 12(3), 95-110.

Davis, M. (2022). Flexibility in Implementation. *Organizational Dynamics Journal*, 11(3), 55-70.

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2020). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Routledge.

- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2021). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages* (9th ed.). McGraw-Hill.
- DiPiro, J. T., Nesbit, T. W., Reuland, C., et al. (2023). ASHP Foundation Pharmacy Forecast 2023: Strategic Planning Guidance for Pharmacy Departments in Hospitals and Health Systems. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 80(2), 10-20. <https://doi.org/10.1093/ajhp/zxad011>
- Drucker, P. F. (2019). *The Practice of Management*. HarperBusiness.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2022). *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government*. Oxford University Press.
- Frederickson, H. G. (2021). *The Public Administration Theory Primer*. Westview Press.
- Fung, A. (2015). Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future. *Public Administration Review*, 75(4), 513-522. <https://doi.org/10.1111/puar.12361>
- García, P., & Torres, L. (2022). Eficacia de la planificación estratégica en la administración municipal: Un estudio en Guayas. *Revista de Administración Pública*, 60(3), 62-80.
- George, J. M. (2020). *Strategic Planning and Public Management*. Harvard University Press.
- Gupta, R., & Patel, S. (2020). Strategic planning in Indian municipalities: Challenges and outcomes. *Public Administration Quarterly*, 44(2), 215-238. <https://doi.org/10.21848/paq.2020.44.2.215>
- Harris, J. (2021). Mission and Vision Alignment in Strategic Planning. *Organizational Dynamics Journal*, 10(1), 55-71.

- Harris, J. (2022). Employee Involvement in Evaluation Processes. *Strategic Management Journal*, 20(4), 100-115.
- Harris, J. (2022). Monitoring and Feedback in Plan Implementation. *Strategic Management Journal*, 19(4), 60-75.
- Harrison, J. P. (2020). *Essentials of Strategic Planning in Healthcare*. Health Administration Press.
- Hatry, H. P. (2021). *Performance Measurement: Getting Results*. The Urban Institute Press.
- Heinrich, C. J. (2020). *Governance and Performance: New Perspectives*. Georgetown University Press.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2019). *Strategic Management: An Integrated Approach* (12th ed.). Cengage Learning.
- Hill, M. (2020). *Implementing Public Policy: An Introduction to the Study of Operational Governance*. SAGE Publications.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (2018). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Jiménez, A., & Morales, P. (2020). La planificación estratégica y la calidad de los servicios públicos en los municipios rurales de Ecuador. *Revista Ecuatoriana de Ciencias Administrativas*, 8(1), 89-105.
<https://doi.org/10.216/recadm2020.8.1.89>
- Johnsen, Å. (2020). Performance Management in Local Government: The Norwegian Experience. *Public Money & Management*, 40(2), 112-120.
- Johnson, G. (2020). *Exploring strategy: Text and cases*. Pearson Education.

- Johnson, G. (2020). Organizational Structure and Effectiveness. *Journal of Strategic Management*, 21(1), 37-52.
- Johnson, G. (2021). Key Performance Indicators in Strategic Planning. *Journal of Strategic Management*, 21(1), 85-100.
- Johnson, G. (2021). Leadership in Plan Implementation. *Journal of Strategic Management*, 20(1), 65-80.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2018). *Exploring Corporate Strategy* (11th ed.). Pearson.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring Strategy Text & Cases* (12^a ed.). Pearson
- Johnson, P. (2021). The Role of Timelines in Effective Strategic Planning. *Management Planning Journal*, 12(4), 77-90.
- Jones, G. (2021). The Importance of Public Sector Legitimacy. *Journal of Public Administration*, 19(4), 34-50.
- Jones, T. (2021). Communication Strategies in Implementation. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 45-60.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (2nd ed.). Harvard Business Review Press.
- Kearney, R. C. (2021). *Public Sector Performance: Management, Motivation, and Measurement*. Routledge.
- Ketels, C., & Porter, M. E. (2023). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.

- Kettl, D. F. (2021). *The Transformation of Governance: Public Administration for the Twenty-First Century America*. Johns Hopkins University Press.
- Lee, J. (2021). Strategic Planning and SWOT Analysis. *Business Strategy Review*, 13(1), 22-39.
- Lee, J. (2023). Technological Innovations in Public Sector. *Business Strategy Review*, 18(1), 40-55.
- Lewis, M. (2021). Importance of Evaluation in Strategic Management. *Journal of Business Strategy*, 15(3), 80-95.
- Lewis, M. (2023). The Role of Timelines in Effective Strategic Planning. *Management Planning Journal*, 12(4), 77-90.
- Liu, Y., Zhang, H., & Wang, J. (2019). Strategic Planning in Municipal Governance: The Chinese Experience. *Public Management Review*, 21(6), 789-805.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544642>
- Martínez, A., González, R., & Pérez, F. (2021). Enhancing Public Management through Strategic Planning: Evidence from Spanish Municipalities. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(3), 435-450.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mua034>
- Martínez, J., & Pérez, R. (2021). Impacto de la planificación estratégica en la gestión pública municipal en Pichincha. *Gestión Pública y Desarrollo Local*, 15(1), 84-102.
- Martinez, L. (2023). Effective Communication in Plan Implementation. *Business Communication Quarterly*, 17(1), 45-60.
- Martinez, L. (2023). Effective Monitoring Techniques. *Business Strategy Review*, 18(1), 90-105.

- Martinez, L. (2023). Training and Capacity Building in Public Administration. *Business Strategy Review*, 18(2), 43-58.
- Meijer, A. (2021). *E-Governance: Managing or Governing Public Organizations through ICTs*. Routledge.
- Miller, D. (2021). Continuous Monitoring during Implementation. *Journal of Business Strategy*, 14(3), 60-75.
- Miller, D. (2021). Strategic Objectives and Organizational Alignment. *Strategic Management Journal*, 18(2), 33-49.
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H. (2020). *Tracking Strategies: Towards a General Theory of Strategy Formation*. Oxford University Press.
- Mintzberg, H. (2021). Dynamic Evaluation Processes. *Strategic Management and Business Policy*, 20(2), 115-130.
- Mintzberg, H. (2021). Evaluation of Strategic Plans. *Strategic Management and Business Policy*, 19(2), 70-85.
- Mintzberg, H. (2021). *The strategy process: Concepts, contexts, cases*. Pearson Education.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2021). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management* (3rd ed.). Free Press.
- Moynihan, D. P. (2021). *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. Georgetown University Press.
- Müller, H., & Schmidt, T. (2022). The role of strategic planning in enhancing public management effectiveness: Evidence from German municipalities.

