

Aceptación de la planificación estratégica por parte de los usuarios: evidencia de municipios del norte de Europa

Bert George¹ | Dag Ingvar Jacobsen² | Jan-Erik Johanson³ | Edad Johnsen⁴ | Elías Pekkola³

¹Departamento de Asuntos Públicos e Internacionales, Universidad de la Ciudad de Hong Kong, Kowloon, RAE de Hong Kong

²Departamento de Ciencias Políticas y Gestión, Universidad de Agder, Kristiansand, Noruega

³Facultad de Administración y Negocios, Universidad de Tampere, Tampere, Finlandia

⁴Escuela de Negocios de Oslo, Universidad Metropolitana de Oslo, Oslo, Noruega

Correspondencia

Age Johnsen, Oslo Business School, Universidad Metropolitana de Oslo, Oslo, Noruega. Correo electrónico: aage.johnsen@oslomet.no

Abstracto

La planificación estratégica es fundamental para la administración pública en todos los niveles gubernamentales. La evidencia sugiere que, cuando se realiza correctamente, impacta diversos resultados de desempeño. Sin embargo, los académicos en administración pública y estrategia han argumentado que la planificación estratégica no es solo un procedimiento técnico. Su éxito depende de las personas involucradas en ella. Este estudio investiga la planificación estratégica utilizando la teoría de la aceptación del usuario. Identifica si la planificación estratégica formal y participativa se asocia con la facilidad de uso y la utilidad de la planificación estratégica y, a su vez, si la facilidad de uso y la utilidad se asocian con el compromiso con los planes estratégicos. Los resultados del análisis PLS-SEM de datos de encuestas de 327 municipios en tres países o regiones del norte de Europa (Flandes, Finlandia, Noruega) corroboran la perspectiva de la planificación estratégica como un comportamiento organizacional donde las decisiones de diseño moldean actitudes y comportamientos. Estos hallazgos respaldan los llamados a considerar la planificación estratégica desde una perspectiva de las 3P, es decir, conectar personas, procesos y planes para lograr resultados.

Evidencia para la práctica

- La planificación estratégica sigue siendo uno de los enfoques de gestión más populares en las organizaciones públicas contemporáneas. A pesar de que los estudios demuestran que la planificación estratégica puede ayudar a las organizaciones públicas a mejorar su rendimiento, sabemos mucho menos sobre...por qué y cómo podría ayudar.
- Este análisis muestra que tanto el contexto como el aspecto conductual de la planificación estratégica son importantes: la forma en que se diseñan la planificación estratégica y la participación influirán en la facilidad de uso y la utilidad de la planificación estratégica, así como en la aceptación del plan estratégico por parte de los gerentes.
- El compromiso directivo con los planes estratégicos no se limita necesariamente a formalizar o simplificar la planificación estratégica. La planificación estratégica requiere tiempo y esfuerzo, y la participación de las partes interesadas puede dificultar su aplicación. Sin embargo, siempre que los directivos la consideren útil y las partes interesadas internas y externas hayan participado, es más probable que se comprometan con el plan estratégico resultante.
- Para evitar que los planes estratégicos se conviertan en retórica “vacía” que termina en un armario, debemos considerar cómo diseñamos la planificación estratégica e involucramos a las partes interesadas, cómo responden los gerentes a ese diseño y si esa respuesta podría influir en su compromiso con el plan estratégico resultante.

Este es un artículo de acceso abierto bajo los términos de la [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinObraDerivada](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) Licencia que permite el uso y distribución en cualquier medio, siempre que se cite adecuadamente la obra original, el uso no sea comercial y no se realicen modificaciones ni adaptaciones.

© 2024 El autor(es). Revista de Administración Pública publicado por Wiley Periodicals LLC en nombre de la Sociedad Estadounidense de Administración Pública.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones públicas, en todo el mundo, en todos los niveles de gobierno han adoptado la planificación estratégica como un enfoque para la formulación de estrategias (Bryson et al., 2010; Poister, 2010). Si bien existen muchos modelos de planificación estratégica, todos enfatizan un enfoque relativamente deliberado, informado y analítico donde se utiliza una variedad de herramientas para estipular lo que la organización quiere lograr (es decir, objetivos y prioridades), cómo lo hace (es decir, estrategias y acciones), y por qué (es decir, objetivo) (Bryson y George, 2020). Es importante destacar que la popularidad de la planificación estratégica no se limita a las organizaciones públicas: suele figurar entre los enfoques de gestión general más utilizados (Rigby y Bilodeau, 2018). Sin embargo, lo que es más típico del sector público es el hecho de que a menudo se exigen (formas de) planificación y planes estratégicos a las organizaciones públicas, generalmente con fines de rendición de cuentas (George et al., 2020).

Igualmente importante es que la evidencia sugiere que la planificación estratégica puede influir positivamente en una variedad de resultados de desempeño (por ejemplo, Elbanna et al., 2016; Johnsen, 2018). Un metaanálisis reciente (George et al., 2019) demuestra que la planificación estratégica, en organizaciones y sectores/países, tiene, en promedio, un impacto significativo, positivo y al menos moderado en el desempeño organizacional y es particularmente eficaz para mejorar la eficacia organizacional. Si bien se acumula evidencia sobre la relación positiva entre la planificación estratégica y el desempeño, persisten críticas sustanciales a la planificación estratégica, sobre todo en relación con la forma, a veces rígida, de implementarla (p. ej., Bovaird, 2008; Bryson y otros, 2009). Es importante destacar que la planificación estratégica es un fenómeno multifacético que agrupa diversas decisiones, como: ¿A quién involucramos? ¿Qué herramientas utilizamos? ¿Cómo es el proceso? ¿Qué opina la gente al respecto? (Bryson y George, 2024)? Por lo tanto, las recientes convocatorias de investigación sobre planificación estratégica alientan a los académicos a analizar más de cerca estas decisiones específicas, cómo se toman en contextos específicos y cómo se vinculan con resultados específicos (Bryson y George, 2020; Jacobsen y Johnsen, 2020). Por lo tanto, esta perspectiva exige una investigación más profunda de las microactividades que subyacen a la planificación estratégica en diferentes entornos empíricos (por ejemplo, Bello-Gomez y Avellaneda, 2023; Bryson y otros, 2018; Jorge, 2021, 2023; Vandersmissen y George, 2024; Wolf y Floyd, 2017).

Este estudio responde a estos llamados al investigar la planificación estratégica utilizando la teoría de aceptación del usuario (Venkatesh et al., 2003). Si bien la planificación estratégica y las herramientas de gestión relacionadas son bien conocidas desde hace tiempo en la teoría de la gestión pública y en algunos municipios, la decisión de los gobiernos de alto nivel de exigir la planificación estratégica podría percibirse como una práctica nueva que implica nuevas tecnologías para muchos ayuntamientos y su gestión. Por lo tanto, la teoría de la aceptación del usuario es relevante para explicar la adaptación del comportamiento organizacional a estas nuevas tecnologías y la consiguiente aceptación del usuario.

La teoría es particularmente útil para estudiar las microactividades de la planificación estratégica centrándose en sus usuarios finales reales y se ha utilizado a menudo en estudios centrados en la adopción de tecnología específica (por ejemplo, Nordhoff et al., 2018; Sagnier y otros, 2020).

La teoría de la aceptación del usuario se centra en dos variables fundamentales: la facilidad de uso y la utilidad de la tecnología propuesta (Davis, 1989)—y ha vinculado estas dos variables a una gama de antecedentes (p. ej., características de diseño de la tecnología) y resultados (p. ej., intención de comportamiento para usar la tecnología). Específicamente, preguntamos: ¿Cuál es la relación entre la formalidad y la participación durante la planificación estratégica, la aceptación de la planificación estratégica por parte de los gerentes y su compromiso con los planes estratégicos? La formalidad y la participación son dos opciones de diseño específicas que subyacen a la planificación estratégica, la aceptación de los gerentes se operacionaliza al observar su facilidad de uso percibida y la utilidad de la planificación estratégica, y el compromiso con los planes estratégicos es una actitud importante que indica el apoyo de los gerentes al plan y la voluntad de trabajar hacia su implementación. Nos basamos en datos de encuestas únicas de países cruzados de 327 gerentes en municipios de Flandes, Finlandia y Noruega para responder a esta pregunta. Además, debido a que nuestra pregunta implica múltiples vínculos causales y variables emergentes y latentes, utilizamos modelos de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), también llamados modelos de ruta de mínimos cuadrados parciales (PLS-PM), para analizar los datos.

Nuestras contribuciones a la teoría, la investigación y la práctica de la administración pública son las siguientes. En primer lugar, respondemos a la necesidad de un mayor enfoque en las microactividades que subyacen a la planificación estratégica (qué hacen realmente los planificadores y qué piensan al respecto) y comprobamos la aplicabilidad de la teoría de la aceptación del usuario como posible marco para dicho enfoque. Extrapolar esta teoría a la planificación estratégica proporciona una nueva forma de verla como algo que los profesionales "hacen", en contraposición a algo que las organizaciones "tienen". Esta perspectiva también reconoce la compleja causalidad que subyace a la relación entre la planificación estratégica y el rendimiento organizacional. En segundo lugar, trascendemos el típico contexto de un solo país de los estudios empíricos sobre planificación estratégica al presentar evidencia empírica de municipios en tres países o regiones del norte de Europa. Al ampliar nuestro análisis inicial con un análisis comparativo, identificamos si existen diferencias entre países y, en la conclusión, planteamos proposiciones sobre por qué podrían surgir dichas diferencias. De este modo, sentamos las bases para futuras investigaciones comparativas sobre planificación estratégica.

Por último, muchos profesionales se quejan de que los planes estratégicos a menudo terminan en un armario acumulando polvo y no tienen mucha utilidad (por ejemplo, Llewellyn y Tappin, 2003). En este análisis, demostramos a los profesionales cómo pueden mejorar el compromiso con los planes estratégicos mediante sus decisiones de diseño, así como las actitudes específicas de los gerentes. Nuestros hallazgos pueden ayudar a los profesionales a garantizar que los planes estratégicos se conviertan en documentos dinámicos y estimulen a los gerentes.

para trabajar hacia su implementación. De hecho, se ha descubierto que el compromiso con los planes estratégicos es un antecedente importante para una implementación exitosa del plan (Parayitam y Dooley, 2009). El compromiso con el plan implica, por tanto, que los gerentes consideren el plan como un conjunto de ideas estratégicas que vale la pena realizar y se conviertan en miembros de la coalición orientadora necesaria para implementar estas ideas (Bryson et al., 2009; George y otros, 2018).

