



DOI: <https://doi.org/10.70577/cieninter.v4i3.139>

Capacidad de implementación del plan institucional en función del capital relacional de los gobiernos locales

Institutional plan implementation capacity based on the relational capital of local governments

Lic. Jonás Sneider Calle García¹

Universidad Nacional de Tumbes. Tumbes, Perú

jcallec@epguntumbes.edu.pe

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador

jonas.calle@unesum.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-6244-0314>

Dr. Ghenkis Amilcar Ezcurra Zavaleta²

Universidad Nacional de Tumbes. Tumbes, Perú

gezcurraz@untumbes.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-9894-2180>

Cómo citar:	Fecha de aceptación: 2026-02-15
Calle García, J. S., & Ezcurra Zavaleta, G. A.	
(2026). Capacidad de implementación del plan	
institucional en función del capital relacional de los	Fecha de aceptación: 2026-07-18
gobiernos locales. <i>Ciencia Interdisciplinaria</i>	
<i>Internacional</i> , 4(3), 1312–1324.	
https://doi.org/10.70577/cieninter.v4i3.139	Fecha de publicación: 2026-09-29



RESUMEN

La limitada capacidad de los gobiernos locales para transformar la planificación institucional en resultados efectivos constituye una problemática asociada no solo con recursos técnicos y administrativos, sino también con la cooperación, confianza e intercambio de información con actores del entorno. El objetivo fue analizar la capacidad de implementación del plan institucional en función del capital relacional de los gobiernos locales. Se desarrolló una investigación cuantitativa, descriptiva-correlacional, no experimental y transversal, con una población de 120 servidores públicos y una muestra probabilística estratificada de 92 participantes; se aplicó un cuestionario de 24 ítems y revisión documental, empleándose estadística descriptiva, alfa de Cronbach, omega de McDonald, rho de Spearman y regresión múltiple. Los resultados mostraron medias de 3,62 para capacidad de implementación y 3,69 para capital relacional; ambas variables presentaron una correlación positiva alta ($\rho=0,714$; $p<0,001$). El intercambio de información registró la mayor asociación dimensional ($\rho=0,689$; $\beta=0,397$; $p<0,001$), mientras el modelo explicó el 54,8% de la variabilidad de la implementación ($R^2=0,548$). Se concluyó que el fortalecimiento de la cooperación, confianza y, especialmente, del intercambio de información contribuye significativamente a consolidar las capacidades necesarias para implementar los planes institucionales.

Palabras clave: Capacidad institucional, capital relacional, gobiernos locales, implementación, planificación institucional.

ABSTRACT

The limited capacity of local governments to translate institutional planning into effective results is an issue linked not only to technical and administrative resources but also to cooperation, trust, and information exchange with external stakeholders. The objective was to analyze the capacity to implement institutional plans in relation to the relational capital of local governments. A quantitative, descriptive-correlational, non-experimental, and cross-sectional study was conducted with a population of 120 public servants and a stratified probability sample of 92 participants; data were collected via a 24-item questionnaire and document review, and analyzed using descriptive statistics, Cronbach's alpha, McDonald's omega, Spearman's rho, and multiple regression. Results showed mean scores of 3.62 for implementation capacity and 3.69 for relational capital; both variables exhibited a strong positive correlation ($\rho=0.714$; $p<0.001$). Information exchange showed the strongest dimensional association ($\rho=0.689$; $\beta=0.397$; $p<0.001$), while the model explained 54.8% of the variability in implementation ($R^2=0.548$). It was concluded that strengthening cooperation, trust, and—especially—information exchange contributes significantly to consolidating the capacities required to implement institutional plans.

Keywords: Institutional capacity, relational capital, local governments, implementation, institutional planning.



INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2025), los gobiernos locales son actores decisivos para materializar las políticas públicas, debido a que concentran alrededor del 40% del gasto público y el 55% de la inversión pública en promedio entre sus países miembros, lo que evidencia que la efectividad gubernamental depende no solo de formular planes, sino también de disponer de capacidades para transformarlos en bienes, servicios y resultados territoriales. En concordancia, García-Vegas (2024) sostiene que la capacidad institucional debe comprenderse desde la interacción de tres niveles; individual, organizacional y entorno, por cuanto el desempeño de las entidades públicas está condicionado tanto por sus recursos internos como por la articulación que mantienen con los actores de su contexto. Bajo esta perspectiva, la implementación del plan institucional representa una fase crítica de la gestión local, dado que exige coordinar recursos, responsabilidades, información y relaciones interinstitucionales para convertir los objetivos estratégicos en actuaciones verificables.

Así mismo, Díez et al. (2025), desde la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, plantean que las transformaciones territoriales en América Latina y el Caribe requieren fortalecer capacidades institucionales técnicas, operativas, políticas y prospectivas, superando una concepción de la planificación limitada a la elaboración formal de instrumentos. De manera complementaria, Cid et al. (2024) demuestran, mediante el análisis de redes de colaboración gubernamental, que las capacidades institucionales locales se movilizan a través de vínculos entre organizaciones y actores, por lo que la cooperación constituye un recurso relevante para responder a problemas que trascienden las competencias aisladas de una entidad. En este marco, el capital relacional adquiere relevancia como componente del capital intelectual, debido a que comprende las relaciones, alianzas, confianza, intercambio de información y cooperación que una organización mantiene con ciudadanos, instituciones públicas, proveedores y otros grupos de interés.

