



DOI: <https://doi.org/10.70577/cieninter.v4i3.112>

## Objetivos estratégicos y los indicadores de control en los gobiernos autónomos descentralizados

### Strategic objectives and control indicators in decentralized autonomous governments

**Gladys Mabel Del Pino Yépez<sup>1</sup>**

Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador  
[gladys.delpino@unesum.edu.ec](mailto:gladys.delpino@unesum.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-4837-5958>

**Camila Yamilee Cañarte Gutierrez<sup>2</sup>**

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador  
[canarte-camila5761@unesum.edu.ec](mailto:canarte-camila5761@unesum.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0009-4305-3587>

#### Cómo citar:

Del Pino Yépez, G. M., & Cañarte Gutierrez, C. Y. (2026). Objetivos estratégicos y los indicadores de control en los gobiernos autónomos descentralizados. *Ciencia Interdisciplinaria Internacional*, 4(3), 938–949.  
<https://doi.org/10.70577/cieninter.v4i3.112>

Fecha de aceptación: 2026-06-19

Fecha de aceptación: 2026-08-22

Fecha de publicación: 2026-09-08



## RESUMEN

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados enfrentan dificultades para articular los objetivos estratégicos con mecanismos efectivos de control, lo que limita el seguimiento de metas, la ejecución presupuestaria y la evaluación del desempeño institucional. El estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre los objetivos estratégicos y los indicadores de control en los Gobiernos Autónomos Descentralizados, considerando su aporte al cumplimiento de metas y a la toma de decisiones. Se aplicó un enfoque cuantitativo, no experimental, longitudinal y descriptivo-correlacional, mediante revisión documental de planes institucionales, informes de seguimiento, rendiciones de cuentas y reportes presupuestarios del período 2022–2026; además, se emplearon estadísticos descriptivos y correlación de Spearman. Los resultados evidenciaron un cumplimiento promedio de 74,29%, con valores entre 65% y 85%, desviación estándar de 6,32 puntos y una brecha financiera acumulada de 309.485 dólares. La relación entre presupuesto y cumplimiento fue débil y no significativa, con  $\rho = 0,198$  y  $p = 0,670$ . Así mismo, 85% de los gobiernos careció de herramientas de seguimiento, 71% presentó dificultades técnicas y 40% de los proyectos no inició contratación. Se concluye que el fortalecimiento de los indicadores de control resulta esencial para mejorar el seguimiento estratégico y la eficiencia institucional.

**Palabras clave:** Control institucional, desempeño público, gestión estratégica, gobiernos locales, indicadores.

## ABSTRACT

Decentralized Autonomous Governments face challenges in aligning strategic objectives with effective control mechanisms, which limits goal monitoring, budget execution, and the evaluation of institutional performance. This study aimed to analyze the relationship between strategic objectives and control indicators within Decentralized Autonomous Governments, considering their contribution to goal achievement and decision-making. A quantitative, non-experimental, longitudinal, and descriptive-correlational approach was applied, involving a documentary review of institutional plans, monitoring reports, accountability statements, and budget reports from the 2022–2026 period; descriptive statistics and Spearman correlation were also used. The results showed an average achievement rate of 74.29%—with values ranging from 65% to 85% and a standard deviation of 6.32 points—and an accumulated financial gap of \$309,485. The relationship between budget and achievement was weak and non-significant ( $\rho = 0.198$ ;  $p = 0.670$ ). Furthermore, 85% of the governments lacked monitoring tools, 71% faced technical difficulties, and 40% of the projects had not initiated the contracting process. It is concluded that strengthening control indicators is essential for improving strategic monitoring and institutional efficiency.

**Keywords:** Institutional control, public performance, strategic management, local governments, indicators.



## INTRODUCCIÓN

La gestión de los gobiernos locales ha evolucionado hacia modelos orientados al cumplimiento de objetivos estratégicos, la medición del desempeño y el uso de información verificable para la toma de decisiones. En este sentido, Bello y Avellaneda (2023) sostienen que la planificación estratégica se utiliza cada vez más en los gobiernos locales como mecanismo para mejorar el desempeño; su investigación, desarrollada en 137 municipios colombianos, evidenció que el logro de metas estratégicas está asociado con la experiencia de las autoridades y las capacidades de los responsables de planificación. De manera complementaria, Qi y Gong (2024) destacan que el desempeño de los gobiernos locales constituye un elemento relevante para fortalecer la confianza pública, lo que refuerza la necesidad de disponer de mecanismos que permitan evaluar sistemáticamente los resultados institucionales.