- International Journal of Public Sector Management, 35(4), 455-472.
<https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2021-0072>
- Nabatchi, T., & Amsler, L. B. (2020). Public Participation for 21st Century Democracy. Jossey-Bass.
- Novak, M., Walker, D., & Mitchell, J. (2020). Effective Strategic Planning in U.S. Municipalities: Improving Transparency and Administrative Efficiency. Public Administration Quarterly, 44(2), 214-230.
<https://doi.org/10.1177/0899764018793311>
- Oliveira, P., & Santos, M. (2023). Strategic planning and public management performance in Brazilian cities. Revista de Administração Pública, 57(1), 89-107. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230123>
- Osborne, S. P. (2021). The New Public Governance?. Routledge.
- O'Toole, L. J., & Meier, K. J. (2011). Public Management: Organizations, Governance, and Performance. Cambridge University Press.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2019). Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition (14th ed.). McGraw-Hill.
- Peng, M. W. (2020). Global Strategy (4th ed.). Cengage Learning.
- Pérez, G., Ramírez, J., & Torres, L. (2023). Strategic Planning and Public Management in Cuenca's Municipalities. Gestión y Política Pública, 12(1), 75-90. <https://doi.org/10.3318/gypp.2023.003>
- Perry, J. L. (2021). Building Capacity in Public Service. Journal of Public Administration Research and Theory, 31(1), 43-58.
- Pina, V., & Torres, L. (2019). Enacting participatory budgeting in municipalities: balancing instrumental drivers and social and political factors. International Review of Administrative Sciences, 85(2), 89-105.

- Piotrowski, S. J., & Van Ryzin, G. G. (2007). Citizen Attitudes Toward Transparency in Local Government. *The American Review of Public Administration*, 37(3), 306-323. <https://doi.org/10.1177/0275074006296777>
- Porter, M. E. (2018). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (2020). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Quick, K. S. (2020). *Engaging Citizens in Co-Creation in Public Services*. Routledge.
- Raadschelders, J. C. N. (2021). *Public Administration: The Interdisciplinary Study of Government*. Oxford University Press.
- Reed, S. (2022). Continuous Improvement through Feedback. *Journal of Public Administration*, 23(2), 95-110.
- Reed, S. (2022). Efficient Resource Management in Implementation. *Journal of Public Administration*, 22(2), 40-55.
- Reed, S. (2022). Stakeholder Engagement in Strategic Planning. *Journal of Public Administration*, 19(3), 65-80.
- Roberts, K. (2022). Effective Timeline Management in Strategic Plans. *Strategic Leadership Journal*, 14(2), 45-61.
- Roberts, K. (2023). Technological Tools in Evaluation. *Strategic Leadership Journal*, 16(1), 105-120.
- Roberts, K. (2023). The Role of Leadership in Plan Implementation. *Strategic Leadership Journal*, 15(1), 65-80.
- Rodríguez, M., & Sánchez, L. (2021). La planificación estratégica en los municipios ecuatorianos: Un estudio de caso en Guayaquil. *Revista de Gestión Pública*, 15(3), 235-252. <https://doi.org/10.24051/rgp2021.15.3.235>

- Rumelt, R. P. (2020). Good strategy bad strategy: The difference and why it matters. Crown Business.
- Schoeman, I., & Chakwizira, J. (2023). Advancing a performance management tool for service delivery in local government. *Administrative Sciences*, 13(2), 31. <https://doi.org/10.3390/admsci13020031>
- Scott, C. M., & Nelson, S. D. (2023). Strategic Management of a Healthcare Organization: Engagement and Transformation. *European Heart Journal Supplements*, 17(suppl_A), A3. <https://doi.org/10.1093/eurheartjsupp/17.A3>
- Sibanda, S. (2020). Public participation power dynamics in strategic development planning in a metropolitan municipality: Eastern Cape Province. *Journal of Local Government Research and Innovation*. Disponible en: *Journal of Local Government Research and Innovation*
- Smith, J. (2021). Resource Management in Implementation. *Journal of Management Studies*, 18(4), 40-55.
- Smith, J. (2023). Effective Resource Management in Public Administration. *Journal of Management Studies*, 19(3), 37-52.
- Smith, J. (2023). Stakeholder Inclusion in Strategic Planning. *Journal of Public Administration*, 28(2), 65-80.
- Smith, J. (2023). Utilizing KPIs for Effective Evaluation. *Journal of Management Studies*, 19(4), 85-100.
- Smith, J., & Williams, K. (2021). Strategic planning and public management effectiveness in local governments: A comparative study. *Public Management Review*, 23(5), 635-654. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1786143>

- Smith, R., & Johnson, K. (2020). Strategic planning and public management effectiveness in Canadian municipalities. *Journal of Urban Affairs*, 42(4), 47-66.
- Stacey, R. D. (2021). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations*. Pearson Education.
- Taylor, B. (2021). From Planning to Action: Effective Implementation. *Journal of Strategic Planning*, 16(3), 34-50.
- Taylor, B. (2022). Measuring Progress in Strategic Planning. *Journal of Strategic Planning*, 17(3), 80-95.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2020). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases* (21st ed.). McGraw-Hill.
- Thompson, L. (2021). Advanced Software for Evaluation. *Journal of Business Continuity*, 11(3), 105-120.
- Thompson, L. (2021). Flexibility in Strategic Planning for Organizational Resilience. *Journal of Business Continuity*, 10(3), 24-38.
- Torres, G., & Pérez, E. (2020). Evaluación de la efectividad de la planificación estratégica en los municipios de la provincia de Pichincha. *Revista Andina de Estudios Sociales*, 12(4), 77-94. <https://doi.org/10.2900/raes2020.12.4.77>
- Vandenabeele, W., & Van de Walle, S. (2020). *Public Service Motivation and Performance: From Expectations to Evidence*. Palgrave Macmillan.
- Vega, J., Sánchez, M., & Díaz, P. (2022). Estrategias de Planificación y su Influencia en la Eficiencia Administrativa de los Municipios en Ecuador.

Gestión y Política Pública, 11(1), 65-80.

<https://doi.org/10.3318/gypp.2022.001>

Viteri, M., & León, J. (2023). La planificación estratégica y su impacto en el desarrollo económico local: Estudio en municipios de la Costa ecuatoriana. *Revista de Economía y Desarrollo Local*, 11(2), 112-130.
<https://doi.org/10.3500/redl2023.11.2.112>

Walker, P. (2021). Organizational Involvement in Monitoring. *Public Administration Quarterly*, 22(2), 100-115.

Walker, P. (2022). Effective Strategy Formulation in Public Organizations. *Public Administration Quarterly*, 19(3), 45-61.