Este artículo es, hasta donde sabemos, el primero en analizar empíricamente cómo la introducción obligatoria de la planificación estratégica se relaciona con su diseño y la participación de las partes interesadas, y cómo estos factores afectan la facilidad de uso y la utilidad de la planificación estratégica, así como la consiguiente aceptación por parte de los usuarios, más allá de los estudios de un solo país. El artículo explora las relaciones comunes en distintos contextos. Es importante profundizar en estos temas, especialmente para los profesionales, ya que la teoría a menudo se desarrolla en un contexto y se asume su validez general en múltiples contextos. Este artículo arroja nueva luz sobre los efectos del diseño de la planificación estratégica, la participación de las partes interesadas y la aceptación por parte de los usuarios, lo cual es importante para los profesionales y los responsables políticos de la administración pública.

A continuación, presentamos la teoría de la aceptación del usuario y explicamos su relevancia para la planificación estratégica en organizaciones públicas. A continuación, presentamos nuestro modelo central y nuestras hipótesis, y explicamos nuestros métodos. Posteriormente, analizamos los resultados de nuestro análisis multivariante con modelos de ecuaciones estructurales (PLS-PM) y concluimos con las implicaciones de nuestros hallazgos para la teoría, la investigación y la práctica de la administración pública.

ACEPTACIÓN DEL USUARIO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Como se ha argumentado, existe una clara necesidad de investigación en el sector público que se centre en las microactividades de la planificación estratégica: las personas que realmente "hacen" la planificación estratégica (por ejemplo, Bello-Gomez y Avellaneda, 2023; Bryson y otros, 2018; Jorge, 2021, 2023; Vandersmissen y George, 2024; Wolf y Floyd, 2017). Teoría de la aceptación del usuario (Davis, 1989) es un marco prometedor para este tipo de investigación. La relevancia de la aceptación del usuario para explicar las actitudes y comportamientos de los usuarios finales hacia una tecnología específica ha sido bien establecida en estudios empíricos en diferentes campos (véase, por ejemplo, la revisión bibliográfica de Maranguni-c y Grani-c, 2015) y también se ha vinculado específicamente a los sistemas de gestión (por ejemplo, George et al., 2018; Money & Turner, 2005). Normalmente, estos estudios proporcionan evidencia de una relación entre las decisiones de diseño de la tecnología, la facilidad de uso y la utilidad percibidas por los usuarios hacia la tecnología, y una serie de resultados conductuales y actitudinales, como la intención de usar la tecnología. De igual manera, consideramos la formalidad y la participación en la planificación estratégica como dos decisiones de diseño subyacentes a la planificación estratégica, y las relacionamos con la facilidad de uso y la utilidad percibidas por los gerentes de la planificación estratégica, lo cual, a su vez, relacionamos con el compromiso con los planes estratégicos.

Opciones de diseño y aceptación del usuario

Dos decisiones de diseño cruciales para la planificación estratégica son la formalidad del proceso y quién participa en él (es decir, la participación). La formalidad implica hasta qué punto la planificación estratégica incluye un proceso sistemático, lo que resulta en un plan estratégico formal que aprovecha las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas de su entorno, e incluye el desarrollo de objetivos estratégicos que impulsan las decisiones y las acciones (George et al., 2016; Johanson, 2019; Johnsen, 2021; Poister y otros, 2013). En el corazón de la formalidad se encuentran varios marcos teóricos, incluida la teoría del establecimiento de objetivos (que defiende la importancia de tener objetivos estratégicos (Locke y Latham, 2002)), el Modelo de Políticas de Harvard (que propone el análisis FODA (Andrews, 1987)) y la teoría de la planificación sinóptica (que defiende la importancia de la toma de decisiones sistemática y estructurada (Dror, 1983)). La participación se centra en el grado de implicación de las diferentes partes interesadas durante la planificación estratégica (George et al., 2016; Johnsen, 2021; Poister y Streib, 2005). Detrás de la importancia de la participación se encuentra el modelo de gestión de las partes interesadas y la teoría de la participación integradora de las partes interesadas, ambos promueven la importancia de la participación de las partes interesadas durante la planificación estratégica (Freeman, 1984; Hendrick, 2003). Se puede esperar que estas decisiones de diseño influyan en la aceptación de los usuarios entre los gerentes.

En cuanto a la formalidad, la planificación estratégica formal garantiza que la planificación estratégica sea sistemática, lo que generalmente implica una secuencia formalizada de pasos a seguir durante el proceso (Bryson y George, 2024). También es claro en cuanto a qué análisis se incluyen y cuál debe ser el resultado: un plan y objetivos estratégicos. En otras palabras, la planificación estratégica formal proporciona un proceso estructurado de toma de decisiones, lo que puede esperarse que facilite su uso en comparación con una planificación estratégica más informal y asistemática, que no establece claramente qué se hará, cuándo y con qué resultado (Poister et al., 2013). Además, la planificación estratégica formal garantiza que la planificación estratégica incluya componentes importantes, ayudando a los gerentes a comprender mejor su organización y el entorno, gestionar el proceso de planificación estratégica y elaborar planes y objetivos concretos sobre los cuales se puedan construir sistemas de gestión estratégica (Al-Hashimi et al., 2022; Bryson y otros, 2010; Poister y otros, 2010). Por lo tanto, esperamos lo siguiente:

Hipótesis 1. La formalidad de la planificación estratégica está asociada positivamente con las percepciones de los gerentes sobre la utilidad y la facilidad de uso de la planificación estratégica.

La participación durante la planificación estratégica también puede estar vinculada a la aceptación de la planificación estratégica por parte de los gerentes. En primer lugar, la participación de las partes interesadas aumenta la probabilidad de que las decisiones tomadas durante la planificación estratégica, al menos...

Reconocer las diferentes expectativas e inquietudes de las partes interesadas. De hecho, la literatura sobre estrategia abierta argumenta que abrir la planificación estratégica a diferentes partes interesadas fuera del equipo directivo puede ayudar a generar nueva información desconocida para este, así como a generar ideas creativas y originales (Hansen et al., 2024). También puede tener una variedad de otros usos, como cumplir requisitos legales, representar ideales de democracia, promover la justicia social, informar al público y crear apoyo para las decisiones, todo lo cual podría decirse que puede vincularse con la utilidad (Bryson et al., 2013).

Sin embargo, involucrar a una amplia variedad de partes interesadas no necesariamente hace que la planificación estratégica sea fácil de usar y, a veces, puede ser necesario cerrar los procesos de planificación estratégica para poder tomar decisiones reales (Hansen et al., 2024). Cada nuevo interesado tiene nuevas expectativas, es necesario invertir tiempo en audiencias y resolución de conflictos, lo que consume recursos gerenciales durante la planificación estratégica (Bryson, 2004; Johanson, 2009). A su vez, un proceso de planificación estratégica altamente participativo puede generar dificultades en cuanto al alcance y a la hora de alcanzar un acuerdo, lo que dificulta su aplicación. La evidencia confirma la dificultad que rodea la participación durante la planificación estratégica (p. ej., George et al., 2019; Hendrick, 2003), y si bien la participación puede ayudar a que la planificación estratégica sea más útil, también puede hacer que sea menos fácil de usar.

Hipótesis 2. La participación durante la planificación estratégica es (a) afirmativamente asociado con las percepciones de los gerentes sobre la utilidad de la planificación estratégica pero (b) negativamente asociado con la facilidad percibida de uso de la planificación estratégica.

Aceptación y compromiso de los usuarios con los planes estratégicos

El siguiente paso es plantear la hipótesis de cómo la utilidad percibida y la facilidad de uso afectan el compromiso de los gerentes con los planes estratégicos. Para ello, nos basamos en la teoría de la autoeficacia (Bandura, 1986, 1982). En el centro de esta teoría se encuentra la idea de que el compromiso con un comportamiento específico es función de dos fenómenos básicos: la autoeficacia y la creencia en los resultados. La autoeficacia se relaciona con el grado en que los usuarios realmente se sienten capaces de usar una tecnología específica (es decir, la facilidad de uso percibida), mientras que la creencia en los resultados se relaciona con el grado en que los usuarios consideran que la tecnología específica vale la pena (es decir, la utilidad percibida [Davis, 1989]). Como se indicó anteriormente, el compromiso con los planes estratégicos se relaciona claramente con las actitudes y comportamientos que promueve la teoría de la autoeficacia. En el centro de dicho compromiso se encuentra una actitud positiva general hacia el plan como un conjunto de buenas ideas que vale la pena implementar, así como la intención de trabajar realmente para lograr su realización (George et al., 2018; Olson y otros, 2007). Por eso,

La teoría de la autoeficacia argumentaría que los usuarios de la planificación estratégica (es decir, los gerentes) que creen que es fácil de usar y útil tienen más probabilidades de comprometerse con el plan estratégico.

Sin embargo, es difícil pensar que la planificación estratégica sea fácil de usar. De hecho, requiere tiempo y esfuerzo, así como pensamiento, acción y aprendizaje estratégicos, todo lo cual requiere cierto grado de esfuerzo cognitivo y reflexión (Bryson y George, 2024). Varios autores han argumentado que para que la planificación estratégica realmente "funcione" correctamente, será necesario que los gerentes inviertan tiempo y recursos en el proceso (por ejemplo, George et al., 2019; Ugboro y otros, 2011). La planificación estratégica requiere ciclos de retroalimentación, análisis exhaustivo, creatividad, pensamiento a futuro y gestión de las partes interesadas, todo lo cual impulsa a los gerentes a reflexionar y hacer las preguntas correctas incluso cuando estas preguntas requieren una reflexión profunda; esto es lo que la hace estratégica en vez de operacional (Bryson y George, 2020, 2024). Con base en estos argumentos, no esperamos que la facilidad de uso de la planificación estratégica se asocie significativamente con el compromiso de los gerentes con los planes estratégicos. Lo más importante para los gerentes es que el enfoque se considere útil (es decir, que valga la pena la inversión). Esto da como resultado nuestra tercera hipótesis:

Hipótesis 3. La utilidad de la planificación estratégica es (a) afirmativamente asociado con el compromiso de los gerentes con los planes estratégicos y (b) la facilidad de uso tiene una nula asociación con el compromiso de los gerentes con los planes estratégicos.