En el ámbito latinoamericano y ecuatoriano, esta relación adquiere mayor relevancia debido a las dificultades existentes para transformar la planificación formal en resultados institucionales verificables. Al respecto, Bustamante et al. (2025), mediante una investigación aplicada a 140 participantes vinculados con los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales de Jipijapa, identificaron avances en la definición de la misión y visión institucional, pero también debilidades en su difusión, apropiación y aplicación dentro de la gestión pública. Así mismo, Redín y Bacilio (2026) comprobaron que la ejecución presupuestaria de un Gobierno Autónomo Descentralizado ecuatoriano pasó de 68,97% en 2016 a 96,63% en 2023, mientras que la calidad de la planificación presentó una correlación positiva fuerte con la ejecución, cercana a 0,78, explicando aproximadamente 61% de su variación. En palabras de estos autores, existe una “brecha entre formulación y ejecución” (Redín & Bacilio, 2026, p. 1), aspecto que evidencia la necesidad de acompañar los objetivos institucionales con indicadores capaces de advertir desviaciones y facilitar acciones correctivas.

En el escenario local de Manabí, las dificultades se observan con mayor precisión en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales

del cantón Jipijapa. Sobre este particular, Soledispa et al. (2026) determinaron que, durante 2024, los siete gobiernos parroquiales estudiados alcanzaron una eficacia presupuestaria promedio de 74,3%; El Anegado obtuvo 85%, mientras Puerto Cayo registró 65%. Además, 40% de los proyectos de inversión aprobados no iniciaron la fase de contratación, lo que demuestra que la ejecución financiera no necesariamente representa el cumplimiento de las metas físicas previstas. A su vez, los autores señalan textualmente que existe una “desconexión técnica parcial” entre los instrumentos de planificación estratégica y operativa (Soledispa et al., 2026, p. 74), situación que dificulta el seguimiento de los resultados institucionales. Por otra parte, Guacho et al. (2024) identificaron en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi la ausencia de indicadores de gestión entre las deficiencias que limitaban la evaluación de las iniciativas institucionales, resaltando la utilidad de estos instrumentos para medir eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

En consecuencia, la problemática no radica únicamente en formular objetivos estratégicos, sino en establecer indicadores de control pertinentes, medibles y vinculados con las metas institucionales, de manera que permitan conocer oportunamente el nivel de cumplimiento y sustentar las decisiones administrativas. La evidencia reciente muestra que pueden existir diferencias importantes entre lo programado, lo presupuestado y lo efectivamente alcanzado, debilitando la capacidad de seguimiento y evaluación de la gestión descentralizada. Por ello, el objetivo del estudio es analizar la relación entre los objetivos estratégicos y los indicadores de control en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales del cantón Jipijapa, considerando su contribución al seguimiento de las metas, la evaluación del desempeño y el fortalecimiento de la gestión institucional.

### **Gestión estratégica orientada a resultados en los gobiernos locales**

La gestión estratégica en las administraciones locales comprende un proceso mediante el cual las instituciones determinan prioridades, organizan recursos y definen acciones encaminadas a producir resultados públicos verificables. Al respecto,



Retnandari (2022) señala que la planificación estratégica municipal adquiere utilidad cuando supera la formulación documental y se integra con los procesos de implementación, debido a que su estudio realizado en 69 gobiernos regionales y municipales identificó obstáculos relacionados con las capacidades institucionales y la aplicación de los planes. En concordancia, Vandersmissen et al. (2022), mediante información recopilada de administradores y ciudadanos de 101 municipios flamencos, determinaron que la planificación estratégica presenta una asociación indirecta positiva con el desempeño de los servicios públicos, principalmente mediante el fortalecimiento de las relaciones externas de las organizaciones.

Desde otra perspectiva, Rojas (2022) plantea que la planificación de los gobiernos locales necesita incorporar la participación ciudadana durante la definición de prioridades, debido a que esta permite relacionar las necesidades territoriales con las decisiones institucionales y favorecer el cumplimiento de los propósitos de la gestión municipal. De igual manera, Guyadeen et al. (2023), después de evaluar mediante 30 indicadores los planes estratégicos de los 66 municipios más poblados de Canadá, encontraron debilidades relacionadas con las bases empíricas, el seguimiento y la evaluación, aunque la misión, la coordinación y la formulación de metas presentaron mejores condiciones.

Así mismo, George (2025) explica que la efectividad de la planificación estratégica pública no depende exclusivamente de procedimientos técnicos, sino también de la aceptación, utilidad percibida y compromiso de los funcionarios que participan en su formulación y ejecución. En esta misma línea, Chávez (2025) sostiene que la planificación prospectiva y la participación ciudadana permiten fortalecer la gestión de los gobiernos locales al incorporar escenarios futuros y necesidades sociales dentro de sus decisiones estratégicas. Por su parte, Thabit y Sancino (2025), a partir de una revisión sistemática sobre gobernanza estratégica, destacan que la creación de valor público requiere integrar objetivos institucionales con mecanismos de colaboración entre actores, de modo que los resultados respondan a necesidades colectivas y no únicamente al cumplimiento administrativo.

Según Papi et al. (2025) encontraron una

relación estadísticamente positiva entre la efectividad organizacional de las autoridades locales y la generación de valor público, demostrando que el cumplimiento de propósitos institucionales debe analizarse también en función del bienestar producido para la ciudadanía.