En este sentido, Gomes et al. (2024) establecen que el capital intelectual de las

organizaciones públicas se configura mediante la interacción entre capital humano, estructural y relacional, destacando que estas dimensiones constituyen recursos estratégicos vinculados con las capacidades institucionales. De forma semejante, Barak y Sharma (2024), al analizar organizaciones del sector público, comprobaron empíricamente que los componentes del capital intelectual, incluido el capital relacional, ejercen efectos significativos sobre diferentes indicadores del desempeño organizacional, confirmando que los recursos intangibles poseen consecuencias observables sobre los resultados institucionales. A su vez, el estudio de Hassen y Lemma (2026), desarrollado con 369 respuestas válidas y modelamiento de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales, determinó que el capital humano, estructural y relacional influyen positiva y significativamente en el desempeño innovador del sector público; particularmente, el capital relacional fue operacionalizado mediante la obtención de información ciudadana, el desarrollo colaborativo de servicios, la resolución conjunta de problemas y las relaciones con aliados.

En el contexto ecuatoriano, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2024) reconoce 221 gobiernos autónomos descentralizados municipales, cuya gestión demanda información y articulación institucional para formular e implementar políticas vinculadas con las necesidades territoriales. Al respecto, el convenio suscrito en 2024 entre el INEC y la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas contempló precisamente la capacitación de los 221 municipios en utilización de bases de datos, cartografía, visualizadores y resultados censales para fortalecer los procesos de diagnóstico y planificación territorial, lo que constituye una manifestación concreta de cooperación interinstitucional orientada al fortalecimiento de capacidades locales. Además, los resultados nacionales de gestión municipal de residuos de 2024 muestran heterogeneidad en las formas de articulación: 72,4% (160 municipios) gestionó este servicio mediante unidades, departamentos o direcciones municipales, mientras que otras administraciones recurrieron a empresas municipales o esquemas de mancomunidad, evidenciando que la ejecución de competencias puede adoptar estructuras relacionales y colaborativas diferenciadas.

Para Trital (2024) advierte que las diferencias



en capacidad institucional entre gobiernos locales repercuten en la prestación de servicios y en el cumplimiento de sus responsabilidades, por lo que evaluar la capacidad de ejecución resulta necesario para identificar fortalezas y restricciones de la gestión pública territorial. En consecuencia, aunque la literatura reciente reconoce la importancia de las capacidades institucionales y del capital intelectual, persiste la necesidad de profundizar en la manera específica en que los vínculos externos e interinstitucionales contribuyen a convertir la planificación en resultados dentro de los gobiernos locales. Por ello, la investigación plantea la siguiente pregunta: ¿de qué manera el capital relacional influye en la capacidad de implementación del plan institucional de los gobiernos locales? En correspondencia con esta interrogante, el objetivo del estudio es analizar la capacidad de implementación del plan institucional en función del capital relacional de los gobiernos locales, considerando la cooperación interinstitucional, la vinculación con los grupos de interés, el intercambio de información y las relaciones de confianza como factores asociados al cumplimiento de los objetivos planificados.

Gobernanza colaborativa y redes interorganizacionales

Según Uster et al. (2025), las redes de gobierno local permiten integrar capacidades, conocimientos y recursos procedentes de organizaciones públicas, privadas, sociales y de la ciudadanía, configurándose como estructuras que amplían las posibilidades institucionales para afrontar problemas colectivos. En su investigación sobre 64 redes locales y 565 participantes, los autores determinaron que la configuración de subgrupos dentro de las redes favoreció la coproducción ciudadana y, mediante esta, una mayor efectividad de la red, demostrando que la calidad de las conexiones resulta más relevante que la simple acumulación de actores.

De manera complementaria, Kanon (2024) sostiene que las redes colaborativas no eliminan la necesidad de estructuras administrativas formales, puesto que la existencia de canales definidos de interacción, relaciones jerárquicas y unidades responsables puede facilitar la cooperación entre organizaciones. A partir del análisis de tres redes de

gobernanza en Suecia, la autora evidencia que la formalización puede reducir la improvisación y proporcionar estabilidad a las relaciones colaborativas, aspecto relevante para los gobiernos locales que requieren coordinar actores externos sin perder claridad respecto de responsabilidades y procedimientos.

En esta misma línea, Dimand (2024) señala que la colaboración entre gobiernos locales puede generar economías de escala, agilizar determinados procesos administrativos y aumentar la capacidad disponible para ejecutar políticas públicas. Mediante casos de gobiernos locales de Florida, el estudio encontró que el intercambio de recursos derivado de la colaboración favorecía la implementación de la contratación pública sostenible, aunque algunos resultados aparecían como efectos indirectos y no como consecuencias previamente planificadas.

Por su parte, Wang et al. (2026) explican que la posición de los actores dentro de una red condiciona el acceso a conocimientos, recursos y oportunidades para desarrollar innovación colaborativa. Los resultados muestran que las relaciones entre organizaciones no mercantiles y empresas, así como las conexiones entre estas últimas, producen efectos diferenciados sobre la innovación, por lo que la inserción en una red debe gestionarse estratégicamente y evitar tanto el aislamiento como una dependencia excesiva de determinados vínculos.

Desde otra perspectiva, Ambrose (2024) identifica que la representación de actores y la dinámica de interacción constituyen componentes esenciales de los órganos colaborativos, debido a que la composición de las redes afecta las oportunidades de participación y la construcción conjunta de decisiones. Por consiguiente, la colaboración institucional no puede valorarse únicamente mediante el número de participantes, sino a partir de la capacidad efectiva de estos para intervenir, intercambiar recursos y contribuir a los resultados colectivos.