CONTEXTOS DE PAÍS

Existen varios factores nacionales que pueden afectar la aceptación de la planificación estratégica por parte de los usuarios. En primer lugar, se podría argumentar que la facilidad de uso de la planificación estratégica está estrechamente vinculada a la capacidad de planificación de un municipio. Esta capacidad puede operacionalizarse de diversas maneras, incluyendo la competencia del personal de planificación, la capacidad administrativa y, por supuesto, los recursos financieros disponibles. En segundo lugar, parece lógico asumir que la utilidad percibida de la planificación estratégica estará vinculada a la autonomía municipal. La planificación estratégica consiste, en realidad, en elegir entre diferentes vías para obtener valor público. Si los municipios están fuertemente limitados por las regulaciones estatales y, por lo tanto, carecen de una verdadera capacidad de acción, habrá poco margen para las decisiones municipales.

Los tres países o regiones de este análisis, basados en tradiciones político-administrativas algo diferentes, difieren tanto en autonomía respecto del Estado como en diferentes medidas de capacidad municipal. Ladner et al. (2016) han elaborado un índice sobre la autonomía local en 39 países, entre ellos Noruega, Finlandia y Bélgica (cabe destacar que Flandes es una región dentro de Bélgica). Sellers et al. (2020) han establecido, en su mapeo del papel de las autoridades locales en el desarrollo democrático, índices de incidencia política-

TABLA 1 Capacidad político-administrativa, capacidad financiera y responsabilidad funcional.

| | Local autonomía | Capacidad político-administrativa | Financiero capacidad | Funcional responsabilidad | Estado supervisión | Planificación estratégica municipal obligatoria |
|-----------|-----------------|-----------------------------------|----------------------|---------------------------|--------------------|---|
| Bélgica | 21,79 | 0.83 | 0,26 | 0,58 | 1.23 | 2013 |
| Finlandia | 29.33 | 1,95 | 1.21 | 1.61 | 0,96 | 2015 |
| Noruega | 27.00 | 1.33 | 0,82 | 0.90 | 1.35 | 1985/1992 |

Nota: Las puntuaciones de autonomía local provienen de Ladner et al. (2016). Las puntuaciones de capacidad político-administrativa, responsabilidad funcional y supervisión estatal provienen de Sellers et al. (2020).

Capacidad administrativa, capacidad financiera y responsabilidad funcional. Esta última se refiere al número de tareas delegadas a los municipios de ese país. Tabla 1 muestra las puntuaciones de los tres países en estos índices. La última columna de la Tabla 1 documentos cuando se ordenó la planificación estratégica en los tres países.

Existen claras diferencias entre los tres países, tanto en autonomía como en capacidad. Las dos medidas de autonomía muestran que Finlandia parece ser la más autónoma (menor supervisión estatal y una puntuación más alta en el índice de autonomía de Ladner et al.). Bélgica obtiene una puntuación significativamente inferior a la de ambos países nórdicos. El mismo panorama se observa en cuanto a la capacidad municipal. Finlandia obtiene una puntuación más alta en todas las medidas en comparación con Noruega y Bélgica, mientras que Noruega obtiene una puntuación significativamente superior a la de Bélgica. El sistema de un solo nivel en Finlandia constituye un sistema de municipios con un espectro de tareas excepcionalmente amplio, incluso a escala nórdica. En la práctica, sin embargo, en el momento de la recopilación de datos, las autoridades conjuntas forman un segundo nivel de administración que limita la autonomía y la capacidad de los municipios finlandeses, así como su planificación estratégica (cf. Sjöblom, 2010). Desde 2023, la situación ha cambiado en Finlandia, ya que los servicios de bienestar se han transferido al nuevo nivel administrativo llamado condados de servicios de bienestar (Pekkola et al., 2023).

También existen diferencias en el momento en que los gobiernos de alto nivel exigieron la planificación estratégica formal en los tres países. La formulación de una estrategia municipal es obligatoria en los tres países o regiones estudiados, pero la tradición varía entre ellos. Noruega adoptó la práctica primero en las décadas de 1980 y 1990, luego Flandes en 2013 y Finlandia en 2015. Noruega implementó una ley de planificación territorial en 1985, que exigía a los municipios formular objetivos en un plan a largo plazo y realizar consultas con la ciudadanía y otras partes interesadas. Una importante revisión de la ley municipal en 1992 exigió a los municipios realizar una planificación cuatrienal. Ambas leyes han sido revisadas posteriormente.

MÉTODOS Y DATOS

Optamos por un diseño de investigación transversal y recopilamos datos mediante encuestas electrónicas. La encuesta se realizó primero en Flandes y posteriormente se tradujo al inglés.

Inglés, finlandés, noruego y sueco (para municipios de habla sueca en Finlandia). Las preguntas de la encuesta se basaron en una escala Likert de siete puntos, de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo).

Población y muestra

La población de este análisis fueron todos los municipios flamencos de Bélgica y todos los municipios de Finlandia y Noruega. Todos estos municipios son organizaciones públicas multipropósito que abarcan diversos ámbitos de políticas a nivel local. Bélgica y Finlandia son miembros de la Unión Europea (UE), mientras que Noruega es miembro del Tratado Europeo de Libre Comercio (AELC).

La encuesta se envió a los funcionarios responsables de la planificación estratégica en Finlandia y Flandes, y al director administrativo municipal en Noruega. Sin embargo, el encuestado podía variar y, por lo general, pertenecía a la alta dirección. Por ejemplo, en Finlandia, el cargo del informante variaba desde secretario o director municipal (en un municipio pequeño) hasta director de estrategia (en una gran ciudad).

Mesa 2 Presenta datos de los tres países, tanto de la población como de la muestra de municipios. Flandes es la región más grande de Bélgica, con 308 municipios y una población de 6,4 millones en 2015. La encuesta se realizó en 2014. De los 308 municipios, 123 respondieron, lo que representa una tasa de respuesta del 40,0 %. Once municipios presentaron valores faltantes, lo que resultó en una muestra utilizable de 112 (36,4 %).

Finlandia tenía 5,3 millones de habitantes en 2016 y el número de municipios era de 311 en 2018. El período de la encuesta fue de mayo a agosto de 2018. Se recibieron 100 respuestas, y de los siete municipios que respondieron más de una vez, se utilizó el promedio municipal. La muestra de encuestados fue de 87 municipios, lo que resultó en una tasa de respuesta del 28,0 %. Siete de los municipios presentaban valores faltantes, lo que resultó en una muestra utilizable de 80 municipios, o el 25,7 % del total de municipios de Finlandia.

Noruega tenía 5,2 millones de habitantes en 2016, y el número de municipios en ese país era de 428. El período de la encuesta en Noruega fue de mayo a septiembre de 2016 y la muestra de encuestados fue de 173 municipios, lo que resultó en una tasa de respuesta del 40,4 %. Debido a que la capital, Oslo,

TABLA 2 Los tres países o regiones, los municipios y la muestra.

| | Población | Número de municipios | Significar municipal población | Respondiendo muestra | Respuesta tasa | Muestra utilizable sin datos faltantes | Promedio municipal población en muestra utilizable | Muestra utilizable en porcentaje de población |
|------------------|---------------|----------------------|--------------------------------|----------------------|----------------|--|--|---|
| Flandes, Bélgica | 6,4 millones. | 308 | 20.812 | 123 | 40,0% | 112 | 24.006 | 36,4% |
| Finlandia | 5,3 millones. | 311 | 17.743 | 87 | 28,0% | 80 | 32.341 | 25,7% |
| Noruega | 5,2 millones. | 428 | 12.182 | 172 | 40,4% | 135 | 18.675 | 31,5% |

Como municipio y condado, se excluyó Oslo, lo que resultó en una muestra de 172. La variable con el mayor número de valores faltantes tuvo menos del 1 %. La muestra utilizable, sin valores faltantes, consistió en 135 municipios, lo que representa el 31,5 % de todos los municipios noruegos.

Los municipios de las muestras utilizables sin valores faltantes tienen una población municipal media superior a la media de los tres países o regiones. Esto probablemente refleja la tendencia de los municipios más grandes a una mayor planificación estratégica que los más pequeños y, por consiguiente, que un número relativamente mayor de municipios grandes ha respondido a las encuestas. Por lo tanto, se considera que las muestras utilizables de los tres países representan con relativa precisión a los municipios con experiencia en planificación estratégica.

Datos y mediciones

Utilizamos los datos agrupados de las tres encuestas nacionales como base de datos. En el análisis, se excluyeron los municipios con datos faltantes. La muestra utilizable resultante estuvo compuesta por 327 municipios.

La recopilación de datos se basó en una réplica de las preguntas de la encuesta, con algunas adaptaciones menores de instrumentos de investigación validados previamente. Tabla 3 documenta las preguntas de la encuesta utilizadas para cada variable, con un total de 27 preguntas.

Para reducir los datos y explorar los factores, realizamos un análisis factorial exploratorio utilizando Jamovi 2.4.8 (el proyecto jamovi, 2023). La prueba de Bartlett indicó que la matriz de correlación observada es significativamente diferente de una matriz sin correlación. El índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de Medida de Adecuación Muestreo (MSA) mide la proporción de varianza de una variable que podría estar causada por un factor subyacente. Por lo tanto, el MSA se utiliza para indicar si una variable es útil en un análisis factorial, a menudo con 0,7 como umbral inferior (Hair et al., 2019). Salvo una pregunta sobre planificación estratégica formal (v4c), las preguntas obtuvieron puntuaciones MSA superiores a 0,7, lo que indica que los datos eran aplicables al análisis factorial. El análisis de componentes principales (ACP) se utiliza habitualmente para reducir un conjunto de variables a menos dimensiones, y la factorización de ejes principales (FAP) se utiliza habitualmente para identificar variables latentes subyacentes a un conjunto de variables. Un ACP

mostró siete y un PAF mostró nueve dimensiones en nuestros datos.