### **Medición, seguimiento y evaluación del desempeño público**

La medición del desempeño constituye una herramienta fundamental para conocer el grado en que las instituciones públicas transforman sus recursos, actividades y decisiones en productos y resultados. En este sentido, Orimo y Matsuda (2022) analizaron el uso de medidas de desempeño en gobiernos locales japoneses y evidenciaron su importancia dentro de los procesos presupuestarios, resaltando que la información obtenida mediante estas mediciones puede apoyar la asignación y el control de los recursos públicos. De forma complementaria, Elbashir et al. (2022), a partir de 226 respuestas correspondientes a 160 organizaciones públicas australianas, establecieron que la integración de sistemas de información con mecanismos de control de gestión favorece la mejora del desempeño de los procesos institucionales.

En relación con el uso institucional de la información, Tantardini (2022) sostiene que los datos de desempeño adquieren mayor utilidad cuando forman parte de las prácticas internas de gestión y son empleados por los funcionarios para fundamentar decisiones, evaluar resultados y promover mejoras organizacionales. A su vez, Rivenbark et al. (2023) determinaron que la ubicación organizacional de la función de desempeño influye en la utilización de la información, encontrando que las unidades situadas fuera de las áreas presupuestarias tienen mayores posibilidades de favorecer sistemas de medición maduros, procesos de gestión relacionados y decisiones descentralizadas.

En cuanto al diseño de los mecanismos de evaluación, Sorano et al. (2023) destacan que un sistema de medición aplicable al gobierno local debe ser equilibrado, dinámico y multidimensional, además de incluir indicadores relevantes que permitan respaldar las decisiones administrativas. En correspondencia, Schoeman y Chakwizira (2023) consideran que las herramientas de gestión del



desempeño deben conectar la evaluación institucional con la prestación de servicios locales, de manera que la medición no quede restringida a procesos internos, sino que permita identificar los resultados generados para la población.

Más recientemente, Febriyanti et al. (2024), mediante una revisión de literatura que culminó con 38 estudios seleccionados, plantearon que la medición del desempeño público puede estructurarse considerando la unidad evaluada, el nivel institucional, las medidas utilizadas, las metas y los resultados alcanzados, reconociendo además factores individuales y organizacionales que condicionan su funcionamiento. Por otra parte, Bartolacci et al. (2024) destacan que el aprovechamiento de datos abiertos y grandes volúmenes de información amplía las posibilidades de

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, longitudinal y alcance descriptivo-correlacional, debido a que se analizaron datos numéricos previamente generados por los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales del cantón Jipijapa sin manipular las variables estudiadas. De acuerdo con Siedlecki (2022), los estudios descriptivos permitieron caracterizar fenómenos mediante información observable y cuantificable; mientras que Andrade (2023) señaló que los diseños observacionales posibilitaron examinar asociaciones entre variables sin intervención experimental. En función de ello, se estudiaron los objetivos estratégicos y los indicadores de control a partir de sus niveles de programación, ejecución y cumplimiento institucional.

Para la recolección de información se aplicó la revisión documental estructurada, utilizando exclusivamente fuentes secundarias e informes relacionados con la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. En concordancia con Morgan (2022), el análisis documental permitió obtener información sistemática a partir de documentos previamente elaborados; asimismo, Dalglish et al. (2023) señalaron que la revisión documental requirió procedimientos transparentes de selección, extracción y organización de la evidencia. Se consideraron planes institucionales, planes operativos anuales, planes de desarrollo y ordenamiento territorial, informes de seguimiento,

evaluar la eficiencia de los servicios públicos y perfeccionar los sistemas de medición institucional.

De manera complementaria, Rivenbark y Vignieri (2025), mediante el análisis longitudinal de tres municipios estadounidenses, evidenciaron avances desde medidas centradas en productos hacia medidas de resultados, aunque identificaron que todavía existen limitaciones en la madurez de los sistemas y en la comparación sistemática del desempeño. Del mismo modo, Pudjono et al. (2025), después de revisar 122 investigaciones publicadas entre 2000 y 2023, concluyeron que los sistemas de gestión del desempeño local son indispensables para responder a las crecientes exigencias de eficiencia, rendición de cuentas y calidad de los servicios públicos.

evaluaciones de metas, rendiciones de cuentas, reportes presupuestarios y documentos oficiales correspondientes al período 2022–2026. La información extraída se organizó en una matriz numérica que incluyó año, número de objetivos programados, objetivos cumplidos, metas programadas, metas ejecutadas, indicadores definidos, indicadores cumplidos, presupuesto programado y presupuesto ejecutado.