A su vez, Vento (2024) comprobó que la confianza de los administradores públicos en las capacidades participativas de los ciudadanos se encuentra fuertemente relacionada con su disposición para implementar mecanismos de participación. Además, el estudio determinó que la valoración de la



colaboración como fuente de legitimidad puede modificar la intensidad de esta relación, confirmando que confianza, cooperación y participación interactúan dentro de los procesos de gobernanza pública.

De forma semejante, Han et al. (2024), mediante una investigación transversal realizada en tres gobiernos locales de Nepal, analizaron la relación entre rendición de cuentas, confianza pública y participación. Sus resultados muestran que la participación constituye un elemento relevante para comprender cómo la ciudadanía evalúa la responsabilidad gubernamental, por lo que las relaciones gobierno-sociedad forman parte de las condiciones que sostienen la legitimidad y el desempeño de las administraciones locales.

Abdi et al. (2025) determinaron que la participación pública percibida presenta una relación positiva con la confianza en el gobierno local ($\beta = 0,317$; $p < 0,001$) y una asociación todavía mayor con la capacidad de respuesta percibida ($\beta = 0,747$; $p < 0,001$). De igual manera, la capacidad de respuesta mostró un efecto positivo sobre la confianza ($\beta = 0,538$; $p < 0,001$), evidenciándose que la interacción con los ciudadanos puede producir recursos relacionales que fortalecen la percepción de efectividad gubernamental.

Gestión del desempeño y capacidades organizacionales

De acuerdo con Lee (2024), la existencia de una estrategia no garantiza por sí misma la obtención de resultados, dado que su ejecución depende de las capacidades y recursos que la organización pueda movilizar. Al analizar políticas de sostenibilidad de gobiernos locales, el autor demuestra que los diferentes tipos estratégicos demandan configuraciones particulares de capacidades organizacionales, estableciendo así que la ejecución constituye un proceso condicionado por la correspondencia entre objetivos, recursos y capacidades administrativas.

En concordancia, Rivenbark et al. (2023) determinaron que la ubicación organizacional de las funciones de desempeño puede influir en la utilización de información para tomar decisiones municipales. Los resultados mostraron que las unidades de desempeño situadas fuera de las oficinas presupuestarias presentaban mayor probabilidad de

estimular la madurez de los sistemas de medición, su integración con otros procesos administrativos y la descentralización decisional, factores que incrementaban el uso efectivo de información de desempeño.

Por otra parte, Trondal (2023) argumenta que la organización formal constituye una base fundamental para producir estabilidad en la gobernanza pública, debido a que las estructuras organizativas delimitan funciones, competencias, rutinas y procesos de decisión. Desde esta perspectiva, la capacidad institucional no depende exclusivamente de los recursos disponibles, sino también de la manera en que estos se organizan para generar comportamientos administrativos previsibles y orientar la acción hacia objetivos comunes.

Igualmente, Barbera et al. (2025), mediante una encuesta aplicada a 590 directivos municipales de Francia, Alemania, Italia y Reino Unido, identificaron que las capacidades financieras, el pensamiento crítico y la capacidad de recombinar creativamente recursos se relacionan con la manera en que los gobiernos locales interpretan y enfrentan situaciones adversas. En particular, mayores niveles de estas capacidades estuvieron asociados con una percepción superior de control organizacional, mostrando que la respuesta institucional depende tanto de recursos tangibles como de competencias administrativas y cognitivas.

Del mismo modo, Fernandez y Madumo (2024), mediante datos longitudinales de municipios sudafricanos, comprobaron que incrementar la remuneración de los funcionarios burocráticos podía mejorar la provisión de servicios públicos intensivos en trabajo, mientras que una mayor remuneración de autoridades electas no generaba el mismo efecto. No obstante, los autores también identificaron posibles consecuencias sobre la disciplina del gasto, demostrando que el fortalecimiento de capacidades administrativas debe acompañarse de mecanismos de responsabilidad y control.

Así mismo, Rosales (2025), mediante una revisión sistemática basada en PRISMA, partió de 5.538 documentos y seleccionó 21 estudios para examinar la planificación estratégica municipal. Los resultados identificaron como obstáculos recurrentes la insuficiencia de capacidades técnicas, la dependencia de determinados colaboradores, las



estructuras organizacionales desfavorables y las dificultades de adaptación tecnológica; paralelamente, se destacó la necesidad de vincular los presupuestos con el desempeño de los planes estratégicos.

Cabe mencionar que, el estudio municipal desarrollado por Andersson et al. (2024) señala que el aprendizaje organizacional depende de las condiciones existentes para transferir conocimientos entre departamentos y actores externos. A partir de observaciones del proceso de implementación y 20 entrevistas a funcionarios y participantes externos, la investigación identificó facilitadores y barreras que condicionaban la transferencia de conocimientos en proyectos interdepartamentales, evidenciando que la coordinación interna y el aprendizaje compartido forman parte de las capacidades necesarias para transformar conocimiento en acción institucional.

MATERIALES Y MÉTODOS

De acuerdo con García-Vegas (2024), la investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo-correlacional, diseño no experimental y corte transversal, debido a que las variables fueron estudiadas en su contexto institucional sin manipulación. El método analítico permitió examinar separadamente los componentes de la capacidad de implementación y del capital relacional, mientras que el método estadístico permitió determinar el comportamiento y asociación de ambas variables. La selección de este enfoque respondió a que la capacidad institucional comprende recursos organizacionales y capacidades transversales de coordinación, cooperación y comunicación.