Nuestra medición no reveló ninguna variable emergente o latente confiable para la planificación estratégica formal utilizando la escala original de cinco ítems (Poister et al., 2013), lo que refleja los resultados del análisis factorial, que identificó un factor "fuerte" y uno "débil" en la planificación estratégica formal. Anteriormente, se ha demostrado que la planificación estratégica formal es multidimensional (George et al., 2016). Posteriormente, medimos la planificación estratégica con los dos indicadores del factor fuerte, que reflejan el grado en que la planificación estratégica formal realizó revisiones externas e internas (p. ej., análisis FODA). La evaluación del entorno y la organización interna para planificar un ajuste adecuado para el futuro es fundamental para la planificación estratégica, y la variable presentó una fiabilidad muy alta (alfa = 0,90).

Las medidas de las partes interesadas con ocho preguntas han utilizado anteriormente tres grupos: alta dirección, partes interesadas internas y partes interesadas externas (Poister y Streib, 2005). Medimos la participación de las partes interesadas utilizando dos variables latentes: una para las partes interesadas internas y otra para las externas. No medimos la participación de las partes interesadas políticas (el alcalde o el consejo municipal) porque el plan estratégico es formalmente responsabilidad del consejo municipal y es decidido por él en los tres países. Las partes interesadas internas se midieron como el director administrativo (CAO) y los jefes y gerentes de departamento. La variable resultante para la participación de las partes interesadas internas presentó una fiabilidad aceptable ($\alpha = 0,71$). Las partes interesadas externas se midieron con los indicadores «ciudadanos» y «otras partes interesadas externas». La medida resultante presentó una fiabilidad buena ($\alpha = 0,86$).

Las preguntas sobre el compromiso con el plan estratégico, la facilidad de uso de la planificación estratégica y la utilidad del proceso de planificación estratégica se originan en George et al. (2018) basado en otras investigaciones previas (George y Desmidt, 2018). Medimos estos tres conceptos como variables latentes, cada una con tres indicadores. Las escalas resultantes presentaron una fiabilidad muy alta: alfa = 0,86 para la facilidad de uso de la planificación estratégica, alfa = 0,93 para la utilidad del proceso de planificación estratégica y alfa = 0,83 para el compromiso con el plan estratégico.

Todos nuestros datos provienen básicamente del mismo instrumento de encuesta, lo que plantea un posible problema debido al sesgo del método común (CMB). Nuestras preguntas de la encuesta no...

TABLA 3 Preguntas de la encuesta.

| Variable | Elementos |
|---|--|
| Formulación de la estrategia: Planificación estratégica formal | <p>(4) ¿Qué tan bien describen las siguientes afirmaciones la planificación estratégica en su municipio?</p> <p>(a) Desarrollamos nuestro plan estratégico municipal a través de un proceso de planificación sistemático.</p> <p>(c) Nuestro plan estratégico municipal era un plan estratégico formal o una actualización de un plan estratégico formal.</p> <p>(e) Durante el desarrollo del plan, realizamos análisis situacionales de las fortalezas y debilidades de nuestro municipio.</p> <p>(g) Durante el desarrollo del plan, realizamos análisis situacionales de las oportunidades y amenazas de nuestro entorno.</p> <p>(i) Durante el desarrollo del plan, establecimos objetivos estratégicos y los utilizamos para impulsar decisiones y acciones en todo nuestro municipio.</p> |
| Participación de las partes interesadas | <p>(5) ¿Qué tan bien describen las siguientes afirmaciones la planificación estratégica en su municipio?</p> <p>(a) El alcalde y los concejales han participado de manera central en el desarrollo de nuestro plan estratégico municipal.</p> <p>(b) El consejo municipal/de ciudad/de distrito ha participado de manera central en el desarrollo de nuestro plan estratégico municipal.</p> <p>(c) El gerente municipal/de ciudad/distrito (Director Administrativo Jefe) ha participado de manera central en el desarrollo de nuestro plan estratégico municipal.</p> <p>(d) El gerente financiero ha participado de manera central en el desarrollo de nuestro plan estratégico municipal.</p> <p>(e) Los jefes de departamento y otros gerentes superiores han participado de manera central en el desarrollo de nuestro plan estratégico municipal.</p> <p>(f) Los empleados de nivel inferior han participado de manera central en el desarrollo de nuestro plan estratégico municipal.</p> <p>(g) Los ciudadanos han participado de manera central en el desarrollo de nuestro plan estratégico municipal.</p> <p>(h) Otros actores externos han tenido una participación central en el desarrollo de nuestro plan estratégico municipal.</p> |
| Facilidad de uso de la planificación estratégica | <p>(15) ¿Qué tan bien describen las siguientes afirmaciones la facilidad de uso de la planificación estratégica en su municipio?</p> <p>(a) Para mí fue fácil aprender a utilizar el proceso de planificación estratégica para el desarrollo de planes.</p> <p>(b) Me resultó fácil desarrollar nuestro plan estratégico utilizando el proceso de planificación estratégica.</p> <p>(c) Me resultó fácil aprender a utilizar el proceso de planificación estratégica para el desarrollo de planes.</p> <p>(d) Me resultaron fáciles de utilizar las directrices del proceso de planificación estratégica para el desarrollo del plan.</p> |
| Utilidad del proceso de planificación estratégica | <p>(16) ¿Qué tan bien describen las siguientes afirmaciones la utilidad de la planificación estratégica en su municipio?</p> <p>(a) El uso del proceso de planificación estratégica para el desarrollo de planes mejorará el desempeño de mi municipio.</p> <p>(b) El uso del proceso de planificación estratégica para el desarrollo de planes mejorará la productividad de mi municipio.</p> <p>(c) El uso del proceso de planificación estratégica para el desarrollo de planes mejorará la eficacia de mi municipio.</p> <p>(d) El proceso de planificación estratégica es útil para el desarrollo de planes en mi municipio.</p> |
| Compromiso con la planificación estratégica | <p>(14) ¿Qué tan bien describen las siguientes afirmaciones su compromiso con la planificación estratégica en su municipio?</p> <p>(a) Estoy dispuesto a esforzarme para lograr la implementación exitosa del plan municipal.</p> <p>(b) El plan municipal es consistente con mis prioridades e intereses personales.</p> <p>(c) El plan municipal me inspira a trabajar duro o con entusiasmo hacia su implementación.</p> <p>(d) Estoy satisfecho con el contenido del plan municipal en comparación con las posibles alternativas.</p> <p>(e) El plan municipal mejorará el desempeño de mi municipio.</p> <p>(f) El contenido del plan municipal representa la mejor de todas las alternativas posibles.</p> |

Sin embargo, haga preguntas delicadas o preguntas sobre el desempeño organizacional, que podrían haber representado un riesgo más sustancial para CMB (George y Pandey, 2017; Meier y O'Toole, 2013). Verificamos el CMB aplicando el análisis de un factor de Harman, que es un análisis no rotado.

con una dimensión fija (componente). La dimensión resultante explicó menos del 32% de la varianza, muy por debajo del umbral comúnmente utilizado del 50%. Sin embargo, la prueba de un factor de Harman no es concluyente (Fuller et al., 2016; Jakobsen y Jensen, 2015). Tenemos

TABLA 4 Estadísticas descriptivas (N =327).

| Indicador | Mín. | Máx. | Media | DE | Curtosis | por asimetría |
|--|------|------|-------|------|----------|---------------|
| v4e Realizó un análisis interno durante el desarrollo del plan v4g | 1 | 7 | 5,65 | 1,27 | -1,06 | 0.90 |
| Realizó un análisis externo durante el desarrollo del plan | 1 | 7 | 5,59 | 1,32 | -1,13 | 1.09 |
| v5c Director administrativo con participación central en el desarrollo del plan estratégico v5e Jefes y gerentes de departamento con participación central en el desarrollo del plan estratégico v5g | 1 | 7 | 6,48 | 0,84 | - 2.18 | 7.10 |
| Ciudadanos con participación central en el desarrollo del plan estratégico | 1 | 7 | 6,21 | 0,93 | - 1.81 | 5.85 |
| v5h Otras partes interesadas involucradas centralmente en el desarrollo del plan estratégico v15a | 1 | 7 | 4,50 | 1,46 | -0,52 | - 0,25 |
| Aprender a usar la planificación estratégica fácilmente | 1 | 7 | 4,41 | 1,50 | -0,45 | - 0,36 |
| v15c Es fácil volverse hábil usando la planificación estratégica v15d | 1 | 7 | 4,60 | 1,36 | -0,33 | - 0,48 |
| Pautas de planificación estratégica fáciles de usar | 1 | 7 | 4,54 | 1,19 | -0,26 | 0,27 |
| v16a El uso del proceso de planificación estratégica para el desarrollo del plan mejorará el rendimiento | 1 | 7 | 4,46 | 1,24 | -0,31 | 0,24 |
| v16b El uso del proceso de planificación estratégica para el desarrollo del plan mejorará la productividad v16c El uso del proceso de planificación estratégica para el desarrollo del plan mejorará la eficacia v14c El plan estratégico me inspira a trabajar duro para lograr su implementación | 2 | 7 | 5,20 | 1,06 | -0,29 | - 0,23 |
| v16b El uso del proceso de planificación estratégica para el desarrollo del plan mejorará la productividad v16c El uso del proceso de planificación estratégica para el desarrollo del plan mejorará la eficacia v14c El plan estratégico me inspira a trabajar duro para lograr su implementación | 1 | 7 | 5,03 | 1,11 | -0,45 | 0,55 |
| v14d Satisfecho con el contenido del plan estratégico municipal frente a posibles alternativas | 1 | 7 | 5,10 | 1,07 | -0,40 | 0,21 |
| v14e El plan estratégico mejorará el desempeño de mi municipio | 1 | 7 | 5,45 | 1,11 | -0,64 | 0,27 |
| v14e El plan estratégico mejorará el desempeño de mi municipio | 1 | 7 | 5,39 | 1,15 | -0,71 | 0.38 |
| v14e El plan estratégico mejorará el desempeño de mi municipio | 1 | 7 | 5,53 | 1,04 | -0,73 | 1.54 |

se basó en un enfoque pragmático que tiene en cuenta diferentes puntos de vista y recomendaciones para abordar el CMB antes y después de la recopilación de datos (Fuller et al., 2016; George y Pandey, 2017; Podsakoff y otros, 2012).

