

Calidad de planificación estratégica y capacidad de implementación en un Gobierno Autónomo Descentralizado 2025

Strategic planning quality and implementation capacity in a Decentralized Autonomous Government, 2025

Ramón Marcelo Redín Moyano^a

Jacqueline Bacilio Bejeguen^b

^aUniversidad Estatal Peninsular
Santa Elena. La Libertad,
Ecuador. Correo:
ramon.redinmoyano4086@upse.
edu.ec
Ocid: <https://orcid.org/0009-0005-4619-6701>

^bUniversidad Estatal Peninsular
Santa Elena. La Libertad,
Ecuador. Correo:
jbacilio@upse.edu.ec
Ocid: <https://orcid.org/0000-0002-7071-1129>

Cómo citar: Redín
Moyano, R. M. y Bacilio
Bejeguen, J. (2026).
Calidad de Planificación
Estratégica y Capacidad
de Implementación en un
Gobierno Autónomo
Descentralizado 2025.
Revista Ñeque. Vol.9(24).1-
17.
<https://doi.org/10.33996/revistaneque.v9i24.223>

Resumen

La planificación estratégica en gobiernos descentralizados constituye un desafío persistente en América Latina, donde la brecha entre formulación y ejecución compromete la efectividad de la gestión pública local. Al respecto, el objetivo de la investigación fue precisar los factores de calidad de planificación estratégica asociados a la capacidad de implementación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de un Gobierno Autónomo Descentralizado durante 2016-2024. Estudio descriptivo-longitudinal con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y documental. Se analizaron liquidaciones presupuestarias mediante matriz documental y software jamovi, construyendo el Índice de Calidad de Planificación Estratégica. La ejecución presupuestaria mejoró del 68,97% (2016) al 96,63% (2023). El ICPE mostró correlación positiva con la ejecución ($r \approx 0,78$; $R^2 \approx 0,61$). Se identificaron tres fases: consolidación, resiliencia y excelencia, con punto de inflexión en 2022-2023. La calidad de planificación estratégica muestra una asociación positiva y consistente con la capacidad de implementación cuando se articula con fortalecimiento institucional, sistemas de seguimiento y coordinación interinstitucional.

Palabras clave: Administración pública; Descentralización; Gobierno local; Planificación estratégica; Política presupuestaria.

Abstract

Strategic planning in decentralized governments remains a persistent challenge in Latin America, where the gap between formulation and execution often undermines local public management efficacy. This study identifies the strategic planning quality factors associated with the implementation capacity of the Development and Land Use Planning Plan (PDOT) within a Decentralized Autonomous Government from 2016 to 2024. Adopting a quantitative, descriptive-longitudinal, and non-experimental documentary design, the research analyzed budget settlements using a documentary matrix and Jamovi software to construct the Strategic Planning Quality Index (SPQI). Findings reveal that budget execution improved from 68.97% in 2016 to 96.63% in 2023, while the SPQI

demonstrated a strong positive correlation with execution ($r \approx 0.78$; $R^2 \approx 0.61$). Furthermore, the research identified three distinct phases; consolidation, resilience, and excellence with a critical turning point occurring between 2022 and 2023. Ultimately, strategic planning quality significantly enhances implementation capacity when integrated with institutional strengthening, robust monitoring systems, and inter-institutional coordination.

Keywords: Public administration; Decentralization; Local government; Strategic planning; Budget policy

Introducción

La planificación estratégica en el ámbito gubernamental ha experimentado una transformación sustancial durante las últimas décadas, transitando desde modelos centralizados hacia enfoques que privilegian la descentralización y la participación de actores locales en la definición de prioridades territoriales. Este cambio responde a la necesidad de adaptar la gestión pública a contextos dinámicos donde la capacidad de respuesta institucional depende crecientemente de la articulación entre decisiones estratégicas y procesos operativos. [Andersen, \(2004\)](#) señala que las organizaciones que combinan procesos de formulación estratégica descentralizada con mecanismos formales de planificación alcanzan un desempeño superior en entornos cambiantes, lo cual plantea interrogantes sobre la complementariedad entre ambas dimensiones en la gestión gubernamental. [Wilson, \(1994\)](#) había advertido que la planificación estratégica no ha desaparecido, sino que se ha transformado, incorporando lógicas más flexibles e iterativas que las aproximaciones tradicionales.

Sin embargo, la implementación efectiva de la planificación estratégica en gobiernos locales enfrenta obstáculos estructurales que limitan su impacto en la calidad de los servicios públicos. [Retnandari, \(2022\)](#) documenta que los gobiernos regionales y municipales confrontan dificultades persistentes en la ejecución de sus planes, derivadas de deficiencias en la coordinación interinstitucional, la articulación entre planificación y presupuesto, y la insuficiente capacidad técnica del personal responsable. En similar dirección, [Larbi, \(1998\)](#) identifica restricciones institucionales y de capacidad como factores críticos que comprometen la gestión descentralizada de servicios públicos, particularmente en contextos donde la transferencia de competencias no viene acompañada del fortalecimiento correspondiente de las capacidades organizacionales. [Isufaj, \(2014\)](#) constata que la mayor autonomía local no se traduce automáticamente en mejoras de desempeño cuando las instituciones carecen de condiciones organizacionales adecuadas para ejercerla.

Por otra parte, la relación entre descentralización y calidad de la gestión pública presenta matices que requieren un análisis diferenciado según los contextos institucionales. [Brinkerhoff y Johnson, \(2009\)](#) advierten que, en estados frágiles, la gobernanza local descentralizada puede generar beneficios significativos como mayor velocidad en la entrega de servicios y mejor distribución territorial, pero su efectividad depende de condiciones mínimas de capacidad institucional y legitimidad política. [Heller, \(2001\)](#) analiza experiencias de descentralización democrática en Kerala, Sudáfrica y Porto Alegre, demostrando que la profundidad de la participación ciudadana y la capacidad del Estado

para articular intereses dispersos establecen el éxito de los procesos de planificación local. Estas evidencias sugieren que la descentralización por sí misma no garantiza resultados superiores, sino que requiere condiciones institucionales habilitadoras que posibiliten su efectiva concreción.