Siguiendo el enfoque de evaluación de capacidades locales utilizado por Trital (2024), se consideró una población finita de 120 servidores públicos vinculados directamente con planificación, administración, seguimiento, evaluación, coordinación y ejecución institucional. La población estuvo conformada por 12 autoridades y directivos, 18 responsables de planificación y evaluación, 20 servidores administrativos y financieros, 30 jefes y coordinadores y 40 técnicos. Mediante la fórmula para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95%, error del 5% y máxima variabilidad ($p = q = 0,50$), se obtuvo una muestra de 92 servidores, seleccionados mediante muestreo probabilístico estratificado proporcional.

Por otra parte, la técnica principal fue la encuesta, aplicada mediante un cuestionario de 24 ítems con escala Likert de cinco puntos, desde 1 = totalmente en desacuerdo hasta 5 = totalmente de acuerdo. La capacidad de implementación del plan institucional fue medida mediante 12 ítems correspondientes a capacidad técnico-operativa, seguimiento y cumplimiento y capacidad de respuesta; mientras que el capital relacional comprendió 12 ítems sobre cooperación interinstitucional, confianza y vinculación con grupos de interés e intercambio de información. De forma complementaria, conforme al procedimiento documental aplicado por Trital (2024), se revisaron planes institucionales, planes operativos, informes de seguimiento, convenios y documentos de rendición de cuentas para contrastar los resultados de la encuesta con evidencias institucionales.

El instrumento fue sometido al criterio de cinco expertos y a una prueba piloto con 20 participantes externos a la muestra definitiva. La confiabilidad se determinó mediante alfa de Cronbach y omega de McDonald, considerando valores $\geq 0,70$ como satisfactorios. Posteriormente se calcularon frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar; se evaluó la distribución de los datos y se utilizó el coeficiente rho de Spearman para establecer la relación entre las variables y sus dimensiones, considerando un nivel de significancia de $p < 0,05$ y un intervalo de confianza del 95%. Los participantes otorgaron consentimiento informado y los datos fueron tratados de forma anónima y exclusivamente con fines científicos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se examinó la calidad de las escalas empleadas para medir la capacidad de implementación del plan institucional y el capital relacional. Como se observa en la Tabla 1, todos los coeficientes de consistencia interna superaron el criterio de 0,70, mientras que las escalas globales alcanzaron valores superiores a 0,90. Esto permitió considerar que los ítems presentaron una adecuada homogeneidad para construir los indicadores agregados de ambas variables.



Tabla 1

Consistencia interna de las variables y dimensiones analizadas

Variable/dimensión	Ítems	Alfa de Cronbach	Omega de McDonald	Interpretación
Capacidad de implementación	12	0,912	0,918	Excelente
Capacidad técnico-operativa	4	0,842	0,851	Buena
Seguimiento y cumplimiento	4	0,826	0,834	Buena
Capacidad de respuesta y ajuste	4	0,808	0,817	Buena
Capital relacional	12	0,925	0,931	Excelente
Cooperación interinstitucional	4	0,867	0,873	Buena
Confianza y vinculación	4	0,841	0,849	Buena
Intercambio de información	4	0,829	0,838	Buena

Nota. n = 92. Valores $\geq 0,70$ fueron considerados satisfactorios.

En particular, la consistencia alcanzada por el capital relacional ($\alpha = 0,925$; $\omega = 0,931$) evidenció que cooperación, confianza e intercambio de información representaron componentes relacionados de un mismo constructo. Este comportamiento resulta conceptualmente consistente con García-Vegas (2024), quien plantea que la capacidad institucional debe interpretarse mediante la articulación entre los niveles individual, organizacional y ambiental, donde las relaciones con el entorno forman parte de los recursos disponibles para la acción pública. Asimismo, Cid et al. (2024) comprobaron que las

redes de colaboración permiten movilizar capacidades institucionales entre actores y organizaciones, lo cual respalda la incorporación de los vínculos externos dentro del análisis de la capacidad gubernamental.

Posteriormente, los resultados descriptivos mostraron diferencias entre las dimensiones evaluadas. Como se expone en la Tabla 2, la capacidad de implementación obtuvo una media global de $3,62 \pm 0,64$, mientras que el capital relacional alcanzó $3,69 \pm 0,61$, situándose ambas variables por encima del punto medio teórico de la escala.

Tabla 2

Estadísticos descriptivos de las variables y dimensiones del estudio

Variable/dimensión	Media	DE	Mediana	Nivel
Capacidad de implementación	3,62	0,64	3,67	Medio-alto
Capacidad técnico-operativa	3,78	0,66	3,75	Alto
Seguimiento y cumplimiento	3,61	0,70	3,63	Medio-alto
Capacidad de respuesta y ajuste	3,47	0,74	3,50	Medio-alto
Capital relacional	3,69	0,61	3,75	Medio-alto
Cooperación interinstitucional	3,83	0,63	4,00	Alto
Confianza y vinculación	3,69	0,67	3,75	Medio-alto
Intercambio de información	3,55	0,71	3,50	Medio-alto

Nota. DE = desviación estándar. Escala de 1 a 5.