Walker, P. (2023). Training and Development for Plan Implementation. *Public Administration Quarterly*, 21(2), 50-65.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (15th ed.). Pearson.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2021). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability*. Pearson Education

ANEXOS

Anexo 1

Propuesta

I. PROPUESTA

Fortalecimiento de Capacidades Gubernamentales mediante Planificación

Estratégica Situacional y Gobierno Digital en la Provincia de Manabí, Ecuador

Código: PRO-GESTIÓN-MANABÍ-2027-2029

Versión: 1.0

Fecha: Abril 2026

Duración: 24 meses (enero 2027 – diciembre 2029)

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1 Presentación del Programa

El presente documento constituye la propuesta técnica del Programa de Fortalecimiento de Gobernanza Municipal para la provincia de Manabí, Ecuador. La intervención tiene como propósito transformar la capacidad de gestión de los 22 Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales mediante el fortalecimiento de la planificación estratégica participativa y la adopción de tecnologías digitales de gestión.

El diseño del programa se fundamenta en evidencia producida por investigación doctoral de campo realizada en 2024, que documentó correlaciones estadísticamente significativas entre la madurez de procesos de planificación estratégica y los niveles de efectividad en la gestión pública municipal.

1.2 Evidencia científica de base

La investigación doctoral "Planificación estratégica y efectividad en la gestión pública de Municipios de Manabí, Ecuador, 2024" estableció los siguientes

hallazgos mediante análisis correlacional de Spearman (n=967, población: 1.592.840 habitantes):

Relación entre variables	Coeficiente ρ	Significancia	Interpretación
Planificación estratégica global – Efectividad gestión pública	0,893	$p < 0,001$	Correlación positiva muy fuerte
Formulación de planes – Transparencia institucional	0,947	$p < 0,001$	Correlación positiva excepcionalmente fuerte
Implementación de planes – Eficiencia administrativa	0,782	$p < 0,001$	Correlación positiva fuerte
Evaluación y seguimiento – Participación ciudadana	0,731	$p < 0,001$	Correlación positiva fuerte

Estos resultados validan que la planificación estratégica constituye un determinante crítico del desempeño gubernamental, con efectos diferenciados según la dimensión específica.

1.3 Problema que resuelve

La provincia de Manabí presenta una contradicción documentada: alto potencial de mejora mediante planificación estratégica (correlación 0,893) pero limitaciones estructurales que impiden su materialización. La investigación de base identificó escasez financiera y humana crónica en 78% de los municipios, déficit de competencias técnicas en metodologías de gestión estratégica, fragmentación de sistemas de información sin integración tecnológica, y mecanismos de participación ciudadana formales con baja efectividad real.

La distribución empírica revela que el 56,0% de los municipios opera con niveles bajos de planificación estratégica, mientras que solo el 7,8% alcanza niveles altos de efectividad en gestión pública. Esta brecha confirma que la formulación de planes por sí sola no garantiza resultados sin implementación y evaluación robustas.

2. Objetivos del Programa

2.1 Objetivo general

Optimizar la efectividad de la gestión pública de los 22 municipios de la provincia de Manabí mediante la institucionalización de la planificación estratégica participativa y la transformación digital de sus procesos administrativos, en un período de 24 meses.

2.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1: Fortalecimiento de la transparencia institucional

Incrementar la transparencia institucional en un 20% durante los primeros 12 meses de intervención, mediante la capacitación de 200 funcionarios municipales en formulación participativa de planes estratégicos con metodologías Foda, objetivos Smart e integración de consultas ciudadanas en los procesos de planificación.

Este objetivo responde directamente al hallazgo de correlación excepcional $p=0,947$ entre formulación de planes y transparencia, identificado en la investigación de base.

Objetivo específico 2: Optimización de la eficiencia administrativa

Optimizar la eficiencia administrativa en un 15% durante los primeros 18 meses, mediante la implementación de sistemas de planificación de recursos empresariales (Erp) adaptados al sector público para la integración de procesos presupuestarios, contractuales y de recursos humanos, complementado con capacitación técnica de 24 horas para usuarios clave en cada municipio.

Este objetivo se fundamenta en la correlación $p=0,782$ entre implementación de planes y eficiencia administrativa, documentada en la investigación doctoral.

Objetivo específico 3: Fortalecimiento de la participación ciudadana y efectividad global

Mejorar la relación entre planificación estratégica y efectividad global de la gestión pública en un 25% al término de los 24 meses, mediante la implementación de una plataforma digital de monitoreo y evaluación con tableros de indicadores en tiempo real, accesibles públicamente, y la realización de 66 foros ciudadanos trimestrales que institucionalicen mecanismos estructurados de rendición de cuentas y participación deliberativa.

Este objetivo integra el hallazgo de correlación $p=0,731$ entre evaluación y seguimiento con participación ciudadana, establecido en la investigación de base.

3. Inversión y Beneficiarios

3.1 Inversión requerida

Concepto	Monto USD	%	Fuente
Componente 1: Capacitación y asistencia técnica	26.000	26%	Cooperación internacional
Componente 2: Tecnología y sistemas	42.000	42%	Cooperación internacional + sector privado
Componente 3: Participación ciudadana	18.000	18%	Cooperación internacional + ONG
Componente 4: Evaluación y monitoreo	18.000	18%	Cooperación internacional
Componente 5: Gestión y coordinación	17.000	17%	Contrapartida municipal + cooperación
Total	100.000	100%	

Distribución temporal: USD 50.000 para el período 2027 y USD 50.000 para 2028. La sostenibilidad post-proyecto se garantiza mediante red intermunicipal con costo individual estimado de USD 450 anuales por municipio a partir de 2029.

3.2 Beneficiarios

- Directos: 200 funcionarios municipales (directores, coordinadores, técnicos con mínimo 2 años de experiencia)
- Indirectos: 1.592.840 habitantes de la provincia de Manabí
- Participantes en mecanismos deliberativos: 15.000 ciudadanos (meta del 1% de la población)

3.3 Estrategia de diferenciación

El programa se distingue de intervenciones convencionales mediante: punto de partida en evidencia empírica de correlaciones causales validadas

estadísticamente; enfoque de sistemas que integra planificación, presupuesto y participación en arquitectura de gestión modificada; tecnología adaptada al contexto mediante software escalable con sostenibilidad financiera garantizada; participación deliberativa que trasciende consultas formales hacia laboratorios de políticas y co-creación; escalamiento provincial completo (22 municipios) con economías de escala y aprendizaje colaborativo; e institucionalización normativa mediante anclaje en manuales de organización y funcionamiento municipales.

4. Marco de Referencia

4.1 Fundamentación teórica

Teoría de los recursos y capacidades (Resource-Based View)

Desarrollada por Jay Barney (1991, 2017), postula que las organizaciones alcanzan ventajas sostenibles mediante recursos y capacidades internas que cumplan atributos VRIN: valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles. En el sector público municipal, la planificación estratégica constituye una capacidad dinámica que permite identificar recursos territoriales específicos, desarrollar procesos de toma de decisiones estructurados y generar ventajas comparativas en servicios públicos.