Las respuestas socialmente deseables pueden ser otra amenaza para CMB. Algunos encuestados podrían haber mostrado actitudes excesivamente positivas ("si se exige planificación estratégica, nuestro municipio debería demostrar que la cumple y se compromete"), así como actitudes excesivamente negativas ("la planificación estratégica es otra moda pasajera en el sector público"). Sin embargo, no tenemos motivos para creer que las respuestas promedio estuvieran sesgadas, ni negativa ni positivamente.

ANÁLISIS

Estimación

Elegimos utilizar PLS-PM con ADANCO 2.3.2 (Henseler & Dijkstra, 2015) para nuestro análisis. PLS-PM puede explicarse en términos simples como un método para analizar modelos de trayectoria con medidas compuestas que utiliza el análisis factorial de variables latentes con regresión de mínimos cuadrados de los modelos de medición resultantes, pero PLS-PM también es aplicable para medir indicadores emergentes (formativos) y únicos en el análisis (Henseler, 2021). Además, PLS-PM suele ser eficaz para estimar modelos de trayectoria, con algunas desviaciones de los datos distribuidos normalmente y tamaños de muestra pequeños, y donde el modelado de ecuaciones estructurales basado en la covarianza (CB-SEM) no permite estimar un modelo identificado. Nuestro tamaño de muestra (N =327) cumple con la regla común de que el tamaño mínimo de la muestra debe ser al menos 10 veces el número de predictores en cualquier parte del modelo (Hair

y otros, 2017, 24). Sin embargo, el tamaño de la muestra es demasiado pequeño para identificar eficazmente las diferencias entre países cuando hay diferencias entre grupos pequeñas o medianas (Klesel et al., 2022). Hemos seguido las mejores prácticas recomendadas para informar los resultados del análisis PLS-SEM (Benitez et al., 2020).

Evaluación de los modelos de medición

El modelo externo (de medición) debe tener variables latentes fiables y válidas para que el modelo interno (estructural) pueda realizar estimaciones precisas. La evaluación de los resultados de PLS-PM implica varios pasos y criterios para evaluar el modelo de medición y el modelo estructural. Tabla 4 informa estadísticas descriptivas de los datos.

Los dos indicadores de participación de los directores ejecutivos y la alta dirección en el proceso de planificación estratégica presentaron sesgo y máximos, lo que refleja una alta participación de estos grupos de interés. Los estadísticos de sesgo y curtosis de estos indicadores se encontraban ligeramente fuera del rango recomendado para la distribución de datos en el modelado de ecuaciones estructurales. La transformación de estas variables mediante raíz cuadrada y logaritmo natural no arrojó datos con una distribución normal, por lo que se conservaron los indicadores sin transformar para el análisis.

Mesa 5 informa sobre la evaluación de la medición de las variables, todas medidas como variables latentes y estimadas con atenuación, utilizando estimadores consistentes (PLSc). La atenuación ajusta las correlaciones de las variables latentes para que los resultados sean consistentes con un modelo factorial, lo que en la práctica produce resultados de PLS-PM con variables latentes similares a los de CB-SEM. La medida de fiabilidad alfa de Cronbach, tradicional pero conservadora,

TABLA 5 Evaluación de modelos de medición.

| Código | Variables e indicadores | Dijkstra- De Henseler rho (ρ_A) | De Jöreskog rho (ρ_C) | de Cronbach alfa (α) | CRA | Peso | Cargando |
|------------|--|--|---------------------------------|----------------------------------|------|----------|----------|
| | Planificación estratégica (PE) | 0,91 | 0,90 | 0,90 | 0,83 | | |
| versión de | Se realizó un análisis interno durante el desarrollo del plan. Se realizó un análisis externo durante el desarrollo del plan. Participación de las partes interesadas (IS) Interna | | | | | 0,506*** | 0,877*** |
| v4g | | | | | | 0,541*** | 0,938*** |
| v5c | Director administrativo con participación central en el desarrollo del SP | 0,75 | 0,73 | 0,71 | 0,57 | 0,649*** | 0,860*** |
| versión de | Jefes y gerentes de departamento que participan de forma centralizada en el desarrollo de SP | | | | | 0,483*** | 0,641*** |
| v5g | Participación de las partes interesadas (IS) Externa Ciudadanos involucrados centralmente en el desarrollo de PS | 0,87 | 0,86 | 0,86 | 0,76 | 0,542*** | 0,887*** |
| v5h | Otras partes interesadas que participan de manera central en el desarrollo de la SP | | | | | 0,524*** | 0,858*** |
| | Facilidad de uso | 0,87 | 0,86 | 0,86 | 0,68 | | |
| v15a | Aprender a usar SP es fácil Es fácil | | | | | 0,395*** | 0,862*** |
| v15c | volverse hábil usando SP Pautas de | | | | | 0,328*** | 0,715*** |
| v15d | SP fáciles de usar | | | | | 0,405*** | 0,883*** |
| | Utilidad | 0,94 | 0,93 | 0,93 | 0,83 | | |
| v16a | El uso del proceso SP para el desarrollo del plan mejorará el rendimiento | | | | | 0,364*** | 0,934*** |
| v16b | El uso del proceso SP para el desarrollo del plan mejorará la productividad | | | | | 0,355*** | 0,911*** |
| v16c | El uso del proceso SP para el desarrollo del plan mejorará la eficacia | | | | | 0,344*** | 0,882*** |
| | Compromiso con SP | 0,83 | 0,83 | 0,83 | 0,62 | | |
| v14c | El plan estratégico me inspira a trabajar duro para lograr su implementación. | | | | | 0,400*** | 0,817*** |
| v14d | Satisfecho con el contenido del plan estratégico municipal frente a posibles alternativas | | | | | 0,363*** | 0,743*** |
| v14e | El plan estratégico mejorará el desempeño de mi municipio | | | | | 0,393*** | 0,804*** |

Abreviatura: AVE, varianza media extraída.

y De Jöreskog rho, el compuesto fiabilidad La medida, que se refiere a puntuaciones totales y no a puntuaciones de constructo, y la medida de fiabilidad del constructo rho de Dijkstra-Henseler se utilizan para evaluar variables latentes (Henseler, 2021). Las seis variables latentes mostraron una buena confiabilidad, con puntuaciones alfa en el rango de 0,71 a 0,93.

La validez convergente se evaluó examinando las cargas de los indicadores, que deben ser superiores a 0,708, lo que significa que los ítems explican al menos el 50 por ciento de la varianza del constructo (Benitez et al., 2020; Henseler, 2021). Las 15 cargas, excepto una, de las variables latentes fueron de 0,708 o superiores. La carga más baja fue de 0,641, pero el indicador corregido a v5e se mantuvo en el modelo de medición debido a su importancia conceptual. La varianza media extraída (AVE) de las tres variables latentes obtuvo puntuaciones satisfactorias superiores al umbral recomendado de 0,50 para una validez convergente satisfactoria, con puntuaciones entre 0,57 y 0,83.

TABLA 6 Estadísticas descriptivas y correlaciones bivariadas de variables latentes (N = 327).

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---------------------|------|------|------|------|------|------|
| 1 SP | | | | | | |
| 2 SI Interno | 0,44 | | | | | |
| 3 SI Externo | 0,48 | 0,28 | | | | |
| 4 Facilidad de uso | 0,18 | 0,15 | 0,24 | | | |
| 5 Utilidad | 0,22 | 0,29 | 0,34 | 0,56 | | |
| 6 Compromiso con SP | 0,36 | 0,45 | 0,51 | 0,47 | 0,60 | |
| Media | 5,62 | 6,35 | 4,45 | 4,53 | 5,11 | 5,46 |
| DAKOTA DEL SUR | 1,24 | 0,78 | 1,39 | 1,12 | 1,02 | 0,95 |

Para determinar la validez discriminante, se aplicó la razón heterorrasgo-monorrasgo (HTMT). Un HTMT inferior a 0,85-0,90 indica validez discriminante. Alternativamente, la

TABLA 7 Evaluación del modelo estructural (N =327).

| | Beta | pag-valor | intervalo de confianza del percentil bootstrap del 95 % | | La f de Cohenz | |
|---|-----------------|-----------|---|-----------------|-------------------------|--------|
| SP- > Facilidad de uso | 0.05 | .54 | - 0.10 | 0,19 | 0.00 | |
| SP- > Utilidad | - 0.01 | .93 | - 0,15 | 0,15 | 0.00 | |
| SP- > Compromiso con SP | 0.01 | .85 | - 0,12 | 0.16 | 0.00 | |
| SI Interno- > Facilidad de uso | 0.07 | .29 | - 0.06 | 0,22 | 0.00 | |
| uso SI Interno- > Utilidad | 0,22*** | .00 | 0.09 | 0.35 | 0.04 | |
| SI Interno-> Compromiso con SP | 0,24*** | .00 | 0,20 | 0.46 | 0.10 | |
| Externo-> Facilidad de uso | 0,20** | .01 | 0.06 | 0.34 | 0.03 | |
| SI Externo-> Utilidad | 0,28*** | .00 | 0.14 | 0.41 | 0.07 | |
| SI Externo-> Compromiso con SP | 0,28*** | .00 | 0,28 | 0,52 | 0.12 | |
| Facilidad de uso-> Compromiso con SP | 0,18* | .02 | 0.03 | 0.33 | 0.05 | |
| SP Utilidad-> Compromiso con SP | 0,33*** | .00 | 0,18 | 0.47 | 0,15 | |
| Modelos de medición de bondad de ajuste | | | Coeficiente de determinación R ² | | R ajustado ² | |
| Compromiso con SP | | | 0,54 | | 0,53 | |
| Facilidad de uso | | | 0.07 | | 0.06 | |
| Utilidad del SP | | | 0.16 | | 0,15 | |
| Modelo global de bondad de ajuste | Modelo saturado | | | Modelo estimado | | |
| | Valor | HI95 | Hola99 | Valor | HI95 | Hola99 |
| SRMR | 0.03 | 0.03 | 0.04 | 0.10 | 0.04 | 0.05 |
| d _{ULS} | 0.11 | 0,15 | 0,19 | 1.29 | 0,22 | 0.30 |
| d _{GRAMO} | 0.11 | 0,15 | 0,23 | 0.16 | 0,20 | 0.33 |

Nota:300 iteraciones; 4999 muestras bootstrap; estimador consistente (PLSc). Bilateralpag-valor.
 Abreviaturas: d_{GRAMO}, discrepancia geodésica; d_{ULS}, distancia euclidiana al cuadrado; SRMR residuo cuadrático medio estandarizado.
 * p < .05; **p < .01; ***p < .001.