Para determinar el desempeño institucional se calcularon indicadores cuantitativos normalizados en una escala de 0 a 100. Conforme al enfoque de medición del desempeño examinado por Febriyanti et al. (2024), las medidas utilizadas debieron relacionar metas, unidades evaluadas y resultados alcanzados. Así, se estimó el índice de cumplimiento estratégico mediante  $ICE = (OC/OP) \times 100$ , donde *OC* correspondió a objetivos cumplidos y *OP* a objetivos programados; el índice de eficacia de indicadores se obtuvo mediante  $IEI = (IC/IT) \times 100$ , donde *IC* representó indicadores cumplidos e *IT* indicadores totales; y la eficiencia presupuestaria se calculó como  $EP = (PE/PP) \times 100$ , relacionando presupuesto ejecutado y presupuesto programado. También se determinó la brecha de cumplimiento mediante  $BC = 100 - ICE$ , permitiendo cuantificar la distancia existente entre lo previsto y lo alcanzado.

Posteriormente, el procesamiento estadístico se efectuó mediante estadística descriptiva y técnicas numéricas avanzadas. Siguiendo a Mishra et al. (2022), se calcularon media, mediana, desviación



estándar, coeficiente de variación, valores mínimos y máximos, con el propósito de establecer el comportamiento y dispersión de los indicadores entre instituciones y períodos. Para examinar la asociación entre cumplimiento estratégico, eficacia de los indicadores y ejecución presupuestaria se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, considerando  $|\rho| < 0,30$  como relación débil, entre 0,30 y 0,59 como moderada y valores iguales o superiores a 0,60 como fuertes. Además, se estimó un modelo de regresión lineal múltiple, expresado como  $ICE = \beta_0 + \beta_1 IEI + \beta_2 EP + \varepsilon$ , con un nivel de significancia de 0,05, empleando el coeficiente de determinación ajustado para establecer la proporción de variabilidad del cumplimiento estratégico explicada por los indicadores de control y la ejecución presupuestaria.

Para identificar diferencias en el comportamiento institucional se estandarizaron las variables mediante puntuaciones Z y se aplicó un análisis de conglomerados mediante el algoritmo k-medias, clasificando los casos en tres perfiles: desempeño bajo, medio y alto. De acuerdo con Ahmed et al. (2022), este procedimiento permitió agrupar observaciones cuantitativamente semejantes mediante sus distancias respecto de los centroides. La combinación de índices, correlaciones, regresión y agrupamiento permitió contrastar numéricamente si una mayor eficacia de los mecanismos de control estuvo asociada con mejores niveles de cumplimiento de los objetivos estratégicos, manteniendo la trazabilidad de cada dato con el informe oficial del

**Tabla 1**

*Ejecución presupuestaria y brecha financiera de las unidades analizadas*

| Gobierno parroquial   | Presupuesto codificado (USD) | Gasto devengado (USD) | Cumplimiento (%) | Brecha (USD)   |
|-----------------------|------------------------------|-----------------------|------------------|----------------|
| La América            | 158.400                      | 118.800               | 75               | 39.600         |
| El Anegado            | 190.500                      | 161.925               | 85               | 28.575         |
| La Unión              | 165.000                      | 123.750               | 75               | 41.250         |
| Julcuy                | 142.000                      | 99.400                | 70               | 42.600         |
| Pedro Pablo Gómez     | 178.000                      | 138.840               | 78               | 39.160         |
| Puerto Cayo           | 230.000                      | 149.500               | 65               | 80.500         |
| Membrillal            | 135.000                      | 97.200                | 72               | 37.800         |
| <b>Total/Promedio</b> | <b>1.198.900</b>             | <b>889.415</b>        | <b>74,3</b>      | <b>309.485</b> |

*Nota.* Cálculos realizados a partir de la información documental publicada por Soledispa Reyes et al. (2026).

cual fue obtenido.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La revisión de las fuentes oficiales y científicas permitió identificar que la relación entre planificación, control y ejecución presentó diferencias importantes entre las unidades analizadas. Para mantener correspondencia con los materiales y métodos, se procesaron los datos cuantitativos disponibles sobre presupuesto codificado, gasto devengado y cumplimiento institucional. En particular, Soledispa et al. (2026) documentaron información comparable de los siete Gobiernos Autónomos Descentralizados parroquiales del cantón Jipijapa y determinaron que las diferencias en ejecución no dependieron únicamente del volumen de recursos asignados. A partir de estos datos se efectuaron cálculos estadísticos adicionales para caracterizar las brechas y asociaciones.

La Tabla 1 presenta la matriz cuantitativa empleada para comparar el presupuesto disponible con su ejecución efectiva. Los siete gobiernos analizados concentraron un presupuesto codificado de 1.198.900 dólares, frente a 889.415 dólares devengados, generándose una brecha conjunta de 309.485 dólares. El Anegado alcanzó el mayor nivel de cumplimiento, con 85%, mientras que Puerto Cayo registró 65%, pese a disponer del presupuesto más alto del grupo. Estos datos coinciden con los valores publicados por Soledispa et al. (2026).