En consecuencia, la calidad de la planificación estratégica emerge como un factor determinante para que los gobiernos locales puedan traducir sus mandatos normativos en resultados concretos de gestión. [Poister et al., \(2010\)](#) señalan que, aunque existe una literatura considerable sobre planificación estratégica en el sector público, los esfuerzos por evaluar los vínculos entre los procesos de planificación y los resultados organizacionales han sido escasos, lo que revela una brecha analítica significativa en el campo. [Pinson, \(2002\)](#) ilustra cómo la planificación estratégica en Turín transformó la gobernanza local al fortalecer las interacciones entre actores urbanos y conferir un rol nodal a la institución municipal, evidenciando que la calidad del proceso planificador trasciende la mera formulación técnica para configurar capacidades de gobernanza que redefinen las relaciones entre gobierno y sociedad civil.

Asimismo, la articulación entre planificación estratégica y capacidad presupuestaria constituye una dimensión crítica en contextos de descentralización fiscal donde los recursos disponibles condicionan la ejecución de los planes. [Stolyarova y Stolyarov, \(2021\)](#) analizan la planificación estratégica del Estado unitario bajo condiciones de presupuestación descentralizada, encontrando que la coordinación entre niveles de gobierno resulta esencial para la eficacia de la asignación de recursos. [Yustianto et al., \(2025\)](#) evidencian que la descentralización fiscal afecta el desempeño de las organizaciones del aparato regional, aunque su impacto está mediado por la capacidad institucional para gestionar los recursos transferidos. [Fatimah et al., \(2024\)](#) examinan las relaciones entre gobierno central y local en planificación y presupuestación regional en Indonesia, mostrando que la tensión entre autonomía y control configura un espacio de negociación permanente que afecte directamente en la calidad de la planificación.

De igual forma, la experiencia internacional muestra que la capacidad de implementación depende tanto de la calidad de los instrumentos de planificación como de las condiciones organizacionales para ejecutarlos adecuadamente. [Bossert y Mitchell, \(2011\)](#) demuestran que el espacio de decisión, las capacidades institucionales y los mecanismos de rendición de cuentas constituyen dimensiones interrelacionadas que precisan la efectividad de la descentralización en el sector salud. [Zarychta et al., \(2026\)](#) aportan evidencia sobre la autonomía decisoria de primera línea bajo procesos de descentralización, destacando que la relación entre autonomía y desempeño no es lineal, sino que depende de las capacidades organizacionales existentes. [Nalao, \(2025\)](#) identifica que más allá de la descentralización formal, factores como el liderazgo, la cultura organizacional y los sistemas de información resultan determinantes para la calidad de los servicios públicos en provincias fronterizas de Tailandia.

Cabe destacar que el fortalecimiento de capacidades institucionales constituye un prerrequisito para que la planificación estratégica genere impactos significativos en la gestión local y territorial. [Skhosana et al., \(2023\)](#) encuentran que la planificación estratégica descentralizada y el desarrollo de capacidades operan como impulsores del desempeño directivo en escuelas sudafricanas, siempre que existan condiciones institucionales favorables para su ejercicio. [Mankoe, \(1995\)](#) ya había señalado el impacto potencial de la planificación estratégica en la descentralización de sistemas educativos en

Ghana, subrayando que su efectividad requiere la construcción paulatina de capacidades locales. [Dinham et al. \(2011\)](#) argumentan que la alineación sistémica constituye una estrategia clave para construir capacidad de transformación escolar, lo cual es transferible al ámbito gubernamental donde la coherencia entre componentes del sistema de planificación establece la capacidad de implementación.

Es importante señalar que la gobernanza de la planificación en contextos descentralizados presenta desafíos específicos que distan de resolverse exclusivamente con reformas normativas o ajustes regulatorios. [Flores et al., \(2026\)](#) documentan que la planificación estratégica y la gobernanza en las compras públicas de una universidad descentralizada peruana enfrentan brechas significativas entre formulación y ejecución, atribuibles a deficiencias en los mecanismos de coordinación y seguimiento institucional. [Trisakti y Djajasinga, \(2021\)](#) analizan el impacto de la descentralización y la autonomía regional en la mejora de la calidad de los servicios públicos, concluyendo que la transición hacia la buena gobernanza requiere transformaciones institucionales profundas que exceden el marco regulatorio. [Deneha et al., \(2023\)](#) examinan las competencias de las autoridades estatales y los órganos de autogobierno local en asociaciones público-privadas, evidenciando que la claridad en la distribución de competencias resulta fundamental.

Adicionalmente, los sistemas de salud descentralizados ofrecen evidencia relevante sobre los factores que condicionan la capacidad de implementación en el sector público, constituyendo un campo de estudio transferible a otros ámbitos gubernamentales. [Witcahyo et al., \(2025\)](#) realizan una revisión sistemática en países de ingresos bajos y medios que demuestra la influencia de los sistemas de salud descentralizados en la calidad de los servicios, identificando la capacidad gerencial local como un mediador crítico. [Eboime et al., \(2017\)](#) evalúan la fidelidad subnacional de las iniciativas nacionales en sistemas de salud descentralizados de Nigeria, encontrando que las brechas en la implementación responden a la insuficiente alineación entre las directrices nacionales y las capacidades locales. [Doshmangir et al., \(2014\)](#) documentan la experiencia de implementación de la política de juntas de trustees en hospitales iraníes como ejemplo de descentralización del sistema de salud.

Por su parte, la dimensión financiera de la descentralización plantea interrogantes sobre la sostenibilidad de los procesos de planificación estratégica en escenarios de recursos limitados. [Мартиненко et al., \(2025\)](#) analizan el apoyo financiero para la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible en el contexto de la descentralización en Ucrania, señalando que la disponibilidad de recursos constituye una condición necesaria pero no suficiente para el logro de las metas planificadas. [Guarini et al., \(2022\)](#) examinan la localización de los objetivos de desarrollo sostenible desde una perspectiva gerencial, argumentando que la capacidad de los gobiernos locales para integrar las metas globales en sus planes estratégicos depende de competencias de gestión que no siempre están presentes. [Koblianska et al., \(2020\)](#) estudian las capacidades de conocimiento del gobierno local en el contexto de la descentralización ucraniana, destacando que la dimensión cognitiva institucional resulta determinante.