La relación HTMT debe ser significativamente diferente de 1 (Benitez et al.,2020;Henseler,2021). La estadística HTMT más alta fue 0,60 entre el compromiso con el plan estratégico y la utilidad, y los resultados de la inferencia bootstrap mostraron que todas las estadísticas HTMT fueron significativamente inferiores a 1. Por lo tanto, se encontró que la validez discriminante de todas las variables latentes era satisfactoria.

Evaluación del modelo estructural

La evaluación del modelo estructural implica evaluar los problemas de colinealidad y la importancia y relevancia de las relaciones en el modelo estructural. Tabla6muestra que ninguna de las correlaciones de los constructos para las variables exógenas y endógenas fue mayor que =0.60.

Mesa7Se informan los resultados de los modelos estructurales y las estadísticas de bondad de ajuste para el modelo saturado y el modelo global estimado. Los coeficientes de trayectoria en PLS-PM son coeficientes de regresión estandarizados (valores beta) que suelen oscilar entre -1 y +1. Siete de las 11 relaciones en los tres modelos estructurales fueron significativas con un nivel de significancia de 0,05.

Un alto coeficiente de determinación (R²) representa un buen poder predictivo del modelo, pero los modelos parsimoniosos (modelos con relativamente pocos constructos y pocos

Los caminos que apuntan hacia un constructo) son preferibles a los modelos complejos (Saylor y Trafimow,2021). Por lo tanto, el R ajustado²se utiliza a menudo para evaluar modelos y modificar R.²En relación con el número de constructos exógenos y el tamaño de la muestra, las variables exógenas explicaron poco de la varianza en la facilidad de uso (R²= .07, ajustado R²= .06), algunos en utilidad de la planificación estratégica (R²= .16, ajustadoR²= .15), y mucho compromiso con el plan estratégico (R²= .54, ajustadoR²= .53).

Henseler (2021) recomienda utilizar el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) entre un modelo implícito y la matriz de correlación empírica, como un índice para la medida de bondad de ajuste del modelo, donde una puntuación de 0 indica un ajuste perfecto y menor que 0,08, o incluso menor que 0,12 (Hair et al.,2017), indica un ajuste del modelo bueno o aceptable. Otras pruebas de ajuste del modelo utilizadas en PLS-PM son la discrepancia de mínimos cuadrados no ponderados (d_{ULS}) y la discrepancia geodésica (d_{GRAMO}En ambos estadísticos, las puntuaciones bajas indican un buen ajuste entre la matriz de varianza-covarianza empírica y la implícita en el modelo. Los estadísticos SRMR del modelo saturado y del modelo estimado, de 0,03 y 0,10, respectivamente, indican un ajuste razonablemente bueno.

Mesa7También se informa sobre los tamaños del efecto (f²). El tamaño del efecto f²es el cambio en elR²valor cuando se omite un constructo exógeno específico del modelo.F²Los valores de 0,02 a 0,15 indican un efecto débil, los valores de 0,15 a 0,35

TABLA 8 Variables latentes por país, medias (desviación estándar entre paréntesis).

| País | SP | SI interno | SI externo | Facilidad de uso | Utilidad | Compromiso con SP |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------------|
| Bélgica (N =112) | 5.57 (1.27) | 6.43 (0.67) | 3,83 (1,49) | 4.11 (1.22) | 4,65 (0,99) | 4,96 (0,75) |
| Finlandia (N =80) | 6.11 (1.06) | 6.64 (0.67) | 5.11 (1.28) | 5.00 (0.99) | 5.54 (1.00) | 6.23 (0.64) |
| Noruega (N =135) | 5.37 (1.23) | 6.10 (0.84) | 4.59 (1.13) | 4,60 (0,98) | 5,25 (0,89) | 5,41 (0,96) |

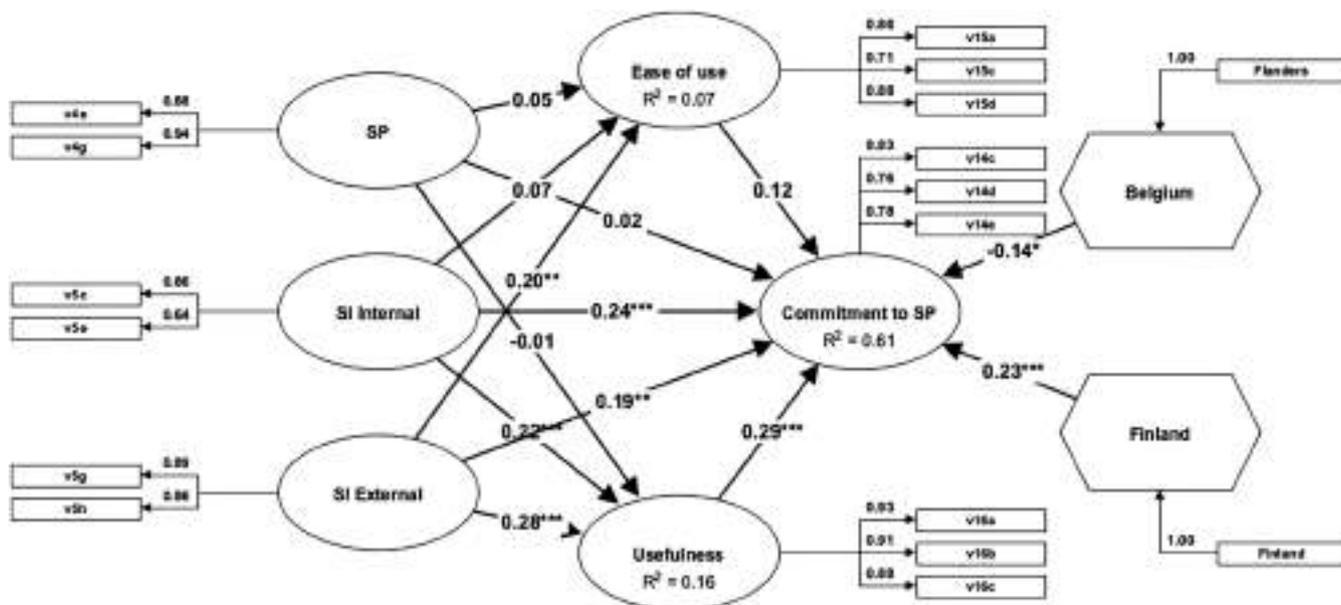


FIGURA 1 Modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) del compromiso con la planificación estratégica en Bélgica, Finlandia y Noruega (N =327) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. Coeficientes estandarizados. Variables latentes estimadas con estimadores consistentes (PLSc). SRMR (modelo saturado) = 0,03 (HI95 = 0,03). SRMR (modelo estimado) = 0,11 (HI95 = 0,04).

indican un efecto medio y los valores de 0,35 y superiores indican tamaños de efectos grandes (Benitez et al.,2020;Henseler,2021). Una variable, la utilidad de la planificación estratégica, tuvo un tamaño de efecto medio ($F_2 = 0,15$), y la participación de las partes interesadas externas tuvo un efecto pequeño ($F_2 = 0,12$) sobre el compromiso con el plan estratégico. La variable con el tercer mayor tamaño del efecto ($F_2 = 0,10$) sobre el compromiso con el plan estratégico fue la participación de los interesados internos (en la práctica, la alta dirección). Además, la participación de los interesados externos tuvo un efecto pequeño ($F_2 = 0,07$) sobre la utilidad de la planificación estratégica y sobre el compromiso con el plan estratégico ($F_2 = 0,04$), la facilidad de uso tuvo un efecto pequeño ($F_2 = 0,05$) sobre el compromiso con el plan estratégico, y la participación de las partes interesadas internas tuvo un pequeño efecto en la facilidad de uso de la planificación estratégica ($F_2 = 0,03$).

Análisis de las diferencias contextuales

Mesa8 Presenta las variables latentes por país. El análisis indica que la participación de los actores externos, la facilidad de uso de la planificación estratégica, la utilidad de la planificación estratégica y el compromiso con el plan estratégico fueron menores en Bélgica que en Finlandia y Noruega. El proceso de planificación en Finlandia contó con más participación externa y

La participación de las partes interesadas internas es mayor que en Bélgica y Noruega. Un indicador de la formalidad del proceso de planificación estratégica, no incluido en la variable latente de planificación estratégica, mostró que el proceso de planificación en Finlandia era menos formal que en Bélgica y Noruega. Una posible explicación de las diferencias entre países es que, si bien algún tipo de planificación estratégica era obligatoria en los tres países, la forma más coercitiva y el reciente desarrollo de la planificación estratégica en Bélgica hicieron que el nuevo régimen de planificación fuera menos sencillo y útil, lo que resultó en un menor compromiso con el plan estratégico que en Noruega, donde los municipios tienen experiencia con la planificación estratégica desde la década de 1980. Sin embargo, Finlandia también había implementado la planificación estratégica hace relativamente poco tiempo.