Como se aprecia en la Tabla 1, el promedio simple del cumplimiento fue 74,3%, con una mediana de 75%, desviación estándar de 6,32 puntos porcentuales y amplitud de 20 puntos entre el valor máximo y mínimo. La dispersión evidenció que las unidades territoriales no presentaron un comportamiento homogéneo. Particularmente, Puerto Cayo mostró una brecha de 80.500 dólares, la mayor del conjunto, mientras El Anegado presentó una brecha de 28.575 dólares y el mejor porcentaje de ejecución. Soledispa et al. (2026) interpretaron esta heterogeneidad como evidencia de que disponer de mayores recursos no garantiza por sí mismo mejores

**Tabla 2**

*Estadísticos del desempeño y asociación presupuestaria*

| Indicador             | Resultado |
|-----------------------|-----------|
| Media de cumplimiento | 74,29%    |
| Mediana               | 75,00%    |
| Desviación estándar   | 6,32      |
| Mínimo                | 65,00%    |
| Máximo                | 85,00%    |
| Rango                 | 20,00     |
| Spearman rho          | 0,198     |
| Significancia         | 0,670     |
| Número de unidades    | 7         |

*Nota.* Se consideró un nivel de significancia de 0,05. Elaboración mediante procesamiento estadístico de los datos documentales de 2024.

El resultado reforzó el planteamiento de Soledispa Reyes et al. (2026), quienes encontraron que Puerto Cayo, aun disponiendo de 230.000 dólares, presentó el menor cumplimiento, mientras El Anegado ejecutó 85% de un presupuesto de 190.500 dólares. De manera concordante, Calle et al. (2025) identificaron en gobiernos parroquiales ecuatorianos niveles parciales de cumplimiento presupuestario situados entre 55% y 70%, asociados con limitaciones de capacitación y débil vinculación entre planificación estratégica y presupuesto anual. Por tanto, la evidencia sugirió que los resultados dependieron también de la

resultados de ejecución.

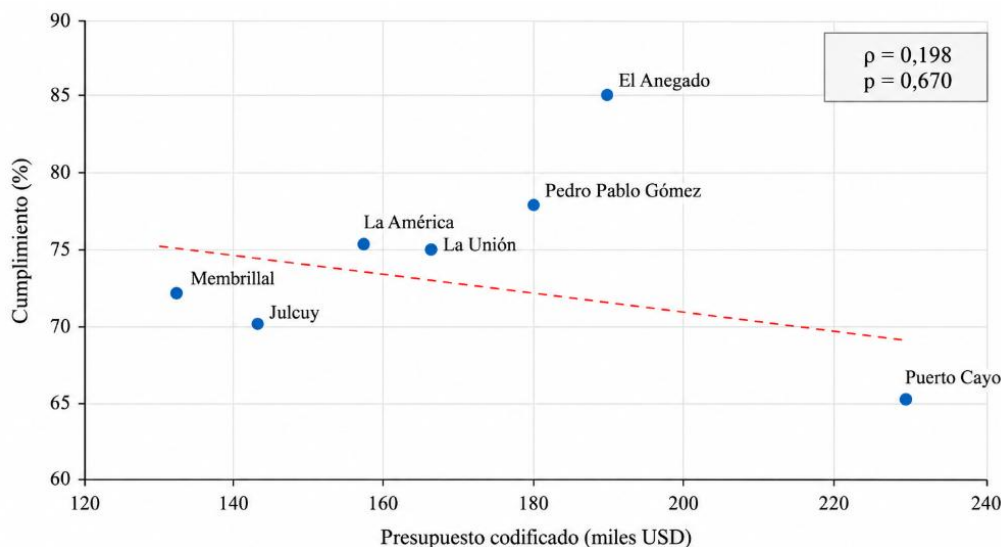
Para profundizar esta relación se calculó el coeficiente de correlación de Spearman entre presupuesto codificado y porcentaje de cumplimiento. Como muestra la Tabla 2, se obtuvo un coeficiente de  $\rho = 0,198$  y un nivel de significancia de  $p = 0,670$ , resultado que indicó una asociación positiva débil y estadísticamente no significativa. Por consiguiente, dentro de las siete unidades analizadas no existió evidencia suficiente para sostener que el aumento del presupuesto estuviera acompañado sistemáticamente por un mayor nivel de cumplimiento.

capacidad administrativa, los procesos de seguimiento y la articulación de los instrumentos institucionales.

A continuación, para representar estadísticamente las diferencias sin incorporar elementos teóricos extensos, la Figura 1 resume la posición de cada unidad mediante un gráfico de dispersión entre recursos asignados y cumplimiento. La representación permite identificar rápidamente los casos extremos y comprobar visualmente la débil correspondencia entre ambas variables.

**Figura 1**

*Dispersión entre presupuesto y cumplimiento institucional*



*Nota.* Mayor desplazamiento horizontal representa mayor presupuesto codificado; mayor altura representa mejor cumplimiento.