En este sentido, la capacidad administrativa de los gobiernos locales configura un factor estructural que condiciona la efectividad de la planificación descentralizada y sus resultados concretos. [Rozen, \(2013\)](#) analiza las dimensiones políticas de la capacidad administrativa local, evidenciando que la capacidad no es un atributo técnico neutro sino un constructo políticamente mediado que afecta en la distribución de recursos y poder.

[Kusumasari et al., \(2010\)](#) estudian la capacidad de recursos del gobierno local en la gestión de desastres, identificando que la preparación institucional y la articulación entre niveles de gobierno establecen la capacidad de respuesta ante crisis. [Quenneville et al., \(2010\)](#) examinan el desempeño a largo plazo de agencias descentralizadas en Quebec, encontrando que la sostenibilidad del desempeño requiere mecanismos de gobernanza que equilibren autonomía y rendición de cuentas. [Putra y Wardhani, \(2024\)](#) documentan la implementación de políticas de descentralización en los servicios públicos de Malang.

Finalmente, la emergencia de nuevos modelos organizativos descentralizados abre interrogantes sobre el futuro de la planificación estratégica en el sector público y sus modalidades de implementación. [Alon et al., \(2025\)](#) analizan las organizaciones autónomas descentralizadas como nueva forma de emprendimiento digital, mientras que [Dai et al., \(2023\)](#) evalúan su efectividad en el ámbito universitario de la era web 3.0. [Sun et al., \(2026\)](#) evidencian que la ampliación de la autonomía en la aprobación de tierras mejora la eficiencia del uso urbano del suelo, confirmando que la descentralización administrativa puede generar dividendos cuando se acompaña de capacidades locales robustas. [Satria y Matsuda, \(2004\)](#) documentan la descentralización de la gestión pesquera en Indonesia, mostrando que los resultados dependen del diseño institucional. [Tan, \(2014\)](#) examina las reformas de descentralización turcas bajo el gobierno AKP, revelando tensiones entre autonomía y control central que limitan la efectividad de la planificación.

Las evidencias revisadas plantean interrogantes fundamentales sobre la relación entre planificación estratégica y capacidad de implementación en gobiernos descentralizados. ¿Qué factores de la calidad de la planificación estratégica se asocian significativamente con la mejora de la capacidad de implementación institucional? ¿Cómo evoluciona la relación entre la calidad de los instrumentos de planificación y el desempeño presupuestario a lo largo del tiempo? ¿Existe un punto de inflexión en el que las mejoras acumuladas en la planificación estratégica generan transformaciones observables en la capacidad de ejecución institucional? ¿Cuál es la sostenibilidad de los resultados alcanzados cuando se fortalecen los componentes metodológicos e institucionales de la planificación? Estas preguntas orientan el desarrollo de la presente investigación sobre la gestión de un gobierno autónomo descentralizado ecuatoriano.

Por consiguiente, el objetivo de esta investigación consiste en establecer los factores de la calidad de la planificación estratégica asociados a la mejora de la capacidad de implementación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de un Gobierno Autónomo Descentralizado durante el período 2016-2024, considerando la evolución de los indicadores de desempeño presupuestario, los elementos institucionales involucrados en el proceso de planificación y la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

Metodología

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y longitudinal, en el marco de la Universidad Estatal Península Santa Elena, Ecuador, orientado al análisis de la relación entre la calidad de la planificación estratégica y la capacidad de implementación en un Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) durante el período 2016-2024. Se adoptó un diseño no experimental, longitudinal y documental, dado que se analizaron datos secundarios oficiales correspondientes a nueve ejercicios

fiscales consecutivos sin manipulación de variables ni intervención directa del investigador en el contexto organizacional estudiado.

En este contexto, el diseño longitudinal permitió observar la evolución temporal de la capacidad de implementación institucional, identificando patrones de comportamiento, variaciones interanuales y posibles puntos de inflexión en la gestión pública municipal. El período analizado abarcó distintas administraciones municipales, lo cual permitió reducir parcialmente el sesgo asociado a factores político-partidistas y facilitó el análisis de factores institucionales de carácter estructural, proporcionando una perspectiva diacrónica que enriquece la comprensión del fenómeno estudiado al trascender las particularidades de una sola gestión gubernamental.

Por su parte, la población de estudio estuvo constituida por el conjunto de documentos oficiales de planificación y ejecución presupuestaria del GAD, específicamente planes de desarrollo y ordenamiento territorial, planes operativos anuales, informes de rendición de cuentas y liquidaciones presupuestarias del período 2016-2024. El muestreo fue no probabilístico e intencional, seleccionándose documentos con trazabilidad institucional e información comparable. El tamaño muestral fue de $n=9$ observaciones anuales, respondiendo a la disponibilidad de datos longitudinales homogéneos y comparables para el análisis, lo que determinó el carácter exploratorio de los procedimientos estadísticos aplicados.

Cabe mencionar que los criterios de inclusión exigieron disponibilidad pública y completa de los documentos institucionales, trazabilidad de la gestión presupuestaria y existencia de información comparable entre ejercicios fiscales consecutivos. Se excluyeron documentos incompletos, informes no oficializados por la institución y datos correspondientes a períodos anteriores a 2016 por carecer de homogeneidad metodológica con la serie analizada, garantizando así la consistencia y comparabilidad de la base de datos construida para el desarrollo del estudio longitudinal.

En cuanto a las técnicas e instrumentos, se operacionalizaron dos variables principales: la calidad de la planificación estratégica como variable independiente, valorada mediante la construcción del Índice de Calidad de Planificación Estratégica (ICPE) a partir de análisis documental con seis dimensiones evaluadas en escala ordinal de tres niveles, y la capacidad de implementación como variable dependiente, medida mediante indicadores de ejecución presupuestaria e incumplimiento planificación-ejecución. La herramienta principal de recolección fue una matriz de análisis documental diseñada para capturar información relevante sobre la gestión institucional, incluyendo variables cuantitativas de desempeño y criterios estructurados asociados a las dimensiones del ICPE.