La investigación de base confirma esta teoría: la correlación $\rho=0,782$ entre implementación de planes y eficiencia administrativa demuestra que la planificación como capacidad organizacional mejora el uso de recursos en contextos de escasez. La formulación con objetivos Smart y análisis Foda representa una capacidad rara en el contexto municipal ecuatoriano, difícil de replicar sin inversión sistemática en desarrollo de competencias.

Evolución hacia la Digital-Era Governance

La nueva gestión pública (Hood, 1991; Osborne y Gaebler, 1992) promovió prácticas del sector privado en la administración pública, pero generó críticas por fragmentación de servicios y priorización de eficiencia sobre equidad. La Digital-Era Governance (Dunleavy, Margetts, Bastow y Tinkler, 2022) supera estas limitaciones mediante reintegración de funciones, orientación a necesidades de usuarios y transformación digital de procesos.

Esta corriente fundamenta el componente tecnológico del programa: la implementación de Erp y tableros digitales no constituye un fin en sí mismo, sino una herramienta para mejorar transparencia y participación ciudadana.

Gobernanza colaborativa

Desarrollada por Ansell (2021), Bryson (2021) y Nabatchi (2020), enfatiza que la efectividad gubernamental requiere colaboración interinstitucional y participación ciudadana estructurada que trascienda la consulta pasiva. El hallazgo empírico de correlación $p=0,731$ entre evaluación y participación, significativamente más débil que $p=0,947$ entre formulación y transparencia, indica que la participación efectiva requiere mecanismos deliberativos específicos.

Esta teoría justifica la inclusión de foros ciudadanos trimestrales con metodologías de deliberación estructurada, laboratorios de políticas y plataformas de e-gobernanza que transforman la participación de consulta pasiva a co-creación activa.

Teoría del cambio organizacional

Los modelos de Lewin (descongelar-cambiar-recongelar) y las teorías de implementación de políticas públicas (Pressman y Wildavsky, 1973; Sabatier, 1986) alertan sobre la brecha persistente entre formulación e implementación. La investigación de base documenta esta brecha en Manabí: mientras 43,6% de los municipios alcanza planificación media-alta, solo 7,8% logra efectividad alta.

Esta teoría fundamenta el diseño del programa, que incluye componentes explícitos de implementación (Erp, asignación de recursos) y evaluación (indicadores en tiempo real, foros de seguimiento), cerrando el ciclo completo de gestión estratégica.

4.2 Antecedentes de intervenciones

Experiencias internacionales

España (López y Rodríguez, 2021): planificación estratégica formal en 150 municipios produjo aumento del 35% en eficiencia administrativa, manifestado en reducción de tiempos de respuesta y optimización de presupuestos.

Canadá (Smith y Johnson, 2020): municipios con planificación participativa registraron incrementos del 40% en satisfacción ciudadana y 25% en recaudación tributaria local.

Brasil (Oliveira y Santos, 2023): implementación de Erp municipal en contextos de recursos limitados logró mejoras significativas en transparencia y reducción de percepción de corrupción.

Experiencias nacionales ecuatorianas

Pichincha (Torres y Pérez, 2020; Martínez y Pérez, 2021): planificación estratégica institucionalizada produjo mejoras del 68-72% en eficiencia administrativa y 25% en transparencia, convergiendo con el hallazgo de correlación excepcional $p=0,947$ en Manabí.

Guayas (Rodríguez y Sánchez, 2021; García y Torres, 2022): destacaron la importancia de coordinación interinstitucional y participación ciudadana para sostenibilidad de planes.

Costa ecuatoriana (Viteri y León, 2023): establecieron vínculos empíricos entre planificación efectiva y crecimiento económico local superior.

Brecha que resuelve el programa

Ninguna experiencia documentada integra simultáneamente: evidencia empírica de correlaciones causales como punto de partida; escala provincial completa; transformación digital con sostenibilidad financiera; mecanismos deliberativos más allá de consultas formales; e institucionalización normativa explícita. Pro-Gestión-Manabí 2027-2029 diseña específicamente para cubrir esta brecha.

5. Componentes de Intervención

5.1 Componente 1: Fortalecimiento de capacidades en formulación de planes estratégicos

Fundamento: Correlación $p=0,947$ ($p<0,001$) entre formulación de planes y transparencia institucional, establecida en la investigación doctoral de base.

Descripción: Este componente implementa un programa modular de capacitación de 48 horas distribuidas en 12 sesiones quincenales de 4 horas, dirigido a 200 funcionarios municipales de los 22 cantones de Manabí. Las sesiones abordan

metodologías avanzadas de planificación estratégica incluyendo análisis Foda participativo, formulación de objetivos Smart, matrices de priorización multicriterio, y simulaciones de planificación con casos de éxito de municipios latinoamericanos.

Actividades principales:

- Diagnóstico de capacidades institucionales en planificación estratégica (meses 1-2)
- Diseño curricular modular con enfoque de competencias (meses 2-3)
- Ejecución de talleres quincenales en sedes regionales (meses 3-6)
- Acompañamiento técnico para elaboración de planes estratégicos preliminares (meses 4-8)
- Validación de planes con participación ciudadana (meses 6-10)

Productos:

- 200 funcionarios certificados en formulación de planes estratégicos
- 22 planes estratégicos municipales elaborados o actualizados
- 22 diagnósticos participativos con análisis Foda validado

Indicadores:

- Porcentaje de funcionarios capacitados: meta 80% del personal directivo y técnico
- Índice de calidad de planes estratégicos: mejoramiento del 20% respecto a línea base
- Nivel de satisfacción con capacitación: mínimo 4,0 en escala de 1-5

Presupuesto: USD 20.000 (incluye facilitadores, materiales, certificaciones, logística de eventos)

5.2 Componente 2: Implementación de sistemas integrados de gestión de recursos

Fundamento: Correlación $p=0,782$ ($p<0,001$) entre implementación de planes y eficiencia administrativa; limitación identificada de escasez de recursos financieros y humanos.

Descripción: Este componente contempla la adquisición, adaptación e implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales (Erp) adaptado al sector público, que integra procesos administrativos, financieros y de recursos humanos en una plataforma unificada. El despliegue sigue una estrategia escalonada: fase piloto en 3 municipios (meses 4-6), fase de expansión a 8 municipios adicionales (meses 7-12), y cobertura total de 22 municipios (meses 13-18).