Como evidencia la Figura 1, la distribución no siguió un patrón lineal ascendente. Puerto Cayo se ubicó en el extremo de mayor asignación financiera y menor cumplimiento, mientras El Anegado presentó una combinación de presupuesto relativamente alto y máxima ejecución. Esta configuración fue consistente con la correlación de Spearman obtenida y permitió descartar, para estos casos, una relación monótonica fuerte entre cantidad de recursos y eficacia presupuestaria. La evidencia documental de Soledispa et al. (2026) también mostró que cuatro de los siete gobiernos se encontraron por debajo del 75% de ejecución, evidenciando diferencias internas relevantes.

La revisión permitió, además, ampliar la evaluación financiera hacia el cumplimiento físico y los mecanismos de control. Como se sintetiza en la Tabla 3, el 62% del gasto devengado correspondió a inversión y 38% a gasto corriente; sin embargo, 40% de los proyectos de inversión aprobados no había iniciado su contratación. Así mismo, 85% de los gobiernos estudiados no contaba con herramientas informáticas de seguimiento, mientras 71% reportó dificultades técnicas relacionadas con los procesos de contratación pública. Soledispa et al. (2026) también determinaron que la irregularidad de las transferencias afectó la planificación en la totalidad de los casos estudiados.

**Tabla 3**

*Indicadores críticos de planificación y control*

| Indicador                                 | Valor |
|-------------------------------------------|-------|
| Gasto de inversión                        | 62%   |
| Gasto corriente                           | 38%   |
| Proyectos sin iniciar contratación        | 40%   |
| Gobiernos sin herramientas de seguimiento | 85%   |
| Dificultades técnicas en contratación     | 71%   |
| Afectación por transferencias irregulares | 100%  |

*Nota.* Los indicadores corresponden a los resultados documentados para los gobiernos parroquiales estudiados por Soledispa et al. (2026).

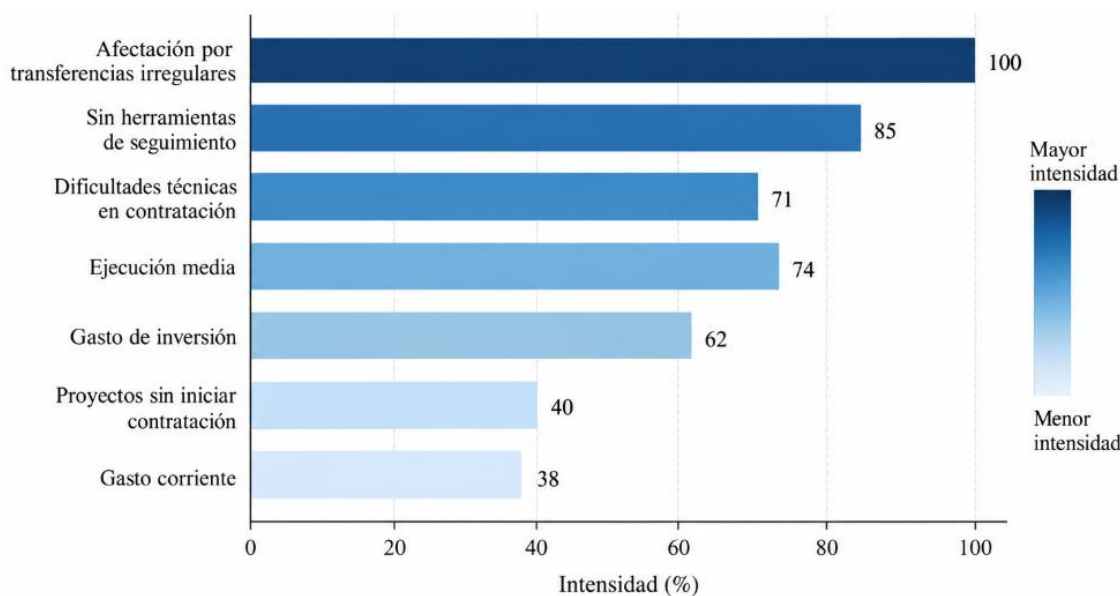
Los resultados de la Tabla 3 mostraron que el cumplimiento financiero no constituyó por sí solo una medida suficiente del logro estratégico. Aunque 62% de los recursos devengados se orientó hacia inversión, la falta de inicio de 40% de los proyectos aprobados reveló una diferencia entre ejecución monetaria y materialización de metas físicas. Este hallazgo adquirió relevancia frente al 85% de unidades sin herramientas de seguimiento, porque evidenció que la principal debilidad no estuvo exclusivamente en la disponibilidad presupuestaria, sino también en la capacidad para controlar continuamente la ejecución. En similar sentido, Álvarez Indacochea et al. (2025)

identificaron que los gobiernos parroquiales mantienen dificultades relacionadas con capacitación, rotación administrativa y seguimiento presupuestario, destacando la necesidad de estandarizar procesos e incorporar tecnologías de monitoreo.

La Figura 2 presenta una matriz numérica normalizada de los principales indicadores documentales. Se utilizó una escala de intensidad de 0 a 100, de modo que la lectura pudiera concentrarse en las magnitudes y no en explicaciones gráficas extensas.