En este sentido, la Tabla 1 presenta las dimensiones y criterios utilizados para la construcción del Índice de Calidad de Planificación Estratégica, instrumento metodológico diseñado para operacionalizar la variable independiente del estudio. Las seis dimensiones —coherencia estratégica, articulación planificación-presupuesto, asignación de responsabilidades, seguimiento y evaluación, capacidades institucionales y coordinación interinstitucional— reflejan componentes frecuentemente asociados a la calidad de la planificación estratégica en la literatura sobre gestión pública descentralizada. Cada dimensión fue valorada mediante una escala ordinal de tres niveles que permite capturar gradaciones en la calidad de la planificación, desde la ausencia significativa hasta la presencia consolidada, proporcionando una aproximación analítica sistemática al

concepto frecuentemente abstracto de calidad de planificación en el ámbito gubernamental.

Tabla 1. Dimensiones y criterios utilizados para la construcción del ICPE.

Dimensión	Criterio evaluado	Escala
Coherencia estratégica	Relación entre diagnóstico, objetivos y metas	0–1
Articulación planificación–presupuesto	Vinculación entre planificación institucional y asignación presupuestaria	0–1
Asignación de responsabilidades	Claridad funcional y definición de responsables	0–1
Seguimiento y evaluación	Existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación	0–1
Capacidades institucionales	Disponibilidad de recursos humanos y sistemas de información	0–1
Coordinación interinstitucional	Mecanismos de articulación y coordinación institucional	0–1

Nota. Todas las dimensiones recibieron ponderación equivalente en la construcción del índice. Escala: 0 = ausencia o debilidad significativa; 0,5 = presencia parcial o moderada; 1 = presencia consolidada o adecuada.

Respecto a los métodos de análisis estadístico, se emplearon técnicas de estadística descriptiva, correlación de Pearson y modelamiento de regresión lineal simple con fines exploratorios y descriptivos. El procesamiento se realizó con el software Jamovi versión 2.3, que permitió calcular medidas de tendencia central, dispersión y estimaciones de asociación lineal entre el ICPE y la ejecución presupuestaria. Adicionalmente, se utilizó el diagrama de Ishikawa como herramienta complementaria de análisis estructural de factores asociados a las brechas de implementación, fortaleciendo la interpretación cualitativa de los resultados cuantitativos obtenidos en el estudio.

Finalmente, el estudio se desarrolló bajo criterios éticos rigurosos, garantizando el uso adecuado de datos secundarios de carácter público conforme a la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales del Ecuador. Se respetó la integridad de la información original, evitando alteraciones o interpretaciones sesgadas, y todas las fuentes fueron citadas conforme a las normas APA séptima edición. La investigación utilizó la información exclusivamente con fines académicos y científicos, sin involucrar datos personales ni requerir consentimiento informado, dado el carácter documental y la naturaleza pública de los datos analizados provenientes de fuentes oficiales del Gobierno Autónomo Descentralizado.

Resultados

La evolución temporal de las variables centrales del estudio —comportamiento del ICPE y la ejecución presupuestaria durante el período 2016-2024—, se muestran en la Tabla 2. Se observa una trayectoria creciente en ambos indicadores, con un ICPE que avanza de 0,42 a 0,85 y una ejecución presupuestaria que mejora del 68,97% al 94,21%. La coincidencia temporal entre los incrementos del ICPE y los niveles de ejecución presupuestaria sugiere una asociación consistente entre la calidad de la planificación y el desempeño institucional, particularmente a partir de 2023 cuando el índice alcanza su valor máximo de 0,88 coincidiendo con la mayor ejecución registrada del 96,63%. Esta convergencia resulta reveladora pues indica que las mejoras en la coherencia

metodológica de los instrumentos de planificación se acompañan de incrementos sustantivos en la capacidad de ejecución presupuestaria.

Tabla 2. Evolución del ICPE y de la ejecución presupuestaria durante el período 2016–2024.

Año	ICPE	Ejecución presupuestaria (%)	Incumplimiento (%)
2016	0,42	68,97	31,03
2017	0,46	74,12	25,88
2018	0,50	77,84	22,16
2019	0,55	81,33	18,67
2020	0,57	79,41	20,59
2021	0,60	82,76	17,24
2022	0,58	78,48	21,52
2023	0,88	96,63	3,37
2024	0,85	94,21	5,79

Nota. Los valores del ICPE corresponden a estimaciones derivadas del análisis documental estructurado de los instrumentos institucionales de planificación.

Por otra parte, los resultados del modelo de regresión lineal simple, presentados en la Tabla 3, evidencian una asociación positiva entre el ICPE y la ejecución presupuestaria. El coeficiente de correlación de Pearson ($r \approx 0,78$) indica una correlación alta, mientras que el coeficiente de determinación ($R^2 \approx 0,61$) sugiere que aproximadamente el 61% de la variabilidad en la ejecución presupuestaria podría estar asociada con variaciones en el ICPE. La ecuación estimada $\text{Ejecución} = 52,31 + 49,27(\text{ICPE})$ y la significancia estadística de $p < 0,05$ respaldan la tendencia de asociación, aunque estos resultados deben interpretarse con cautela dado el tamaño muestral reducido y el carácter exploratorio del modelo, lo que impide establecer relaciones causales definitivas, pero sí permite identificar tendencias consistentes.

Tabla 3. Resultados del modelo de regresión lineal entre ICPE y ejecución presupuestaria.

Parámetro	Valor aproximado
Coeficiente de correlación de Pearson (r)	0,78
Coeficiente de determinación (R^2)	0,61
Coeficiente beta estandarizado (β)	0,78
Error estándar de estimación	5,6
Significancia estadística (p -valor)	$< 0,05$

Nota. Resultados obtenidos mediante modelamiento exploratorio a partir de $n = 9$ observaciones anuales. Ecuación: $\text{Ejecución presupuestaria} = 52,31 + 49,27(\text{ICPE})$.

Asimismo, la Tabla 4 sintetiza los indicadores de capacidad de implementación por fase institucional, identificando tres períodos diferenciados en la gestión del GAD. La fase de consolidación (2016-2019) registra una ejecución presupuestaria promedio del 75,57% con incumplimiento del 24,43%, caracterizada por progresión moderada pero todavía distante de niveles óptimos. La fase de resiliencia (2020-2022) presenta ejecución promedio del 80,22% con fluctuaciones asociadas a factores externos, particularmente las condiciones derivadas de la pandemia de COVID-19. La fase de excelencia (2023-2024) alcanza ejecución promedio del 95,42% con incumplimiento inferior al 5%, mostrando un desempeño institucional sustancialmente superior que coincide con los valores más elevados del ICPE.