Actividades principales:

- Evaluación y selección de plataforma tecnológica (Erp propietario o solución de código abierto adaptada) (meses 3-5)
- Adaptación de módulos a normativa ecuatoriana de gestión pública (meses 5-8)
- Instalación y configuración en servidores municipales o nube híbrida (meses 6-15)
- Capacitación técnica de 24 horas (6 sesiones) para usuarios clave por municipio (meses 7-16)
- Protocolo de soporte técnico y mesa de ayuda para sostenibilidad (meses 8-24)

Productos:

- Sistema Erp operativo en 22 municipios
- 66 técnicos municipales certificados en administración del sistema
- Manual de operación y protocolos de contingencia
- Reducción de tiempos de procesos administrativos en 15%

Indicadores:

- Porcentaje de municipios con Erp operativo: 50% al mes 12, 100% al mes 18
- Tiempo promedio de resolución de trámites: reducción del 15% (de 12,4 a 10,5 días)

- Índice de asignación eficiente de recursos: mejora del 15% en ejecución presupuestaria conforme a planes

Presupuesto: USD 42.000 (incluye licenciamiento o desarrollo de código abierto, infraestructura técnica, capacitación, soporte técnico)

5.3 Componente 3: Mecanismos participativos de evaluación y seguimiento

Fundamento: Correlación $p=0,731$ ($p<0,001$) entre evaluación y seguimiento con participación ciudadana; hallazgo de que la planificación por sí sola es insuficiente para sólida participación comunitaria.

Descripción: Este componente implementa una arquitectura de rendición de cuentas y participación ciudadana estructurada, integrando tableros digitales de indicadores en tiempo real con mecanismos presenciales de deliberación. La plataforma web pública presenta métricas de cumplimiento de metas, uso de recursos y resultados de impacto, actualizadas mensualmente. Los foros ciudadanos trimestrales utilizan metodologías de deliberación estructurada para recopilar retroalimentación y ajustar planes estratégicos.

Actividades principales:

- Desarrollo de plataforma digital de tableros de indicadores (meses 4-8)
- Diseño de metodología de foros ciudadanos deliberativos (meses 5-7)
- Realización de 66 foros ciudadanos trimestrales (3 por municipio) (meses 6-24)
- Laboratorios de políticas municipales para co-creación de soluciones (meses 8-20)
- Sistematización de retroalimentación en informes de ajuste de planes (meses 12, 18, 24)

Productos:

- Plataforma web pública operativa con mínimo 5 indicadores clave por municipio
- 66 foros ciudadanos realizados con actas deliberativas

- 3 informes participativos con retroalimentación ciudadana incorporada
- 22 ajustes a planes estratégicos basados en evaluación participativa

Indicadores:

- Tasa de participación ciudadana en foros de evaluación: incremento del 25% (de 8,3% a 10,4%)
- Consultas a tableros digitales: mínimo 1.000 por mes al año 2
- Satisfacción con mecanismos de participación: mínimo 3,5 en escala de 1-5

Presupuesto: USD 18.000 (incluye desarrollo de plataforma, facilitación de foros, logística de eventos, sistematización)

5.4 Componente 4: Evaluación de resultados y sistematización de lecciones aprendidas

Fundamento: Necesidad de validar impacto de intervención mediante diseño experimental con evaluación pre-post, coherente con metodología de investigación base.

Descripción: Este componente implementa un sistema integral de evaluación de resultados mediante diseño cuasi-experimental con grupos de tratamiento y control, utilizando los mismos instrumentos validados en la investigación doctoral (escalas de Likert, análisis correlacional de Spearman). La evaluación se realiza en cuatro momentos: línea base (mes 1), evaluación intermedia (mes 12), evaluación de procesos (mes 18) y evaluación final (mes 24).

Actividades principales:

- Aplicación de encuestas estructuradas a muestra representativa (n=967) en 4 momentos (meses 1, 12, 18, 24)
- Realización de 18 grupos focales (2 por municipio seleccionado) en 3 momentos (meses 1, 12, 24)
- Entrevistas semiestructuradas a 40 funcionarios clave en 3 momentos (meses 1, 12, 24)

- Análisis documental de registros administrativos y presupuestarios (semestral)
- Procesamiento estadístico con SPSS 26 y análisis cualitativo con NVivo

Productos:

- 4 informes de evaluación con análisis estadístico de indicadores de impacto
- 18 actas de grupos focales con codificación temática
- 40 transcripciones de entrevistas con análisis de contenido
- Informe final de lecciones aprendidas y recomendaciones de política pública

Indicadores:

- Índice de transparencia institucional: incremento del 20% (de 2,3 a 2,8 en escala 1-5)
- Índice de efectividad de gestión pública: incremento del 25% (de 2,4 a 3,0 en escala 1-5)
- Validez interna de evaluación: diferencias significativas ($p < 0,05$) entre grupos de tratamiento y control

Presupuesto: USD 18.000 (incluye aplicación de encuestas, grupos focales, entrevistas, análisis estadístico, informes)

5.5 Componente 5: Gestión, coordinación y sostenibilidad institucional

Descripción: Este componente asegura la coordinación técnica del programa, la articulación institucional con actores clave, y la estrategia de sostenibilidad post-proyecto mediante la creación de una red intermunicipal de cooperación técnica.

Actividades principales:

- Constitución de comité directivo con representación de AME, MEF, universidades y municipios (mes 1)
- Contratación y gestión de equipo técnico de coordinación (coordinador general, especialista en planificación, especialista en tecnología, facilitador de participación) (meses 1-24)
- Establecimiento de alianzas interinstitucionales con universidades (UTM, ULEAM) y organizaciones de sociedad civil (meses 2-6)

- Creación de red intermunicipal de intercambio de buenas prácticas (mes 12)
- Incorporación de procedimientos de planificación estratégica y uso de Erp en manuales de organización y funcionamiento municipales (meses 18-24)
- Protocolo de sostenibilidad financiera con distribución de costos post-proyecto (mes 24)

Productos:

- Comité directivo operativo con reuniones trimestrales
- Red intermunicipal de cooperación técnica constituida y funcional
- 22 manuales de organización y funcionamiento actualizados con procedimientos de planificación estratégica
- Protocolo de sostenibilidad financiera aprobado por asamblea de alcaldes de Manabí

Indicadores:

- Operatividad de comité directivo: 8 reuniones realizadas en 24 meses
- Funcionamiento de red intermunicipal: mínimo 4 encuentros de intercambio anuales post-proyecto
- Institucionalización normativa: 100% de municipios con procedimientos incorporados en MOF

Presupuesto: USD 17.000 (incluye coordinación técnica, logística de comité, gestión de alianzas, protocolos de sostenibilidad, contingencias operativas)

6. Cronograma de Ejecución

Fase	Período	Componentes principales	Hitos verificables
Preparación	Meses 1-2	Diagnóstico institucional, línea base, conformación de equipos, acuerdos institucionales	Informe de línea base con indicadores validados; cartas de compromiso de 22 municipios

Fase	Período	Componentes principales	Hitos verificables
Capacitación inicial	Meses 3-6	Talleres modulares (48h) en planificación estratégica; elaboración planes preliminares	80% de funcionarios capacitados; 22 planes estratégicos preliminares
Implementación tecnológica fase I	Meses 4-8	Instalación Erp fase piloto (11 municipios); capacitación técnica; plataforma digital	Erp operativo en 50% de municipios; plataforma web funcional
Evaluación intermedia	Meses 9-10	Medición de indicadores; grupos focales; ajustes a planes y sistemas	Informe intermedio; protocolos de ajuste aprobados
Escalamiento y fortalecimiento	Meses 11-18	Talleres avanzados; Erp fase II (11 municipios restantes); optimización de sistemas	90% funcionarios capacitados; Erp 100% operativo; reducción del 15% en tiempos de trámite
Evaluación participativa y cierre	Meses 19-24	Evaluación de indicadores; foros ciudadanos finales; constitución red intermunicipal; evaluación final	Informe final publicado; red intermunicipal operativa; acuerdos de sostenibilidad firmados

7. Metodología de Evaluación

7.1 Diseño de evaluación

La evaluación del programa adopta un diseño cuasi-experimental longitudinal con mediciones pre-post y grupos de tratamiento y control, fundamentado en la metodología de la investigación doctoral que estableció las correlaciones de base. Este diseño permite atribuir cambios en los indicadores de efectividad a la

intervención implementada, controlando variables confusoras mediante análisis estadístico multivariado.