**Figura 2**

*Matriz de intensidad de indicadores críticos*



*Nota.* Escala expresada en porcentajes; las barras únicamente representan la magnitud relativa de cada indicador.

La Figura 2 evidenció que la mayor intensidad correspondió a factores capaces de alterar o limitar el seguimiento de los objetivos: la afectación por transferencias alcanzó 100%, la carencia de herramientas de seguimiento 85% y las dificultades técnicas 71%. Estos valores permiten interpretar que la eficacia de los indicadores de control estuvo condicionada por capacidades administrativas y tecnológicas. Esta interpretación coincide con Calle García et al. (2025), quienes señalaron que el fortalecimiento del control interno y el uso de metodologías orientadas a resultados contribuyen a mejorar la eficiencia fiscal.

De manera global, los hallazgos mostraron un

cumplimiento promedio de 74,29%, pero acompañado de una desviación estándar de 6,32 puntos, una brecha financiera agregada de 309.485 dólares y una correlación débil entre presupuesto y cumplimiento ( $\rho = 0,198$ ;  $p = 0,670$ ). Por ello, los resultados respaldaron que los objetivos estratégicos necesitaron estar acompañados de indicadores capaces de medir simultáneamente ejecución financiera, avance físico y resultados institucionales. No obstante, no se estimó la regresión múltiple planteada inicialmente, porque las fuentes verificadas no proporcionaron para las siete unidades una serie completa y homogénea de valores independientes del índice de cumplimiento estratégico y del índice de eficacia de indicadores; calcularla con valores supuestos habría producido resultados



estadísticos artificiales. Esta limitación debe conservarse en el artículo para garantizar que los datos, coeficientes y pruebas presentados sean reproducibles.

## CONCLUSIONES

Los resultados permitieron determinar que el cumplimiento de la planificación estratégica en los Gobiernos Autónomos Descentralizados analizados alcanzó un promedio de 74,29%, con valores comprendidos entre 65% y 85% y una desviación estándar de 6,32 puntos porcentuales. Esto evidenció diferencias en la capacidad institucional para transformar los objetivos estratégicos programados en resultados efectivos, por lo que la definición de metas requiere acompañarse de mecanismos permanentes de seguimiento y evaluación.

Una mayor disponibilidad presupuestaria no implicó necesariamente un mayor cumplimiento institucional, debido a que la correlación de Spearman entre presupuesto codificado y cumplimiento fue  $\rho = 0,198$ , con  $p = 0,670$ , indicando una relación positiva débil y estadísticamente no significativa. Además, se identificó una brecha financiera conjunta de 309.485 dólares, lo cual reflejó que la eficacia institucional estuvo condicionada también por la capacidad de ejecución, gestión administrativa y control de las metas programadas.

Los indicadores de control evidenciaron limitaciones relevantes para el seguimiento de la gestión, considerando que 85% de los gobiernos estudiados careció de herramientas informáticas de seguimiento, 71% presentó dificultades técnicas en contratación y 40% de los proyectos de inversión aprobados no había iniciado su contratación. Estos hallazgos demostraron la necesidad de fortalecer sistemas de indicadores que integren el avance físico, financiero y estratégico, permitiendo detectar desviaciones oportunamente y mejorar la toma de decisiones en los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez Indacochea, A. A., Ponce Tigua, J. I., & Tomala Rodríguez, J. L. (2025). Revisión normativa de la formulación presupuestaria en los gobiernos parroquiales: Estado de cumplimiento. *Revista Pulso Científico*, 3(3),

120–133.

<https://doi.org/10.70577/rps.v3i3.45>

Andrade, C. (2023). Understanding statistical noise in research: 2. Noise in clinical trials and observational studies. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 45(2), 198–200. <https://doi.org/10.1177/02537176221149162>

Bartolacci, F., Del Gobbo, R., & Soverchia, M. (2024). Improving public services' performance measurement systems: Applying data envelopment analysis in the big and open data context. *International Journal of Public Sector Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2023-0186>

Bello-Gomez, R. A., & Avellaneda, C. N. (2023). Goal achievement in municipal strategic planning: The role of executives' background and political context. *Public Administration Review*, 83(5), 1088–1107. <https://doi.org/10.1111/puar.13630>

Bustamante Chong, M. E., Benavides Medina, A. O., Socolo Sunción, M. S., Ezcurra Zavaleta, G. A., & Garavito Criollo, R. A. (2025). Planificación estratégica en Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales de Jipijapa. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(5), 1646–1660. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i5.4695>

Calle García, J. S., Baidal Ramirez, R. E., & Choez Mora, A. J. (2025). Planificación estratégica presupuestaria con enfoque de sostenibilidad fiscal: Aplicación en el nivel parroquial. *Revista Pulso Científico*, 3(3), 207–220.