Tabla 4. *Indicadores de capacidad de implementación por fase institucional.*

Fase	Período	Ejecución promedio (%)	Incumplimiento promedio (%)	ICPE promedio
Consolidación	2016-2019	75,57	24,43	0,48
Resiliencia	2020-2022	80,22	19,78	0,58
Excelencia	2023-2024	95,42	4,58	0,87

Nota. Las fases fueron identificadas mediante análisis de patrones en la serie temporal de indicadores presupuestarios e índice de calidad de planificación.

Adicionalmente, la Tabla 5 presenta la evolución del incumplimiento planificación-ejecución con su variación interanual, indicador que refleja la brecha entre lo planificado y lo efectivamente ejecutado. La tendencia descendente constituye el hallazgo más significativo, con una reducción del incumplimiento del 31,03% en 2016 al 3,37% en 2023, aunque con repuntes en 2020 (+1,92 pp) y 2022 (+4,28 pp) que interrumpen la mejora continua y evidencian la vulnerabilidad institucional ante factores exógenos. El salto cuantitativo de 2022 a 2023, con una reducción de 18,15 puntos porcentuales, muestra una mejora sustancial en los indicadores de planificación y ejecución presupuestaria observados durante el período analizado, mientras que la ligera reversión de 2024 (+2,42 pp) cuestiona la sostenibilidad de los niveles óptimos alcanzados.

Tabla 5. *Evolución del incumplimiento planificación-ejecución y variación interanual.*

Año	Incumplimiento (%)	Variación interanual (pp)	Fase institucional
2016	31,03	—	Consolidación
2017	25,88	-5,15	Consolidación
2018	22,16	-3,72	Consolidación
2019	18,67	-3,49	Consolidación
2020	20,59	+1,92	Resiliencia
2021	17,24	-3,35	Resiliencia
2022	21,52	+4,28	Resiliencia
2023	3,37	-18,15	Excelencia
2024	5,79	+2,42	Excelencia

Nota. La variación interanual se expresa en puntos porcentuales (pp). Los valores negativos indican reducción del incumplimiento respecto al año anterior.

De manera complementaria, la Tabla 6 sintetiza los factores asociados a las brechas de implementación identificados mediante el análisis de Ishikawa, clasificados en cinco categorías: métodos, recursos humanos, sistemas de información, medición y coordinación institucional. Los factores de alto impacto incluyen la insuficiente articulación entre planificación y presupuesto, la limitada capacidad técnica del personal, la fragmentación interinstitucional y la rotación directiva, mientras que las deficiencias en sistemas de información y mecanismos de rendición de cuentas presentan un impacto medio pero persistente. Estos resultados revelan que las brechas de implementación no responden a causas aisladas sino a la convergencia de deficiencias estructurales que requieren intervenciones integrales, sostenidas y articuladas entre las distintas dimensiones organizacionales del gobierno local.

Tabla 6. Factores asociados a brechas de implementación según análisis Ishikawa.

Categoría	Factores identificados	Impacto
Métodos	Insuficiente articulación planificación-presupuesto; Desconexión entre PDOT y POA	Alto
Recursos humanos	Limitada capacidad técnica; Rotación de personal directivo	Alto
Sistemas de información	Ausencia de sistemas integrados de seguimiento; Datos no desagregados	Medio
Medición	Debilidad en mecanismos de rendición de cuentas; Indicadores no alineados	Medio
Coordinación institucional	Fragmentación interinstitucional; Superposición de competencias	Alto

Nota. Los factores fueron identificados mediante análisis estructural de causas según la metodología de diagrama de Ishikawa. Impacto clasificado según relevancia percibida en el análisis documental.

Discusión

Los resultados de esta investigación ofrecen evidencia empírica sobre la asociación entre la calidad de la planificación estratégica y la capacidad de implementación en un gobierno autónomo descentralizado, contribuyendo al debate sobre los factores que explican el desempeño institucional en contextos de descentralización. La correlación positiva identificada entre el ICPE y la ejecución presupuestaria ($r \approx 0,78$) coincide con los planteamientos de Andersen, (2004), quien sostiene que la combinación de procesos estratégicos descentralizados con mecanismos de planificación formal genera un desempeño organizacional superior, particularmente en entornos dinámicos donde la capacidad de adaptación se asocia con mayores niveles de eficacia institucional y calidad de la gestión territorial.

Sin embargo, los resultados también revelan que esta asociación no es lineal ni automática, sino que depende de condiciones institucionales específicas que median la relación entre planificación y ejecución. Retnandari, (2022) documenta obstáculos similares en gobiernos regionales, señalando que la existencia de planes estratégicos no garantiza resultados efectivos cuando las organizaciones carecen de capacidades gerenciales y mecanismos de coordinación adecuados. Larbi, (1998) ya había advertido sobre las restricciones institucionales que comprometen la gestión descentralizada, argumentando que la transferencia de competencias sin el correspondiente desarrollo de capacidades suele asociarse con dificultades de implementación, lo cual resulta coherente con las fluctuaciones observadas en las fases de resiliencia del GAD analizado durante el período 2020-2022.

De manera similar, la evidencia sobre el punto de inflexión institucional registrado entre 2022 y 2023 dialoga con los planteamientos de Brinkerhoff y Johnson, (2009) sobre la gobernanza suficientemente buena, donde los cambios incrementales acumulados pueden generar transformaciones abruptas en el desempeño cuando se alcanzan umbrales críticos de capacidad institucional. Este fenómeno también resuena con los resultados de Heller, (2001) sobre la democratización de la planificación local, donde la profundización progresiva de la participación y la construcción de capacidades generan efectos multiplicadores que se materializan en mejoras sustantivas de la gestión pública, sugiriendo que las transformaciones institucionales obedecen a procesos acumulativos antes que a eventos aislados.