La asignación a grupos de tratamiento y control se realiza mediante pareamiento por similitud de características poblacionales y capacidades institucionales previas, garantizando comparabilidad estadística. Los 22 municipios se dividen en 11 municipios de tratamiento (que reciben la intervención completa) y 11 municipios de control (que mantienen prácticas habituales durante el período de intervención, recibiendo la intervención diferida al mes 18 si los resultados lo justifican).

7.2 Momentos de evaluación

Momento	Período	Tipo de evaluación	Instrumentos principales
Línea base	Mes 1	Evaluación diagnóstica	Encuesta estructurada (n=967), 18 grupos focales, 40 entrevistas, análisis documental
Evaluación intermedia	Mes 12	Evaluación de procesos	Encuesta estructurada (n=967), 18 grupos focales, 40 entrevistas, registros administrativos
Evaluación de procesos	Mes 18	Evaluación de implementación	Análisis documental, observación estructurada, registros de participación
Evaluación final	Mes 24	Evaluación de impacto	Encuesta estructurada (n=967), 18 grupos focales, 40 entrevistas, análisis estadístico comparativo

7.3 Instrumentos de recolección de datos

Encuestas estructuradas: Aplicación de cuestionarios validados en la investigación doctoral, con 36 ítems para planificación estratégica y 36 ítems para efectividad en gestión pública, utilizando escala de Likert de 5 puntos. La muestra de 967 habitantes mantiene la representatividad provincial con distribución proporcional por cantón, área urbana-rural, género y edad.

Grupos focales: 18 sesiones (2 por municipio seleccionado) con 8-12 participantes cada una, distribuidos equitativamente entre funcionarios municipales y ciudadanos. Las sesiones exploran percepciones sobre transparencia, satisfacción con servicios, sentido de inclusión y dinámicas de poder en la participación. Los datos se transcriben y analizan mediante codificación temática con software NVivo.

Entrevistas semiestructuradas: 40 entrevistas a funcionarios clave (alcaldes, directores de planificación, coordinadores de áreas técnicas) en 3 momentos. El guión aborda efectividad de procesos de planificación, desafíos en implementación de sistemas, y percepción de resultados alcanzados. La duración estimada es 60-90 minutos por entrevista.

Análisis documental: Revisión sistemática de planes estratégicos municipales, informes de gestión, registros presupuestarios de ejecución, actas de concejo y documentos de rendición de cuentas. Se aplica una ficha estandarizada de extracción de datos cuantitativos y cualitativos.

Observación estructurada: Registro de dinámicas de interacción, niveles de compromiso y efectividad de mecanismos participativos durante foros ciudadanos y talleres de capacitación, utilizando protocolos de notas estructuradas y listas de verificación.

7.4 Análisis de datos

Análisis cuantitativo: Procesamiento con SPSS 26, incluyendo estadística descriptiva, pruebas de correlación de Spearman para asociaciones entre variables, análisis de varianza (ANOVA) para comparación de grupos, y regresión lineal múltiple para identificar factores predictivos de efectividad. Se reportan coeficientes de confianza al 95% y niveles de significancia $p < 0,05$.

Análisis cualitativo: Codificación temática de narrativas de grupos focales y entrevistas, identificación de patrones recurrentes, categorías emergentes y matrices de consistencia entre fuentes. Se busca triangulación con datos cuantitativos para validación de hallazgos.

Análisis de documentos: Cuantificación de indicadores de gestión (tiempos de respuesta, porcentaje de ejecución presupuestaria, cumplimiento de metas estratégicas) con comparación temporal pre-post.

7.5 Indicadores de evaluación

Nivel	Indicador	Método de medición	Frecuencia
Impacto	Índice compuesto de efectividad de gestión pública	Encuesta estructurada	Meses 1, 12, 24
Resultados	Índice de transparencia institucional	Encuesta estructurada	Trimestral
	Tiempo promedio de resolución de trámites	Registros administrativos	Semestral
	Tasa de participación ciudadana	Registros de asistencia y métricas web	Trimestral
	Porcentaje de cumplimiento de metas estratégicas	Informes de gestión y tableros digitales	Semestral
Productos	Funcionarios capacitados	Registros de certificación	Mensual
	Municipios con Erp operativo	Verificación técnica	Trimestral
	Foros ciudadanos realizados	Actas de eventos	Trimestral

8. Análisis de Riesgos y Sostenibilidad

8.1 Matriz de riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Estrategia de mitigación	Responsable
Resistencia institucional al cambio por parte de funcionarios municipales establecidos	Media	Alto	Estrategia de comunicación interna desde el mes 1; involucramiento de alcaldes en diseño; identificación de "campeones" del cambio en cada municipio; quick wins visibles en primeros 6 meses	Coordinador general
Fallas técnicas en implementación de Erp por	Media	Alto	Fase piloto rigurosa en 3 municipios con diversidad tecnológica; contrato	Especialista en tecnología

incompatibilidad con sistemas legados			de soporte técnico especializado con respuesta máxima 24 horas; plan de contingencia con sistema alternativo de respaldo	
Baja participación ciudadana en foros deliberativos por desconfianza histórica	Baja	Medio	Diseño de mecanismos atractivos (laboratorios de políticas, simulaciones); alianzas con organizaciones de base comunitaria; incentivos no monetarios (certificados de participación, visibilidad pública); facilitadores especializados en metodologías participativas	Facilitador de participación
Inestabilidad política municipal por cambios de administración en período 2027-2029	Media	Medio	Acuerdos institucionales con concejos municipales más allá de administraciones individuales; diseño institucionalizado en normativa interna; formación a técnicos permanentes más allá de cargos políticos	Coordinador general
Insuficiencia de conectividad internet en cantones rurales para operatividad de plataformas digitales	Media	Medio	Diseño de plataforma con funcionalidad offline sincronizable; alianzas con operadores de telecomunicaciones para priorización de conectividad municipal; versión lite de aplicación para bajos anchos de banda	Especialista en tecnología

Dependencia tecnológica post-proyecto por falta de presupuesto municipal para mantenimiento	Baja	Alto	Diseño de red intermunicipal de soporte mutuo desde el mes 12; capacitación de técnicos locales en administración de sistemas; priorización de soluciones de código abierto sin costos de licenciamiento recurrente; protocolo de sostenibilidad financiera con distribución de costos	Coordinador general
---	------	------	--	---------------------

8.2 Estrategia de sostenibilidad institucional

La sostenibilidad del programa se construye sobre cuatro pilares interdependientes:

Institucionalización normativa: Incorporación de procedimientos de planificación estratégica participativa y uso de sistemas Erp en los manuales de organización y funcionamiento (MOF) de los 22 municipios, garantizando continuidad más allá de gestiones individuales. Esta incorporación se realiza durante los meses 18-24, con validación de concejos municipales.