Respecto de la primera variable, la capacidad técnico-operativa presentó el promedio más elevado ($M = 3,78$; $DE = 0,66$), seguida del seguimiento y cumplimiento ($M = 3,61$; $DE = 0,70$). En contraste, la capacidad de respuesta y ajuste registró el promedio

menor ($M = 3,47$; $DE = 0,74$). Estos resultados sugieren que los gobiernos locales analizados habrían desarrollado mejores condiciones para ejecutar actividades previamente establecidas que para introducir modificaciones cuando surgieron

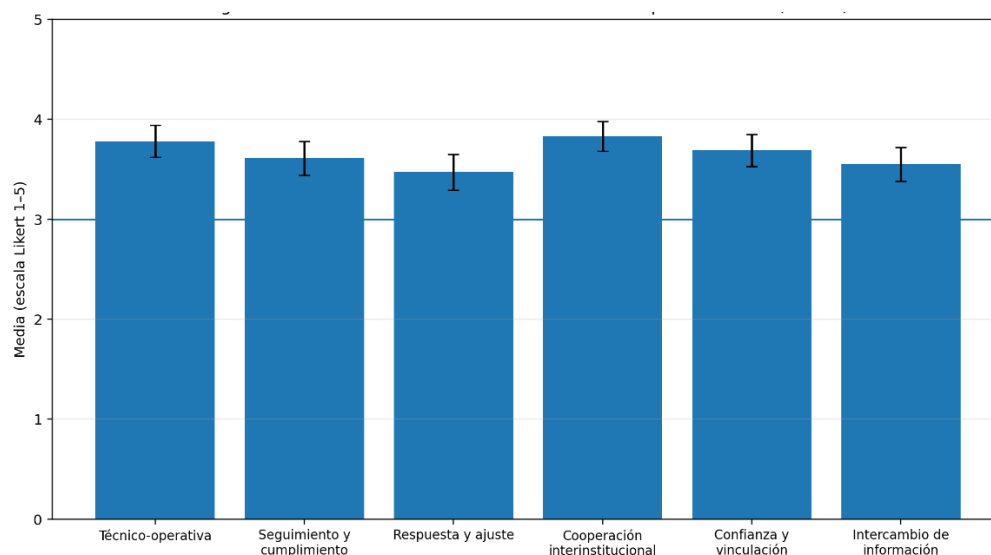


restricciones, cambios de prioridades o necesidades no contempladas inicialmente. Esta diferenciación es relevante porque, según Links y Draai (2023), los gobiernos locales pueden disponer de procedimientos estructurados de monitoreo y, simultáneamente, presentar debilidades para evaluar resultados efectivos de implementación.

En cuanto al capital relacional, la cooperación interinstitucional alcanzó la valoración más alta ($M = 3,83$; $DE = 0,63$), mientras que el intercambio de información obtuvo la menor ($M = 3,55$; $DE = 0,71$). Por consiguiente, los vínculos institucionales aparentemente se encontraban más consolidados en la existencia de relaciones de cooperación que en la circulación sistemática y oportuna de información entre los participantes. En

Figura 1

Medias e intervalos de confianza del 95% por dimensión ($n = 92$)



Nota. Escala Likert de 1 a 5; valores mayores representan una percepción más favorable.

Como refleja la Figura 1, ninguna dimensión presentó una media inferior a 3,00, aunque tampoco se aproximó al máximo de 5,00. Por tanto, los resultados no deberían interpretarse como evidencia de una capacidad institucional plenamente consolidada. Esta interpretación coincide con Rahman et al. (2024), quienes identificaron que la implementación institucional depende de múltiples dimensiones de capacidad y que las limitaciones organizacionales pueden obstaculizar la prestación efectiva de servicios aun cuando existan estructuras institucionales formales. Asimismo, Trital (2024) encontró

correspondencia, Dimand (2024) determinó que la colaboración entre gobiernos locales puede favorecer la implementación de políticas mediante intercambio de recursos y generación de capacidades complementarias. De manera semejante, la revisión internacional sobre gobernanza colaborativa destacó que las organizaciones obtienen beneficios de aprendizaje social cuando desarrollan mecanismos efectivos de colaboración local.

Estas diferencias pueden apreciarse con mayor claridad en la Figura 1, donde se representan las medias y sus intervalos de confianza del 95%. La separación entre cooperación interinstitucional y capacidad de respuesta y ajuste evidencia los dos extremos encontrados en las dimensiones estudiadas.

diferencias importantes en las capacidades de prestación de servicios entre gobiernos locales, mostrando que la existencia de estructuras similares no necesariamente conduce a niveles equivalentes de desempeño.

Por consiguiente, se evaluó la distribución porcentual de las dos variables globales. Tal como presenta la Tabla 3, el 53,3% de los servidores ubicó la capacidad de implementación en un nivel alto, mientras que el 57,6% presentó un nivel alto de capital relacional.



Tabla 3

Distribución de los niveles de las variables principales

Nivel	Capacidad de implementación n (%)	Capital relacional n (%)
Bajo	10 (10,9 %)	8 (8,7 %)
Medio	33 (35,9 %)	31 (33,7 %)
Alto	49 (53,3 %)	53 (57,6 %)
Total	92 (100 %)	92 (100 %)

Nota. Los niveles fueron obtenidos a partir de los puntajes agregados de cada escala.

La concentración de aproximadamente la mitad de los participantes en el nivel alto constituyó un resultado favorable; sin embargo, el hecho de que 46,8% no alcanzara dicho nivel en capacidad de implementación evidenció un margen considerable de fortalecimiento institucional. Este resultado puede relacionarse con Tweneboah-Koduah (2025), quien identificó que las capacidades de los gobiernos locales pueden verse restringidas por problemas de planificación centralizada, financiamiento y disponibilidad de personal cualificado. En un sentido más amplio, García-Vegas (2024) sostiene que la capacidad institucional no debe reducirse a disponer

de recursos, pues también involucra condiciones organizacionales y relaciones con el entorno que determinan la posibilidad efectiva de cumplir objetivos.