Para analizar el impacto de los contextos institucionales, añadimos al modelo de trayectoria variables de control para los contextos nacionales. Utilizamos Noruega, país con la mayor experiencia en planificación estratégica obligatoria, como base de comparación, y medimos Bélgica y Finlandia como variables ficticias. Figura1 Visualiza los principales resultados del modelo con las variables de control. En el modelo con variables de control para países, la relación entre la "Facilidad de uso" y el "Compromiso con la PS" pasó de ser significativa ($p = .02$) a no significativa ($p = .10$), el coeficiente de la relación directa entre

“Participación de las partes interesadas interna” y “Compromiso con SP” se redujeron de $\beta = 0,28$ ($p = .00$) a $\beta = 0,19$ ($p = .00$), la varianza explicada de “Compromiso con SP” aumentó de $R^2 = .54$ a $R^2 = .61$, y las cargas del indicador “Compromiso con la PS” cambiaron marginalmente, pero todos los demás parámetros y relaciones del modelo fueron sustancialmente iguales a los del modelo sin las variables de control. Las variables de control fueron significativas y mostraron que el Compromiso con la PS fue menor en Bélgica ($\beta = -0.14, p = .04$) y superior en Finlandia ($\beta = 0,23, p = .00$) que en Noruega. El control de los contextos político-administrativos (nacionales) muestra que, como era de esperar, el compromiso (aceptación del usuario) fue menor en el contexto donde la planificación estratégica obligatoria era la más reciente. Sin embargo, curiosamente, el compromiso con el plan estratégico fue mayor en Finlandia y no en Noruega, país con mayor experiencia en planificación estratégica obligatoria.

DISCUSIÓN

Los dos mecanismos principales que exploramos fueron, primero, que la planificación estratégica (formal) influye en el compromiso con el plan estratégico de manera directa e indirecta al influir en la facilidad de uso y la utilidad de la planificación estratégica, y segundo, que la participación de las partes interesadas influye en el compromiso con el plan estratégico de manera directa e indirecta a través de la facilidad de uso y la utilidad de la planificación estratégica.

Encontramos cierta corroboración de la hipótesis 1. Dado que la planificación estratégica se asoció positiva y significativamente con la utilidad del plan estratégico, pero no con su facilidad de uso. Además, encontramos apoyo a la hipótesis 2. Que afirmaba que la participación durante la planificación estratégica se asocia positivamente con la utilidad de la misma, pero no que se asocia negativamente con la facilidad de uso. La participación de la alta dirección, que medimos como la participación de los grupos de interés internos, se relacionó positiva y significativamente con la utilidad, pero no con la facilidad de uso, y la participación de los grupos de interés externos se relacionó significativa y sorprendentemente positivamente con la facilidad de uso. Tanto la participación de los grupos de interés externos como los internos se relacionaron positiva y significativamente con la utilidad y el compromiso con el plan estratégico. Finalmente, en cuanto a la hipótesis 3. Se corroboró que (a) la utilidad de la planificación estratégica se asocia positiva y significativamente con el compromiso con el plan estratégico, pero (b) en cuanto a la facilidad de uso, donde no esperábamos una asociación significativa con el compromiso con los planes estratégicos, sí se observó una relación positiva significativa. Sin embargo, esta relación no fue significativa al controlar los contextos nacionales (véase la Figura 1).

La planificación estratégica de los gobiernos locales ha sido objeto de esta investigación, lo que implica que hemos analizado la acción orientada a objetivos en un entorno inherentemente político. Una de las características contextuales unificadoras en el

El análisis ha sido la naturaleza impuesta de la planificación estratégica en la que los organismos de supervisión se comportan de manera similar a los reguladores de los mercados, quienes hacen cumplir los intereses de los clientes y de la sociedad desde una perspectiva empresarial (Nutt y Backoff, 1992). Dicho de otro modo, las autoridades políticas superiores obligan por ley a los gobiernos locales a adoptar una planificación estratégica en todos los países o regiones estudiados. Esto podría inducir tendencias ritualistas, prácticas de cumplimiento de requisitos y la acumulación de documentos estratégicos inactivos en los registros del gobierno local. Esto subraya la importancia del diseño de los procesos de planificación estratégica y participación de las partes interesadas, que en gran medida quedan a discreción de las autoridades locales y los altos directivos (Bryson, 2004; Bryson y George, 2020, 2024). En un tono mucho menos cínico, una vez formulados, incluso los planes estratégicos más aplicados pueden dar a los gobiernos locales una visión y una dirección que se deben adoptar, así como atraer fondos adicionales de los organismos políticos supervisores para atender la creciente necesidad de servicios públicos (Llewellyn y Tappin, 2003).

Existen diferentes contextos institucionales entre nuestros tres países focales, lo cual podría haber influido en los resultados. Los directivos flamencos solo contaban con un año de experiencia real con una versión impuesta de planificación estratégica, mientras que los demás países tenían más experiencia. Sin embargo, creemos que la mayor diferencia se dio entre Flandes y Finlandia, por un lado, con una experiencia relativamente corta, y Noruega, por otro, con una experiencia mucho más prolongada. Por lo tanto, la combinación de datos de los tres países/regiones nos proporciona un diseño cuasiexperimental “natural” atractivo. Cabe destacar que el mayor compromiso con el plan estratégico se registró en Finlandia, que también contaba con la mayor autonomía local, capacidad político-administrativa, capacidad financiera, responsabilidad funcional y la menor supervisión estatal (véase la Tabla 1), entre los tres países, y no en Noruega, que contaba con la mayor experiencia en planificación estratégica obligatoria. Queda por ver cómo la transferencia de servicios de bienestar que requieren muchos recursos en Finlandia a los condados en 2023 afectará la planificación estratégica de los municipios.

Se podría cuestionar el valor añadido de medir la planificación estratégica formal como una variable causal (exógena), como lo hemos hecho para explicar la aceptación del usuario (compromiso con el plan estratégico), porque la planificación estratégica podría haber sido determinada por los gobiernos de nivel superior. En este documento, hemos modelado la planificación estratégica como una variable causal/exógena porque los gobiernos de nivel inferior tienen discreción sobre cómo implementar la planificación estratégica; por ejemplo, qué tipo de herramientas de gestión emplean y cómo involucran a las partes interesadas, como lo hemos medido en nuestro análisis. El análisis encontró que la planificación estratégica (formal) no tuvo efectos directos en el compromiso con el plan estratégico, pero la participación de las partes interesadas y la utilidad de la planificación estratégica tuvieron efectos positivos para el compromiso con el plan estratégico. Cabe señalar que la participación de las partes interesadas en la planificación estratégica municipal es en parte

Está regulada en algunos países, pero no se incluye en la medición de la planificación estratégica formal en la literatura sobre planificación estratégica. Para los profesionales, el diseño de la participación de las partes interesadas y, en especial, el diseño de una planificación estratégica útil parecen ser importantes para la aceptación de la planificación estratégica por parte de los usuarios.

Según nuestros resultados, la participación de las partes interesadas internas no se relacionó de forma sustancial ni significativa con la facilidad de uso de la planificación estratégica, y esta última solo tuvo una débil relación con el compromiso con el plan estratégico. Este hallazgo aporta una perspectiva interesante a investigaciones previas, que indican que el enfoque ascendente en la planificación estratégica aumenta el consenso sobre los objetivos, pero dificulta su implementación (Hendrick, 2003; Kissler y otros, 1998; Rueda y, 1993). Nuestros resultados sugieren que el esfuerzo dedicado a la participación intraorganizacional no se traduce automáticamente en una implementación más fluida de los planes estratégicos. Por supuesto, es necesario tener en cuenta que la mayoría de los encuestados en la muestra eran funcionarios de la alta dirección del gobierno local responsables de la planificación estratégica, quienes no necesariamente tienen en cuenta la voz de las partes interesadas internas y externas. Sin embargo, la cuestión es que si la alta dirección no considera valiosa la participación generalizada de las partes interesadas en la planificación estratégica, no existen incentivos sólidos para incorporarlas durante la misma, a menos que la normativa de planificación así lo exija.

La planificación estratégica ha evolucionado en el marco de la ciencia del diseño (Simon, 1996). Se basa en la científicización del oficio, a menudo mediante ensayo y error, y ha dado lugar a la formulación de acciones para que las organizaciones encuentren su camino hacia el futuro. Una de las críticas más fervientes a la planificación estratégica se relaciona con la separación entre el análisis y la síntesis necesaria para la formulación de la estrategia, lo cual se agrava aún más al seguir procedimientos predefinidos excesivamente formales (Mintzberg, 1994, 321). Este análisis corrobora algunas de estas críticas, ya que la formalidad y el uso de herramientas de gestión sistemática en la planificación estratégica no se corresponden directamente con la facilidad de uso, la utilidad ni el compromiso con los planes estratégicos. Sin embargo, la participación de la alta dirección y de las partes interesadas externas sí se corresponde con la utilidad y el compromiso con el plan estratégico. Si la alta dirección representa la capacidad de sintetizar la planificación, su participación es congruente con la idea de que la síntesis es importante en la planificación estratégica.

Es un deber gerencial encontrar vías significativas para afrontar circunstancias futuras. Nuestros hallazgos han presentado una interpretación matizada de la planificación estratégica. Siguiendo el progreso analítico de investigaciones previas (George et al., 2016, 2018; George y Desmidt, 2018), este estudio distinguió empíricamente tres aspectos de la planificación estratégica: el análisis de los aspectos externos e internos de la organización, la participación sistemática en la formulación de la estrategia y la formalidad del procedimiento. Además, corroboramos investigaciones previas que indican la importancia de conectar las tres P de la planificación estratégica.

Planificación: personas, procesos y planes (George, 2021). Las investigaciones futuras pueden seguir desarrollando nuestro uso de la teoría, así como el marco de las 3P, integrándolos en las condiciones de facilitación, las influencias sociales, el sentido de responsabilidad y un contexto más amplio, como lo proponen las revisiones de la aceptación del usuario y la teoría de la autoeficacia (por ejemplo, Taiwo y Downe, 2013). Los hallazgos sugieren que la participación sistemática y el pensamiento analítico tienen sus virtudes obvias, pero la formalidad es la "píldora venenosa", que puede reducir la aceptación del usuario, complica el uso de la planificación estratégica y resulta en ejercicios metodológicos de planificación estériles. Estos hallazgos no eximen a los altos directivos locales de su responsabilidad de buscar un futuro mejor para las comunidades locales, pero sí constituyen una advertencia justa contra el uso de enfoques excesivamente rígidos en la planificación estratégica.