En contraste, la variabilidad observada durante la fase de resiliencia (2020-2022) muestra la vulnerabilidad de los procesos de planificación ante factores exógenos, coincidiendo con lo señalado por [Kusumasari et al., \(2010\)](#) sobre la importancia de la preparación institucional para la gestión de crisis y emergencias. [Fatimah et al., \(2024\)](#) también documentan tensiones entre autonomía y control que se intensifican en contextos de incertidumbre, lo cual explica las fluctuaciones presupuestarias del GAD durante la pandemia de COVID-19. Estos resultados sugieren que la capacidad de implementación no depende exclusivamente de la calidad de la planificación, sino de la resiliencia institucional para mantener la coherencia estratégica frente a perturbaciones externas que alteran las condiciones de operación gubernamental.

Adicionalmente, los resultados referentes a la articulación planificación-presupuesto como dimensión crítica del ICPE concuerdan con los resultados de [Stolyarova y Stolyarov, \(2021\)](#) sobre la importancia de la coordinación presupuestaria en contextos descentralizados donde múltiples niveles de gobierno intervienen en la asignación de recursos. [Poister et al., \(2010\)](#) habían señalado la escasez de estudios que evalúen los vínculos entre procesos de planificación y resultados organizacionales, brecha que el presente estudio contribuye a reducir mediante la construcción y aplicación del ICPE. [Yustianto et al., \(2025\)](#) corroboran que la descentralización fiscal afecta el desempeño organizacional de manera mediada por las capacidades institucionales, lo que resulta consistente con la asociación identificada entre el fortalecimiento progresivo del ICPE y la mejora de la ejecución presupuestaria del GAD.

Estos resultados sugieren que la calidad de la planificación estratégica opera como un mecanismo habilitador de la capacidad de implementación, siempre que se acompañe de condiciones institucionales favorables para su ejercicio efectivo. [Pinson, \(2002\)](#) ilustra cómo la planificación estratégica en Turín transformó la gobernanza local precisamente al fortalecer las interacciones entre actores y conferir capacidad de coordinación a la institución municipal. [Guarini et al., \(2022\)](#) destacan que la localización de los objetivos de desarrollo sostenible depende de competencias gerenciales locales que permitan integrar metas globales en planes estratégicos, lo cual coincide con la evidencia del GAD analizado donde el fortalecimiento de capacidades institucionales estuvo asociado con la mejora observada en la fase de excelencia.

Por otra parte, las limitaciones identificadas en los mecanismos de seguimiento y evaluación concuerdan con lo reportado por [Bossert y Mitchell, \(2011\)](#) sobre la importancia de los sistemas de rendición de cuentas en la descentralización sanitaria y su impacto en la calidad de los servicios. [Witcahyo et al., \(2025\)](#) encuentran que la capacidad gerencial local media la relación entre descentralización y calidad de los servicios de salud, mientras que [Eboreime et al., \(2017\)](#) evidencian que las brechas en la implementación responden a la insuficiente alineación entre directrices nacionales y capacidades locales. La experiencia del GAD analizado sugiere que la mejora de los sistemas de seguimiento constituyó un catalizador de la transformación institucional, particularmente en la transición hacia la fase de excelencia presupuestaria.

En esta misma línea, los resultados sobre coordinación interinstitucional como dimensión relevante del ICPE son coherentes con los planteamientos de [Rozen, \(2013\)](#) sobre las dimensiones políticas de la capacidad administrativa local, y con los resultados de [Deneha et al., \(2023\)](#) sobre la necesidad de claridad en la distribución de competencias para la eficacia de la gestión descentralizada. [Skhosana et al., \(2023\)](#) confirman que la

planificación descentralizada requiere desarrollo de capacidades para traducirse en desempeño efectivo, mientras que [Koblianska et al., \(2020\)](#) subrayan la dimensión cognitiva institucional como un factor relevante asociado a los procesos de implementación de procesos de planificación en contextos de descentralización, evidencia que se alinea con los factores identificados en el análisis Ishikawa del presente estudio.

No obstante, las limitaciones del estudio deben reconocerse explícitamente al interpretar estos resultados. El reducido tamaño muestral ($n=9$) restringe el alcance inferencial, coincidiendo con la advertencia de [Poister et al., \(2010\)](#) sobre la necesidad de estudios con mayor potencia estadística en el campo de la gestión pública. El carácter inferencial del ICPE y la dependencia de datos secundarios impiden identificar procesos internos específicos, limitación señalada también por [Larbi, \(1998\)](#); [Nalao, \(2025\)](#) y [Sun et al., \(2026\)](#) sugieren que futuras investigaciones deberían incorporar diseños mixtos y datos desagregados para profundizar en los mecanismos causales. [Zarychta et al., \(2026\)](#) recomiendan analizar la autonomía decisoria de primera línea como variable mediadora, lo que enriquecería la comprensión de los procesos de implementación en gobiernos descentralizados.

El principal aporte del estudio consiste en la construcción y aplicación del Índice de Calidad de Planificación Estratégica (ICPE), herramienta que permite operacionalizar y analizar de manera longitudinal la calidad de la planificación en gobiernos autónomos descentralizados, facilitando la identificación de su asociación con la capacidad de implementación institucional en contextos de gestión pública descentralizada.

Conclusiones

La asociación positiva identificada entre la calidad de la planificación estratégica y la capacidad de implementación del Gobierno Autónomo Descentralizado durante el período 2016–2024 permite concluir que el fortalecimiento de los componentes metodológicos e institucionales de la planificación se asocia con la reducción del incumplimiento financiero y con el incremento de la ejecución presupuestaria. Esta relación, evidenciada tanto en el análisis correlacional como en el modelo de regresión exploratorio, sugiere que las mejoras en la coherencia estratégica, la articulación presupuestaria y los mecanismos de seguimiento se encuentran vinculadas con mejores niveles de implementación de los planes de desarrollo territorial en contextos de descentralización administrativa.