Red intermunicipal de cooperación técnica: Constitución formal de red de intercambio de buenas prácticas, soporte técnico mutuo y economías de escala en capacitación y licenciamiento. La red inicia operaciones formales en el mes 12, con encuentros semestrales programados y coordinador rotativo entre municipios.

Capitalización de conocimiento: Documentación sistemática de lecciones aprendidas, protocolos de implementación adaptados al contexto ecuatoriano, y manuales de operación de sistemas. Estos productos se socializan con la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME) para potencial replicación en otras provincias.

Cofinanciamiento sostenido: Acuerdos con organizaciones de cooperación internacional, sector privado tecnológico con responsabilidad social corporativa, y

fondos municipales ordinarios de capacitación, para garantizar continuidad de mantenimiento tecnológico y actualización de competencias post-proyecto.

8.3 Indicadores de sostenibilidad

Indicador	Meta al mes 24	Medición
Municipios con procedimientos de planificación estratégica incorporados en MOF	100%	Verificación documental
Operatividad de red intermunicipal	Constituida y funcional	Actas de constitución y plan de trabajo aprobado
Costo anual de sostenimiento tecnológico por municipio	Máximo USD 450	Análisis de presupuestos municipales
Encuentros de intercambio de la red post-proyecto	Mínimo 4 anuales	Registros de asistencia
Actualización de planes estratégicos post-proyecto	80% de municipios	Seguimiento a 12 meses de cierre

Anexo 2

Matriz de consistencia

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema General:	Hipótesis General:	Objetivo General:	Variable Planificación estratégica	- Formulación de planes - Implementación de planes - Evaluación y seguimiento - Transparencia - Eficiencia Administrativa - Participación Ciudadana	Tipos de Investigación: Descriptivo-correlacional
¿Cuál es el impacto de la planificación estratégica en la efectividad de la gestión pública en los Municipios de Manabí, Ecuador, 2024?	La planificación estratégica impacta favorablemente en la efectividad de la gestión pública en los Municipios de Manabí, Ecuador, 2024.	Determinar cuál es el impacto de la planificación estratégica en la efectividad de la gestión pública en los Municipios de Manabí, Ecuador, 2024.			Enfoque de la investigación: Mixto
Problemas Específicos	Hipótesis Específicos	Objetivos Específicos			Diseño de la Investigación: No experimental
P.E.1:¿Cómo la formulación de planes incide en la efectividad de la gestión pública ?	H.E. 1: La formulación de planes incide positivamente en la efectividad de la gestión pública	O. E. 1: Establecer cómo la formulación de planes incide en la efectividad de la gestión pública .			Población: 1'592.840 habitantes de los Municipios de Manabí
P.E. 2: ¿De qué manera implementación de planes impacta en la efectividad de la gestión pública ?	H.E. 2: La implementación de planes impacta significativamente en la efectividad de la gestión pública	O.E. 2: Analizar de qué manera implementación de planes impacta en la efectividad de la gestión pública .			Muestra: 967 habitantes de los Municipios de Manabí
P.E. 3:¿Cómo la evaluación y seguimiento influye en la efectividad de la gestión pública ?	H.E.3: La evaluación y seguimiento influye positivamente en la efectividad de la gestión pública .	O.E. 3: Definir cómo la evaluación y seguimiento influye en la efectividad de la gestión pública	Variable 02: Efectividad de la Gestión pública		Técnicas: Encuesta por cuestionario Análisis documental

Anexo
3
Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicador	Método de medición	Escala
Competencias Gerenciales	Liderazgo	Estilo de liderazgo predominante	Encuestas a directivos	Likert de 1 a 5
		Frecuencia de comunicación efectiva con el equipo	Encuestas a directivos	Likert de 1 a 5
		Nivel de confianza del equipo en la gestión	Encuestas a directivos	Likert de 1 a 5
	Toma de decisiones	Inclusión de stakeholders en el proceso de decisiones	Revisión documental y encuestas a directivos	Índice de eficiencia (0-100%) Likert de 1 a 5
		Rapidez en la toma de decisiones	Encuestas a directivos y revisión de registros	Tiempo en días
		Calidad de las decisiones tomadas	Encuestas a directivos y análisis de resultados	Likert de 1 a 5
	Gestión del cambio	Capacidad de adaptación a cambios	Encuestas a directivos	Likert de 1 a 5
		Frecuencia de capacitaciones para el cambio	Encuestas a directivos y revisión de registros de capacitación	Frecuencia (Número de veces al año)
		Nivel de resistencia al cambio en el personal	Encuestas a directivos	Likert de 1 a 5
Planificación Estratégica	Análisis estratégico	Realización de análisis FODA	Encuestas a directivos y revisión documental	Índice de eficiencia (0-100%)
		Identificación de oportunidades y amenazas	Encuestas a directivos y análisis de contenido del plan	Índice de eficiencia (0-100%)
		Participación de actores clave en el análisis	Encuestas a directivos	Likert de 1 a 5
	Desarrollo de estrategias	Definición de objetivos claros y medibles	Encuestas a directivos y revisión documental	Índice de eficiencia (0-100%)
		Coherencia entre objetivos y recursos disponibles	Encuestas a directivos y análisis presupuestario	Índice de eficiencia (0-100%)
		Alineación de estrategias con la misión y visión de la universidad	Encuestas a directivos y análisis de contenido del plan	Índice de eficiencia (0-100%)
	Monitoreo y evaluación	Frecuencia de monitoreo de las estrategias	Encuestas a directivos y revisión documental	Frecuencia (Número de veces al año)
		Uso de KPIs en la evaluación de estrategias	Encuestas a directivos y revisión de informes de evaluación	Índice de eficiencia (0-100%)
		Realización de ajustes basados en resultados de monitoreo	Encuestas a directivos y análisis de contenido de los informes de ajuste	Índice de eficiencia (0-100%)

Anexo 4

Instrumento de medición

CUESTIONARIO

Buenos días/tardes, estimado encuestado. El presente cuestionario tiene como finalidad adquirir información desde su percepción sobre la investigación titulada: Planificación estratégica y efectividad en la gestión pública de Municipios de Manabí, Ecuador, 2024. Esta encuesta es anónima, la colaboración de las respuestas es bajo su consentimiento y ayudará al proceso de esta investigación. Le solicito que lea y analice detenidamente cada pregunta, marcando con una (X) la opción que mejor represente su opinión.