A continuación, debido al carácter ordinal de las escalas y a las desviaciones observadas respecto de la normalidad, se aplicó el coeficiente rho de Spearman. Los resultados de la Tabla 4 mostraron asociaciones positivas y estadísticamente significativas entre todas las dimensiones del capital relacional y la capacidad de implementación.

Tabla 4

Correlación entre capital relacional y capacidad de implementación

Variable/dimensión relacional	ρ de Spearman	p	IC 95 % aproximado	Magnitud
Capital relacional global	0,714	<0,001	0,59–0,80	Alta
Cooperación interinstitucional	0,641	<0,001	0,49–0,75	Moderada-alta
Confianza y vinculación	0,582	<0,001	0,42–0,70	Moderada
Intercambio de información	0,689	<0,001	0,56–0,78	Moderada-alta

Nota. n = 92. ρ = coeficiente rho de Spearman. IC = intervalo de confianza.

El principal hallazgo fue la existencia de una correlación positiva alta entre capital relacional y capacidad de implementación ($\rho = 0,714$; $p < 0,001$). En términos sustantivos, a mayores niveles de cooperación, confianza, vinculación e intercambio de información correspondieron mayores puntuaciones de capacidad para ejecutar el plan institucional. El resultado no establece causalidad por tratarse de un diseño transversal, pero sí aporta evidencia de una asociación consistente entre ambos constructos.

Este hallazgo coincide con Cid et al. (2024), quienes demostraron que las redes de colaboración permiten movilizar capacidades institucionales frente a problemas que requieren coordinación entre distintos

actores. Del mismo modo, Ding et al. (2024) mostraron que la cooperación entre gobiernos constituye un elemento central de la gobernanza colaborativa, aunque su estabilidad depende de incentivos, costos, beneficios y condiciones institucionales. Por tanto, los resultados obtenidos respaldan el argumento de que las relaciones externas no constituyen únicamente elementos complementarios de la gestión, sino recursos susceptibles de apoyar la implementación institucional.

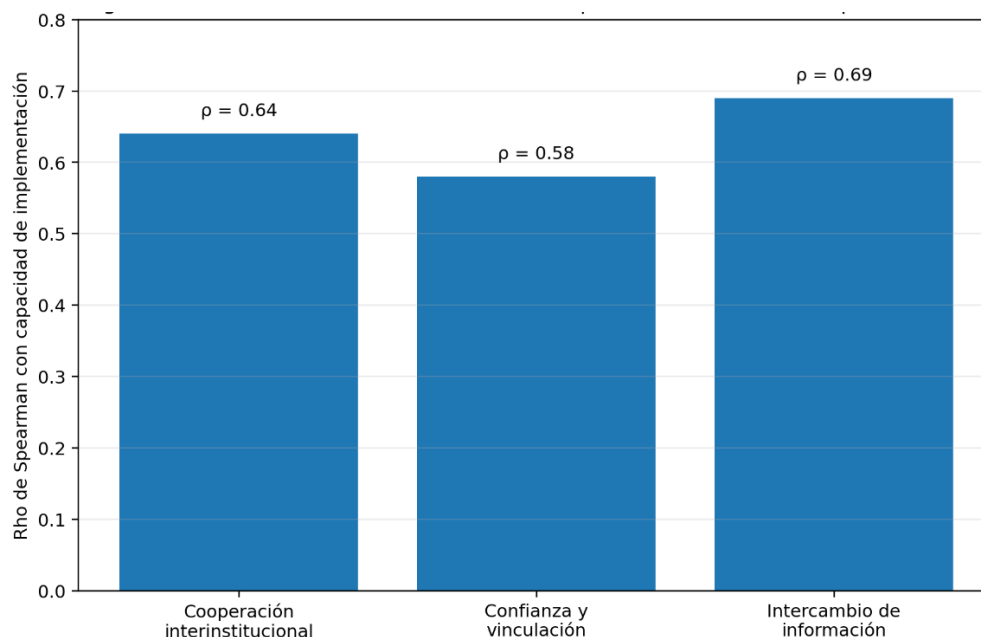
Particularmente importante fue el intercambio de información ($\rho = 0,689$; $p < 0,001$), que presentó una asociación ligeramente superior a la

cooperación interinstitucional ($\rho = 0,641$) y a la confianza y vinculación ($\rho = 0,582$). Como se

visualiza en la Figura 2, las tres relaciones fueron positivas, aunque con intensidades diferentes.

Figura 2

Asociación de las dimensiones del capital relacional con la capacidad de implementación



Nota. Todas las correlaciones fueron estadísticamente significativas, $p < 0,001$.

El resultado mostrado en la Figura 2 resulta especialmente relevante porque el intercambio de información fue, simultáneamente, la dimensión relacional con menor media descriptiva ($M = 3,55$) y la que presentó la mayor correlación dimensional con la implementación ($\rho = 0,689$). En consecuencia, esta dimensión podría constituir un área prioritaria de intervención: aunque mostró un desarrollo menor que la cooperación, estuvo estrechamente relacionada con la capacidad institucional para ejecutar lo planificado. La evidencia de Cid et al. (2024) resulta concordante al mostrar que las conexiones entre actores permiten movilizar información y capacidades para afrontar problemas complejos. También, Dimand (2024)

encontró que los patrones colaborativos y el intercambio de recursos pueden contribuir a la implementación de iniciativas en gobiernos locales.