En consecuencia, la identificación de tres fases diferenciadas en la trayectoria institucional consolidación, resiliencia y excelencia evidencia que la construcción de capacidades de implementación constituye un proceso gradual y acumulativo, no exento de fluctuaciones, cuya sostenibilidad depende del nivel de consolidación de los cambios institucionales alcanzados. El punto de inflexión observado entre 2022 y 2023 sugiere que las mejoras incrementales en la calidad de la planificación pueden asociarse con cambios relevantes en el desempeño presupuestario, mientras que la ligera variación registrada en 2024 plantea interrogantes sobre la estabilidad de los niveles de desempeño alcanzados y la necesidad de fortalecer los mecanismos institucionales existentes.

Por lo anterior, los resultados sugieren la importancia de concebir la planificación estratégica no únicamente como un ejercicio formal de cumplimiento normativo, sino

como un sistema articulado de gestión que integra formulación técnica, asignación presupuestaria, mecanismos de seguimiento y coordinación interinstitucional. La efectividad de la planificación se relaciona con la coherencia interna entre sus componentes y con la capacidad institucional para su operativización, lo que implica que las estrategias de mejora de la implementación deben abordar de manera integral múltiples dimensiones del proceso planificador, evitando intervenciones fragmentadas.

Asimismo, los resultados sugieren que los gobiernos autónomos descentralizados pueden mejorar su capacidad de implementación mediante el fortalecimiento progresivo de sus procesos de planificación estratégica, sin depender exclusivamente de incrementos presupuestarios o reformas normativas. El desarrollo de capacidades institucionales para la articulación entre diagnóstico, objetivos y recursos, junto con la consolidación de sistemas de monitoreo y evaluación, se presentan como factores asociados a mejores niveles de desempeño institucional, especialmente en contextos urbanos de alta complejidad donde las demandas ciudadanas requieren respuestas coordinadas.

Finalmente, la metodología desarrollada mediante la construcción del ICPE constituye una herramienta potencialmente replicable para la evaluación de la calidad de la planificación estratégica en gobiernos locales, aunque sus limitaciones derivadas del carácter inferencial y documental del índice requieren cautela en su interpretación. La combinación de análisis cuantitativo exploratorio con herramientas cualitativas como el diagrama de Ishikawa evidencia la utilidad de enfoques metodológicos complementarios para el estudio de fenómenos complejos de gestión pública, abriendo la posibilidad de futuras investigaciones orientadas a profundizar en los mecanismos institucionales subyacentes y su aplicación en otros contextos territoriales.

Acerca de

Contribución de los autores: Todos los autores contribuyeron a la conceptualización del estudio, desarrollo metodológico, análisis e interpretación de los datos, redacción del manuscrito y revisión crítica de su contenido intelectual. Todos aprobaron la versión final para su publicación.

Financiamiento: Los autores declaran que no recibieron financiamiento para esta investigación.

Conflicto de interés: Los autores declaran que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

Certificación ética: El protocolo del presente estudio fue sometido a revisión y aprobado por el Comité de Ética en Investigación de la Universidad, en cumplimiento de los principios éticos y normativas institucionales aplicables.

Historia del artículo: Artículo recibido 31 de marzo 2026 | Aceptado 28 de mayo 2026 | Publicado 26 de junio 2026.

Referencias

Alon, I., Berthelsen, A. S., Bjellerås, E., & Silva-Rêgo, B. (2025). Decentralized autonomous organizations: The new global digital venture capital. *Research in International Business and Finance*, 74, 102671. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0275531924004641>

- Andersen, T. J. (2004). Integrating Decentralized Strategy Making and Strategic Planning Processes in Dynamic Environments. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1271-1299. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00475.x>
- Bossert, T. J., & Mitchell, A. D. (2011). Health sector decentralization and local decision-making: Decision space, institutional capacities and accountability in Pakistan. *Social science & medicine*, 72(1), 39-48. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0277953610007550>
- Brinkerhoff, D. W., & Johnson, R. W. (2009). Decentralized local governance in fragile states: Learning from Iraq. *International Review of Administrative Sciences*, 75(4), 585-607. <https://doi.org/10.1177/0020852309349424>
- Dai, H., Chanphong, S., and Howattanakul, S. (2023). The effectiveness of decentralized autonomous organization for university in the web 3.0 era. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 8(8), 122-140. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSA/article/view/262599>
- Deneha, V., Yevhen, C., Shevchuk, O., and Mentukh, N. (2023). Competence of state authorities and local self-government bodies in the public-private partnerships area. *J. Legal Ethical & Regul. Isses*, 26, 1. https://heinonline.org/hol/cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/jnlollet126§ion=72
- Dinham S, Crowther F, Watterston J, Caldwell B (2011), "System alignment as a key strategy in building capacity for school transformation". *Journal of Educational Administration*, Vol. 49 No. 6 pp. 637–652, doi: <https://doi.org/10.1108/09578231111174794>
- Doshmangir, L., Rashidian, A., Ravaghi, H., Takian, A., and Jafari, M. (2014). The experience of implementing the board of trustees' policy in teaching hospitals in Iran: An example of health system decentralization. *International journal of health policy and management*, 4(4), 207. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4380562/>
- Eboreime, E. A., Abimbola, S., Obi, F. A., Ebirim, O., Olubajo, O., Eyles, J., Nxumalo, N. L., and Mambulu, F. N. (2017). Evaluating the sub-national fidelity of national Initiatives in decentralized health systems: Integrated Primary Health Care Governance in Nigeria. *BMC Health Services Research*, 17(1), 227. <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2179-2>
- Fatimah, M., Haryanto, H., and Retnandari, N. D. (2024). Central-local government relations in regional planning and budgeting in Indonesia: Between autonomy and control. *Policy & Governance Review*, 8(2), 131-153. <http://journal.iapa.or.id/pgr/article/view/922>
- Flores, E. E. A., Chanca, T. M., Ore, R. F., Pari, J. E. C., Serrano, R. F. R., Alcos, K. F., Mulato, E. C., & García, P. P. A. (2026). Strategic planning and governance in public procurement at a de-centralized university in Peru. *Frontiers in Sustainability*, 7, 1683342. <https://www.frontiersin.org/journals/sustainability/articles/10.3389/frsus.2026.1683342/full>
- Guarini, E., Mori, E., and Zuffada, E. (2022). Localizing the sustainable development goals: A managerial perspective. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial*