Variable	Categorías
Edad	18–29 años / 30–39 años / 40–49 años / 50 años o más
Sexo	Masculino / Femenino
Cantón de residencia	_____
Zona de residencia	Urbana / Rural
Nivel educativo	Educación primaria / Educación secundaria / Educación superior / Postgrado
Ocupación	Servidor público / Empleado privado / Autónomo / Desempleado / Estudiante universitario

Variable 1: Planificación Estratégica

Ítems		Alternativas				
		En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	De acuerdo
D1	Formulación de planes	ED	AD	I	AA	DA
Indicador 1 – Existencia de un plan estratégico actualizado		1	2	3	4	5
1	Percibes que el plan estratégico del municipio responde a necesidades actuales					
2	Creer que el municipio sigue un plan estratégico definido					
Indicador 2 - Participación ciudadana en la formulación del plan		1	2	3	4	5
3	Percibes que el municipio consulta a los ciudadanos al hacer su plan					
4	Sientes que el municipio organiza reuniones para hablar del plan con la gente					
Indicador 3 - Alineación del plan con objetivos nacionales		1	2	3	4	5
5	Percibes que el municipio se alinea con las metas del país					
6	Percibes que el municipio contribuye al desarrollo nacional					
D2	Implementación de planes	ED	AD	I	AA	DA
Indicador 4 – Cumplimiento de metas del plan estratégico		1	2	3	4	5
7	Sientes que el municipio informa sobre el avance de sus metas.					
8	Creer que el municipio se esfuerza en cumplir las metas de su plan.					
Indicador 5 – Recursos asignados para la implementación del plan		1	2	3	4	5
9	Percibes que el municipio usa bien los recursos para cumplir su plan					
10	Sientes que el municipio informa sobre los recursos usados en el plan					
Indicador 6 – Capacitación del personal en la ejecución del plan						
11	Creer que el municipio capacita a sus empleados para implementar el plan					
12	Percibes que los empleados tienen habilidades para cumplir el plan					
D3	Evaluación y Seguimiento	ED	AD	I	AA	DA
Indicador 7 – Frecuencia de evaluaciones del plan estratégico		1	2	3	4	5

13	Crees que el municipio debería evaluar su plan más seguido					
14	Percibes que el municipio revisa su plan para corregir errores					
Indicador 8 – Uso de indicadores de desempeño en la evaluación		1	2	3	4	5
15	Crees que el municipio mide su progreso con indicadores claros					
16	Percibes que el municipio se basa en indicadores para hacer mejoras					
Indicador 9 – Ajustes realizados al plan basado en las evaluaciones						
17	Percibes que el municipio usa la evaluación para ajustar sus objetivos					
18	Percibes que el municipio responde a los resultados de sus evaluaciones					

Nota. Adaptación del Instrumento de Medida de la Planificación Estratégica (Martínez y Fiallos, 2021, adaptado por Zaragoza y Molina, 2023).

CUESTIONARIO

Buenos días/tardes, estimado encuestado. El presente cuestionario tiene como finalidad adquirir información desde su percepción sobre la investigación titulada: Planificación estratégica y efectividad en la gestión pública de Municipios de Manabí, Ecuador, 2024. Esta encuesta es anónima, la colaboración de las respuestas es bajo su consentimiento y ayudará al proceso de esta investigación. Le solicito que lea y analice detenidamente cada pregunta, marcando con una (X) la opción que mejor represente su opinión.

Variable	Categorías
Edad	18–29 años / 30–39 años / 40–49 años / 50 años o más
Sexo	Masculino / Femenino
Cantón de residencia	_____
Zona de residencia	Urbana / Rural
Nivel educativo	Educación primaria / Educación secundaria / Educación superior / Postgrado
Ocupación	Servidor público / Empleado privado / Autónomo / Desempleado / Estudiante universitario

Variable 2: Efectividad en la gestión pública

Ítems		Alternativas				
		En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	De acuerdo
D1	Transparencia	ED	AD	I	AA	DA
Indicador 1 – Publicación de informes de gestión		1	2	3	4	5
1	Crees que el municipio actúa con transparencia en sus decisiones					
2	Sientes que el municipio es honesto en sus gestiones					
Indicador 2 - Acceso a información pública por los ciudadanos		1	2	3	4	5
3	Sientes que puedes obtener información pública sin dificultad					
4	La información pública que ofrece el municipio es suficiente para entender su gestión					
Indicador 3 - Percepción de corrupción		1	2	3	4	5
5	Percibes que el municipio evita prácticas corruptas en sus gestiones					
6	Las acciones del municipio ayudan a reducir la percepción de corrupción en la comunidad					
D2	Eficiencia Administrativa	ED	AD	I	AA	DA
Indicador 4 – Tiempo promedio de respuesta a trámites ciudadanos		1	2	3	4	5
7	Percibes que el municipio responde a tus trámites en tiempo adecuado					
8	La rapidez en la gestión de trámites ciudadanos ha mejorado en los últimos años					
Indicador 5 – Automatización de procesos administrativos		1	2	3	4	5
9	Los procesos administrativos del municipio están automatizados para facilitar los trámites					
10	La automatización de procesos ha mejorado la eficiencia de los servicios municipales					
Indicador 6 – Satisfacción de los ciudadanos con los servicios municipales						
11	Los ciudadanos están satisfechos con los servicios municipales ofrecidos					
12	Sientes que el municipio escucha a los ciudadanos para mejorar los servicios					
D3	Participación Ciudadana	ED	AD	I	AA	DA

Indicador 7 – Mecanismos de participación ciudadana existentes		1	2	3	4	5
13	Conoces los mecanismos que existen para que los ciudadanos participen en el municipio					
14	Crees que el municipio proporciona espacios adecuados para que la comunidad participe					
Indicador 8 – Nivel de participación ciudadana en las decisiones municipales		1	2	3	4	5
15	Consideras que el municipio fomenta la participación ciudadana en decisiones importantes					
16	Percibes que los ciudadanos tienen suficiente influencia en las decisiones municipales					
Indicador 9 – Satisfacción de los ciudadanos con las oportunidades de participación						
17	Estás satisfecho con las oportunidades de participación que ofrece el municipio					
18	Sientes que tus opiniones son escuchadas y valoradas en las oportunidades de participación					

Nota. Adaptación del Instrumento de Medida de la Gestión Estratégica (Solórzano y Peñarrieta, 2021, adaptado por Castillo y Colmenares, 2024).