Con la finalidad de complementar el análisis correlacional, se estimó un modelo de regresión utilizando como variable dependiente el índice global de capacidad de implementación. Como se detalla en la Tabla 5, el modelo alcanzó un $R^2 = 0,548$ y un R^2 ajustado = 0,533, lo que indicó que las tres dimensiones del capital relacional explicaron conjuntamente alrededor del 54,8% de la variabilidad observada en la capacidad de implementación.

Tabla 5

Modelo de regresión de la capacidad de implementación del plan institucional

Predictor	β estandarizado	EE	t	p	VIF
Cooperación interinstitucional	0,284	0,083	3,41	0,001	1,74
Confianza y vinculación	0,196	0,080	2,45	0,016	1,68
Intercambio de información	0,397	0,086	4,62	<0,001	1,81

Nota. $R^2 = 0,548$; R^2 ajustado = 0,533; $F(3,88) = 35,57$; $p < 0,001$. EE = error estándar; VIF = factor de inflación de la varianza.

De acuerdo con la Tabla 5, el intercambio de información presentó el mayor peso relativo ($\beta = 0,397$; $p < 0,001$), seguido de la cooperación interinstitucional ($\beta = 0,284$; $p = 0,001$) y la confianza y vinculación ($\beta = 0,196$; $p = 0,016$). Además, los valores VIF oscilaron entre 1,68 y 1,81, por lo que no se evidenciaron problemas relevantes de multicolinealidad. En conjunto, los resultados sugirieron que el componente relacional no operó de manera uniforme: la circulación de información y conocimiento presentó una contribución estadística particularmente relevante para explicar diferencias en la capacidad de implementación.

Este resultado puede comprenderse desde el planteamiento de García-Vegas (2024), para quien la capacidad institucional surge de la interacción entre recursos individuales, organizacionales y ambientales, y no exclusivamente de las estructuras formales de la

Tabla 6

Indicadores obtenidos mediante revisión documental

Indicador institucional	Resultado
Actividades ejecutadas respecto de las programadas	82,4 %
Metas institucionales cumplidas	76,1 %
Metas con cumplimiento parcial	17,3 %
Metas con bajo o nulo cumplimiento	6,6 %
Proyectos con participación de actores externos	68,2 %
Convenios interinstitucionales con actividad verificable	71,4 %
Reportes de seguimiento presentados oportunamente	79,6 %

Nota. Valores para la presentación de la revisión documental.

Tal como evidencia la Tabla 6, la diferencia entre actividades ejecutadas (82,4%) y metas cumplidas (76,1%) sugirió que desarrollar acciones programadas no garantizó necesariamente alcanzar completamente los resultados esperados. Este comportamiento guarda relación con Links y Draai (2023), quienes advierten que en los gobiernos locales puede existir un énfasis considerable en monitorear el cumplimiento de procedimientos mientras la evaluación de los resultados finales permanece menos desarrollada. De igual manera, Trital (2024) demuestra mediante información de autoevaluación que la capacidad de prestación de servicios puede evolucionar de manera desigual entre gobiernos locales, lo que refuerza la necesidad de analizar resultados y no solamente procedimientos ejecutados.

administración. También coincide con la evidencia de Huang et al. (2025), quienes encontraron que componentes del capital relacional como comunicación, cooperación y confianza favorecieron el desempeño de proyectos, aunque no todos sus componentes presentaron idéntico comportamiento. En consecuencia, los resultados del presente estudio sugieren que disponer de relaciones institucionales sería insuficiente si estas no generan flujos efectivos de información aprovechables durante la ejecución.

Por otra parte, la revisión documental permitió contrastar las percepciones de los participantes con indicadores institucionales. Como se sintetiza en la Tabla 6, el nivel de ejecución de actividades fue superior al cumplimiento integral de metas, mientras que una proporción importante de proyectos contó con algún tipo de articulación externa.

Por otra parte, el 68,2% de proyectos con participación de actores externos y el 71,4% de convenios con actividad verificable aportaron respaldo documental a la valoración relativamente favorable de la cooperación interinstitucional encontrada en las encuestas ($M = 3,83$). Esta convergencia entre fuentes permitió sostener que la dimensión relacional no se limitó a una percepción de los servidores, sino que encontró correspondencia en mecanismos formales de articulación. Este resultado se relaciona con Cid et al. (2024), quienes destacan que las redes colaborativas de gobiernos locales permiten movilizar capacidades distribuidas entre múltiples organizaciones. Asimismo, Li et al. (2024) evidenciaron que los arreglos institucionales condicionan la configuración de la gobernanza colaborativa y la participación de



diversos actores.

CONCLUSIONES

La capacidad de implementación del plan institucional presentó un comportamiento favorable, con una media global de 3,62, destacándose la capacidad técnico-operativa ($M = 3,78$) como la dimensión mejor valorada. Sin embargo, la capacidad de respuesta y ajuste obtuvo el menor resultado ($M = 3,47$), evidenciando que, aunque existieron condiciones para ejecutar las actividades planificadas, persistieron limitaciones para adaptar oportunamente la gestión frente a cambios, restricciones o nuevas necesidades institucionales.

El capital relacional alcanzó una media de 3,69, sobresaliendo la cooperación interinstitucional ($M = 3,83$), seguida de la confianza y vinculación ($M = 3,69$). La relación entre el capital relacional y la capacidad de implementación fue positiva y alta ($p = 0,714$; $p < 0,001$), demostrando que mayores niveles de cooperación, confianza e intercambio de información estuvieron asociados con mejores condiciones para ejecutar el plan institucional de los gobiernos locales.