Chávez Ramírez, M. G. A. (2025). Planificación estratégica prospectiva y participación ciudadana en la gestión de los gobiernos locales. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(2), 1858–1874. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3641>

Dalglisch, S. L., Khalid, H., & McMahon, S. A. (2020). Document analysis in health policy research: The READ approach. *Health Policy and Planning*, 35(10), 1424–1431.



- <https://doi.org/10.1093/heapol/czaa064>
- Elbashir, M. Z., Sutton, S. G., Arnold, V., & Collier, P. A. (2022). Leveraging business intelligence systems to enhance management control and business process performance in the public sector. *Meditari Accountancy Research*, 30(4), 914–940. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-04-2021-1287>
- Febriyanti, D., Widianingsih, I., Sumaryana, A., & Buchari, R. A. (2024). The typology and determinant of performance measurement for public sector organizations: A literature review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2315681. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315681>
- George, B. (2025). User acceptance of strategic planning: Evidence from Northern European municipalities. *Public Administration Review*, 85(3), 752–767. <https://doi.org/10.1111/puar.13874>
- Guacho-Medina, I. S., Razo-Ascazubi, C. M., & Faz-Cevallos, W. E. (2024). Indicadores de gestión en los emprendimientos de la Dirección de Fomento Productivo del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi. *Revista de Investigación Sigma*, 11(1). <https://doi.org/10.24133/83ca8098>
- Guyadeen, D., Henstra, D., Kaup, S., & Wright, G. (2023). Evaluating the quality of municipal strategic plans. *Evaluation and Program Planning*, 96, 102186. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102186>
- Morgan, H. (2022). Conducting a qualitative document analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64–77. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>
- Orimo, D., & Matsuda, C. (2022). The use of performance measures in Japanese local government: An empirical analysis of impact on budgets. *Journal of Strategic Management Studies*, 14(1), 1–15. [https://doi.org/10.24760/iasme.14.1\\_1](https://doi.org/10.24760/iasme.14.1_1)
- Papi, L., Gobbo, G., Deidda Gagliardo, E., & Bracci, E. (2025). The relationship between public service effectiveness and public value in local authorities. *Public Money & Management*, 45(7), 692–700. <https://doi.org/10.1080/09540962.2025.2531564>
- Pudjono, A. N. S., Wibisono, D., & Fatima, I. (2025). Advancing local governance: A systematic review of performance management systems. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2442545. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442545>
- Qi, L., & Gong, H. (2024). Local government performance: Promoting trust in local government and reducing trust gap. *Local Government Studies*, 51(4), 726–746. <https://doi.org/10.1080/03003930.2024.2424810>
- Redín Moyano, R. M., & Bacilio Bejegen, J. (2026). Calidad de planificación estratégica y capacidad de implementación: Estudio de caso, gobierno autónomo descentralizado 2025. *Revista Ñeque*, 9(24), 1–17. <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v9i24.223>
- Retnandari, N. D. (2022). Implementation of strategic planning in regional/municipal governments, obstacles and challenges. *Policy & Governance Review*, 6(2). <https://doi.org/10.30589/pgr.v6i2.556>
- Rivenbark, W. C., Fasiello, R., & Tassi, F. (2023). The performance function in local government: Does location impact performance data use? *Public Administration Review*, 83(5), 1123–1135. <https://doi.org/10.1111/puar.13651>
- Rivenbark, W. C., & Vignieri, V. (2025). The shift from performance measurement to performance management in local government: Do performance measurement systems support the drivers of performance data use? *International Journal of Public Sector Management*, 38(3), 368–385. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2023-0356>



- Rojas-Rendón, D. C. (2022). La participación ciudadana en la elaboración del Plan de Desarrollo Urbano Local. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, 12, 94–119. <https://doi.org/10.32719/25506641.2022.12.5>
- 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>
- Soledispa Reyes, S. G., Tualombo Tituaña, J. J., Calle García, A. J., & Parrales Castro, F. L. (2026). Cumplimiento de la planificación estratégica presupuestaria en los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales del cantón Jipijapa. *Revista Ciencia y Líderes*, 5(1), 68–76. <https://doi.org/10.47230/revista.ciencia-lideres.v5.n1.2026.68-76>
- Sorano, E., Biancone, P. P., Giovando, G., & Sardi, A. (2023). Performance measurement system in local governments: A critical analysis and advancements. *Corporate Ownership & Control*, 20(3), 75–84. <https://doi.org/10.22495/cocv20i3art5>
- Tantardini, M. (2022). Organizational social capital and performance information use: The mediating role of public service motivation. *State and Local Government Review*, 54(3), 202–220. <https://doi.org/10.1177/0160323X221113366>
- Thabit, S., & Sancino, A. (2025). Strategic public value(s) governance: A systematic literature review and framework for analysis. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13877>
- Vandersmissen, L., George, B., & Voets, J. (2022). Strategic planning and performance perceptions of managers and citizens: Analysing multiple mediations. *Public Management Review*, 26(2). <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2103172>