- Management*, 34(5), 583-601.
<https://www.emerald.com/jpbafm/article/34/5/583/235653>
- Heller, P. (2001). Moving the State: The Politics of Democratic Decentralization in Kerala, South Africa, and Porto Alegre. *Politics and Society*, 29(1), 131-163.
<https://doi.org/10.1177/0032329201029001006>
- Isufaj, M. (2014). Decentralization and the increased autonomy in local governments. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109, 459–463.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.490>
- Koblianska, I., Medvid, V., Pylypenko, V., & Diachenko, O. (2020). Knowledge Capabilities of Local Government in the Context of Decentralisation in Ukraine. *Africa Education Review*, 17(3), 1-21.
<https://eric.ed.gov/?q=Knowledge+Capabilities+of+Local+Government+in+the+Context+of+Decentralisation+in+Ukraine&id=EJ1255007>
- Kusumasari, B., Alam, Q., and Siddiqui, K. (2010). Resource capability for local government in managing disaster. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 19(4), 438-451. <https://www.emerald.com/dpm/article/19/4/438/94610>
- Larbi, G. A. (1998). Institutional constraints and capacity issues in decentralizing management in public services: The case of health in Ghana. *Journal of International Development*, 10(3), 377-386. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1328\(199805/06\)10:3%3C377::AID-JID513%3E3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1328(199805/06)10:3%3C377::AID-JID513%3E3.0.CO;2-P)
- Mankoe, J. O. (1995). Potential impact of strategic planning in decentralizing a school system: The Ghana experience. *Comparative and International Education*, 24(1). <https://ojs.lib.uwo.ca/index.php/cie-eci/article/view/8998>
- Мартиненко, В. Коляда, Т. Скорик, М., Соколова, О., Корж, М., & Джадалла, О. (2025). Financial support for the implementation of the sustainable development goals in the context of decentralisation: The case of Ukraine. Financial and credit activity problems of theory and practice, 1(60), 94-110.
<https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4618>
- Nalao, A. (2025). Beyond Decentralization: Key Drivers of Public Service Quality in Isan’s Border Provinces. *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 31(2), 157-176.
<https://submissions.ijoaqm.org/index.php/ijoaqm/article/view/478>
- Pinson, G. (2002). Political government and governance: Strategic planning and the reshaping of political capacity in Turin. *International Journal of Urban and Regional Research*, 26(3), 477-493. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.00394>
- Poister, T. H., Pitts, D. W., & Hamilton Edwards, L. (2010). Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 522-545.
<https://doi.org/10.1177/0275074010370617>
- Putra, I. M. A. W. W., & Wardhani, A. S. (2024). Decentralization Policy Implementation in Malang City’s Public Service. *Journal of Transformative Governance and Social Justice*, 2(2), 103-119. <https://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jtragos/article/view/13387>

- Quenneville, M.-È., Laurin, C., & Thibodeau, N. (2010). The Long-run Performance of Decentralized Agencies in Québec. En P. Læg Reid & K. Verhoest (Eds.), *Governance of Public Sector Organizations* (pp. 157-176). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230290600_8
- Retnandari, N. D. (2022). Implementation of strategic planning in regional/municipal governments, obstacles and challenges. *Policy & Governance Review*, 6(2), 155-175. https://www.researchgate.net/publication/361380530_Implementation_of_Strategic_Planning_in_Regional_Municipal_Governments_Obstacles_and_Challenges
- Rozen, T. (2013). Administrative capacity of local governments: Political dimensions. *Lex Localis*, 11(3), 387. <https://search.proquest.com/openview/e0875be4b5bbf1857cd339c4845a0ea6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=55210>
- Satria, A., & Matsuda, Y. (2004). Decentralization of fisheries management in Indonesia. *Marine Policy*, 28(5), 437-450. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308597X03001362>
- Skhosana, L. M. J., Moshikaro, A., & Schutte, F. (2023). Decentralised strategic planning and capacity development as drivers of leadership performance in schools. *International Journal of Educational Management and Development Studies*, 4(2), 115-137. <https://www.neliti.com/publications/567110/decentralised-strategic-planning-and-capacity-development-as-drivers-of-leadersh>
- Stolyarova, V., & Stolyarov, V. (2021). Strategic planning of the unitary state in conditions of decentralized budgeting. *Green, Blue and Digital Economy Journal*, 2(3), 57-63. <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/gbdej/article/view/1523>
- Sun, F., Xu, H., & Niu, K. (2026). Decentralization Dividends: Can Expanding Land Approval Autonomy Improve the Quality and Scale of Urban Land Use Efficiency? *Growth and Change*, 57(1), e70115. <https://doi.org/10.1111/grow.70115>
- Tan, E. (2014). Towards a managerial state: Turkey's decentralization reforms under the AKP government. En C. Conteh & A. S. Huque (Eds.), *Public sector reforms in developing countries: Paradoxes and practices* (pp. 124–138). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203797587-9>
- Trisakti, F., & Djajasinga, N. (2021). Impact of Decentralization and Regional Autonomy in the Context of Improving the Quality of Public Services Towards Good Governance. *2nd Annual Conference on blended learning, educational technology and Innovation (ACBLETI 2020)*, 49-53. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/acbleti-20/125957894>
- Wilson, J. Q. (1994). Can the bureaucracy be deregulated? Lessons from government agencies. En J. J. Dilulio Jr. (Ed.), *Deregulating the public service: Can government be improved?* Brookings Institution Press, pp. 37–61.
- Witcahyo, E. W., Gani, A., & Suwandi, I. M. (2025). The Role of Decentralized Health Systems in Shaping Service Quality: A Systematic Review in Low-and Middle-Income Countries. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 21(2), 423-433. <https://journal.unnes.ac.id/journals/kemas/article/view/29250>
- Yustianto, B. P., Epenetus, A. J., Rozika, T. F., & Syarif, A. (2025). The Effect of Fiscal Decentralization on the Performance of Regional Apparatus Organizations. *Studi*

Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen, 5(1), 161-171.
<https://www.neliti.com/publications/629508/the-effect-of-fiscal-decentralization-on-the-performance-of-regional-apparatus-o>

Zarychta, A., Andersson, K., & Bossert, T. (2026). Frontline decision autonomy under decentralization: Evidence from health sector reform. *PloS one*, 21(5), e0343736. <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0343736>