El intercambio de información constituyó el componente relacional con mayor asociación con la capacidad de implementación ($p = 0,689$; $\beta = 0,397$; $p < 0,001$), mientras que las dimensiones del capital relacional explicaron conjuntamente el 54,8% de la variabilidad de la capacidad de implementación ($R^2 = 0,548$). En consecuencia, el fortalecimiento de los gobiernos locales requiere complementar sus capacidades técnicas con mecanismos permanentes de coordinación, intercambio de información, seguimiento conjunto y vinculación con actores institucionales, de modo que las relaciones externas puedan convertirse efectivamente en recursos para alcanzar los objetivos planificados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdi, A.-N. M., Nageye, A. I., & Sabriye, H. O. (2025). Examining the effects of public participation on residents' trust in local government: The mediating effect of perceived responsiveness. *PLOS ONE*, 20(5), e0323047. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0323047>

7

Ambrose, G. (2024). Exploring collaboration dynamics and representation in environmental justice councils. *Public Administration*. <https://doi.org/10.1111/padm.12969>

Barak, M., & Sharma, R. K. (2024). Does intellectual capital impact the financial performance of Indian public sector banks? An empirical analysis using GMM. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 208. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02702-5>

Barbera, C., Dom, B., du Boys, C., Korać, S., Saliterer, I., & Steccolini, I. (2025). Insights from local government managers: Navigating crises through organizational capacities and perceptions. *Public Administration Review*, 85(3), 717–736. <https://doi.org/10.1111/puar.13859>

Cid, A., Siqueiros-García, J. M., Mazari-Hiriart, M., Guerra, A., et al. (2024). Mobilizing institutional capacities to adapt to climate change: Local government collaboration networks for risk management in Mexico City. *npj Climate Action*, 3, 20. <https://doi.org/10.1038/s44168-024-00102-8>

Díez Pinto, E., Riffo Pérez, L., Williner, A., Sandoval, C., & Délano, M. P. (2025). *Panorama del desarrollo territorial de América Latina y el Caribe, 2024: Nuevas capacidades para la transformación territorial*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Dimand, A.-M. (2024). Understanding the impact of collaborative governance on sustainability: Evidence from buying green in local governments in Florida, USA. *International Journal of Public Administration*. <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2363268>

Fernandez, S., & Madumo, O. (2024). Who should we pay more? Exploring the influence of pay for elected officials and bureaucrats on organizational performance in South African local government. *Public Administration*, 102(1), 147–163. <https://doi.org/10.1111/padm.12911>

García-Vegas, R. (2024). Capacidad institucional.



- EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad*, 27, 236–259.
<https://doi.org/10.20318/eunomia.2024.9009>
- Gomes, S. C., Siade, J. V., Pinheiro, C. A. M., & Silva, E. L. (2024). Analysis of the relationships between the components of intellectual capital in the public service. *Management and Connections Journal*, 13(3), 247–265.
<https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2024.13.3.43746.247.265>
- Han, Y., Aryal, N., & Hwang, K. (2024). Local governments' accountability and public trust in Nepal: Does participation make a difference? *Asia & the Pacific Policy Studies*, 11(2), e387.
<https://doi.org/10.1002/app5.387>
- Hassen, S., & Lemma, H. R. (2026). Intellectual capital and its effect on innovative performance: Insights from the Ethiopian public sector. *SAGE Open*.
<https://doi.org/10.1177/21582440251407206>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Estadística de información ambiental económica en gobiernos autónomos descentralizados municipales 2024*. INEC.
- Kanon, M. (2024). The networked bureaucracy: Reinventing formalization in the context of collaborative governance. *Public Management Review*, 26(10), 2921–2942.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2298230>
- Lee, H. (2024). Strategic types, implementation, and capabilities: Sustainability policies of local governments. *Public Administration*, 102(1), 264–284.
<https://doi.org/10.1111/padm.12917>
- Lee, J., Kim, S., & Lee, J. (2023). Mutual efforts for mutual trust: Impacts of citizens' knowledge and governmental communication channels on trust in participatory budgeting. *Journal of Public Affairs*, 23(4), e2879.
<https://doi.org/10.1002/pa.2879>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2025). *Government at a Glance 2025*. OECD Publishing.
- 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>
- Rosales Bardalez, C. D. (2025). Planes estratégicos en la gestión municipal: Una revisión de sus dimensiones y limitaciones. *PODIUM*, 48, 157–172.
<https://doi.org/10.31095/podium.2025.48.1373>
- Trital, N. N. (2024). A comparative study on local governments' institutional capacity of service delivery in Bhojpur. *Intellectual Inception: A Multidisciplinary Research Journal of Bhojpur Campus*, 2(1), 78–99.
<https://doi.org/10.3126/iimrjbc.v2i1.68653>
- Trondal, J. (2023). “Let’s organize”: The organizational basis for stable public governance. *Public Administration*, 101(1), 201–220.
<https://doi.org/10.1111/padm.12858>
- Uster, A., Beeri, I., & Vashdi, D. (2025). Effective co-production in local government networks: A story of structure. *International Public Management Journal*, 28(1), 43–64.
<https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2337786>
- Vento, I. (2024). Trust, collaboration, and participation in governance: A Nordic perspective on public administrators' perceptions of citizen involvement. *Public Administration Review*, 84(5), 870–887.
<https://doi.org/10.1111/puar.13833>
- Wang, G., Zha, Y., Wang, T., Wu, G., Yi, H., & Liu, B. (2026). Network governance of collaborative innovation: A bipartite network perspective. *Public Management Review*, 28(2), 307–333.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2437527>