Limitaciones

Este análisis se basó en datos de encuestas correlacionales. Por lo tanto, los mecanismos implícitos en la causalidad solo se asumen mediante razonamiento teórico. La recopilación de datos en los tres países o regiones se realizó en un período de cuatro años (2014, 2016 y 2018), pero no disponemos de información sobre eventos importantes en los gobiernos locales de cada país durante ese período, lo que podría dificultar las comparaciones.

CONCLUSIONES

El análisis ha demostrado que las decisiones de diseño subyacentes a la planificación estratégica se relacionaron con la facilidad de uso percibida por los gerentes y su utilidad en la planificación estratégica multifacética y obligatoria dentro del gobierno local. Este aspecto obligatorio se relaciona con el hecho de que la planificación estratégica se ha convertido en un ejercicio obligatorio en muchas organizaciones públicas. Sin embargo, estas organizaciones suelen tener mucha discreción en el diseño de su proceso de planificación estratégica. Las microactividades se refieren a la idea de que la percepción, las actitudes y las prácticas de los profesionales influyen en el proceso de acción orientada a objetivos dentro del gobierno, y la naturaleza multifacética de la planificación estratégica indica que la formulación beneficiosa de objetivos requiere no solo la cumplimentación de documentos formales, sino también rigor analítico y énfasis en el proceso.

La combinación de diferentes aspectos de la planificación estratégica plantea un desafío interesante entre la estructura y la agencia. En cierto sentido, incluso si la planificación estratégica fuera dictada por autoridades de nivel superior, la asignación debería permitir suficiente margen de maniobra para poder tomar decisiones genuinas entre alternativas. En otro sentido, para que la planificación estratégica sea útil para sus usuarios, la gerencia debe dedicar un esfuerzo analítico y una consideración procesal para alcanzar sus objetivos más importantes. Es una cuestión de conocimiento y disposición para esforzarse más en los procedimientos. Es muy probable

que las características de ambos aspectos influyen en la naturaleza del trabajo de estrategia, pero existe una demanda de estudiar los impulsores adecuados para un compromiso más profundo, así como de examinar las posibilidades de crear mandatos alentadores para la formulación de una estrategia reforzada.

Este estudio contribuye a la teoría de la planificación estratégica en el sector público proponiendo modificaciones a algunas relaciones previamente estudiadas. Descubrimos que la planificación estratégica sistemática, no necesariamente formal, y la participación de la alta dirección en ella ayudan a que dicha planificación sea fácil de usar y útil. Esta afirmación debe matizarse con la afirmación de que el contexto importa. La forma y la experiencia con la planificación estratégica pueden influir en su facilidad de uso. Además, la participación de la gerencia media en la planificación estratégica ayuda a que sea fácil de usar, mientras que la participación de las partes interesadas externas la hace menos fácil de usar. Finalmente, la utilidad, pero no la facilidad de uso de la planificación estratégica, ayuda a inducir el compromiso con el plan estratégico. Este estudio también contribuye a los métodos de investigación en administración pública al demostrar que algunos conceptos centrales, específicamente la planificación estratégica formal y la participación de las partes interesadas, son variables de diseño y podrían medirse como variables formativas en lugar de variables latentes.

La investigación sobre planificación estratégica en el sector público está comenzando a acumularse, pero nuestro estudio ha revelado la necesidad de más investigación. En primer lugar, nuestro análisis estudió tres países y datos correlacionales. Investigaciones futuras podrían emplear múltiples estudios de caso para teorizar sobre el papel del contexto nacional en los mecanismos causales que subyacen a nuestros hallazgos. En segundo lugar, utilizamos el compromiso con el plan estratégico como variable dependiente. Investigaciones futuras podrían vincular los aspectos procesuales y actitudinales de la planificación estratégica con indicadores de desempeño a largo plazo, así como ampliar el número de países analizados, en particular países con diferentes contextos administrativos.

EXPRESIONES DE GRATITUD

Agradecemos los comentarios constructivos durante la presentación de una versión preliminar de este artículo en la Conferencia Anual de la EGPA, celebrada del 11 al 13 de septiembre de 2019 en Belfast, Reino Unido, y en la Conferencia Anual de la EGPA, celebrada del 8 al 10 de septiembre de 2021 en Bruselas. Agradecemos también a los tres revisores anónimos y al editor por sus comentarios constructivos.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

REFERENCIAS

Al-Hashimi, Khalid, Vishanth Weerakkody, Said Elbanna y Gary Schwarz. 2022. "Toma de decisiones estratégicas e implementación en organizaciones públicas del Consejo de Cooperación del Golfo: El papel de la racionalidad procesal". *Revista de Administración Pública*82(5): 905–919. <https://doi.org/10.1111/puar.13447>.

Andrews, Kenneth R. 1987. *El concepto de estrategia corporativa*, 3ª ed. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.

Bandura, Albert. 1982. "Mecanismo de autoeficacia en la agencia humana". *Psicólogo estadounidense*37(2): 122–147. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>.

Bandura, Albert. 1986. "El alcance explicativo y predictivo de la auto-Teoría de la eficacia". *Revista de Psicología Social y Clínica*4(3): 359–373. <https://doi.org/10.1521/jscp.1986.4.3.359>.

Bello-Gómez, Ricardo A. y Claudia N. Avellaneda. 2023. "Objetivo "Logros en la planificación estratégica municipal: el papel de los antecedentes y el contexto político de los ejecutivos". *Revista de Administración Pública*83(5): 1088–1107. <https://doi.org/10.1111/puar.13630>.

Benítez, José, Jörg Henseler, Ana Castillo y Florian Schubert. 2020. "Cómo realizar e informar un análisis de impacto utilizando mínimos cuadrados parciales: directrices para la investigación confirmatoria y explicativa de SI". *Información y gestión*57(2): 103168. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.003>.

Bovaird, Tony. 2008. "Gestión y planificación estratégica emergente" Mecanismos en sistemas adaptativos complejos: el caso de la Iniciativa de Mejor Valor del Reino Unido". *Revista de Gestión Pública*10(3): 319–340. <https://doi.org/10.1080/14719030802002741>.

Bryson, John M. 2004. "Qué hacer cuando las partes interesadas importan: Stake- "Técnicas de identificación y análisis del titular". *Revista de Gestión Pública*6(1): 21–53. <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>.

Bryson, John M., Frances S. Berry y Kaifeng Yang. 2010. "El estado de Investigación en gestión estratégica pública: una revisión selectiva de la literatura y un conjunto de direcciones futuras". *La Revista Americana de Administración Pública*40(5): 495–521. <https://doi.org/10.1177/0275074010370361>.

Bryson, John M., Barbara C. Crosby y John K. Bryson. 2009. "Entendiendo- "La planificación estratégica y la formulación e implementación de planes estratégicos como forma de conocimiento: las contribuciones de la teoría actor-red". *Revista Internacional de Gestión Pública*12(2): 172–207. <https://doi.org/10.1080/10967490902873473>.

Bryson, John M., Lauren Hamilton Edwards y David M. van Slyke. 2018. "Cómo abordar estratégicamente la investigación en planificación estratégica". *Revista de Gestión Pública*20(3): 317–339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>.

Bryson, John M. y Bert George. 2020. "Gestión estratégica en empresas públicas" *Administración Pública*. En *Enciclopedia de investigación política de Oxford*, editado por William R. Thompson, Oxford Research Encyclopedias. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396>.

Bryson, John M. y Bert George. 2024. *Planificación Estratégica para el Sector Público y Organizaciones sin fines de lucro: una guía para fortalecer y sostener el logro organizacional*, Sexta edición. Hoboken, Nueva Jersey: Wiley.

Bryson, John M., Kathryn S. Quick, Carissa Schively Slotterback y Barbara C. Crosby. 2013. "Diseño de procesos de participación pública". *Revista de Administración Pública*73(1): 23–34. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02678.x>.

Davis, Fred D. 1989. "Utilidad percibida, facilidad de uso percibida y "Aceptación del usuario de la tecnología de la información". *MIS Trimestral*13(3): 319. <https://doi.org/10.2307/249008>.

Dror, Yehezkel. 1983. *La formulación de políticas públicas reexaminada*. Nuevo Brunswick, N. J.: Libros de Transacciones.

Elbanna, Said, Rhys Andrews y Raili Pollanen. 2016. "Plan estratégico- Éxito en la gestión y la implementación de políticas en organizaciones de servicios públicos: evidencia de Canadá". *Revista de Gestión Pública*18(7): 1017–42. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1051576>.

Freeman, R. Edward. 1984. *Gestión estratégica: una estrategia de stakeholders*. Acercarse. Boston: Pitman.

Fuller, Christie M., Marcia J. Simmering, Guclu Atinc, Yasemin Atinc y Barry J. Babin. 2016. "Métodos comunes de detección de varianza en la investigación empresarial". *Revista de investigación empresarial*69(8): 3192–98. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>.

George, Bert. 2021. "Implementación exitosa de un plan estratégico en el sector público" *Organizaciones: conectando personas, procesos y planes (3P)*. *Revista de Administración Pública*81(4): 793–98. <https://doi.org/10.1111/puar.13187>.

- George, Bert. 2023. "Estrategia pública conductual". *Política pública conductual* 7(2): 442–456. <https://doi.org/10.1017/bpp.2020.30>.
- George, Bert y Sebastian Desmidt. 2018. "Calidad de las decisiones estratégicas" en las organizaciones públicas: una perspectiva de procesamiento de la información". *Administración y Sociedad* 50(1): 131–156. <https://doi.org/10.1177/0095399716647153>.
- George, Bert, Sebastian Desmidt, Eva Cools y Anita Prinzie. 2018. "Estilos cognitivos, aceptación del usuario y compromiso con los planes estratégicos en las organizaciones públicas: un análisis empírico". *Revista de Gestión Pública* 20(3): 340–359. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285112>.
- George, Bert, Sebastian Desmidt y Julie de Moyer. 2016. "Estrategia "Calidad de las decisiones en los municipios flamencos". *Dinero público y gestión* 36(5): 317–324. <https://doi.org/10.1080/09540962.2016.1194073>.
- George, Bert, Anne Drumaux, Paul Joyce y Francesco Longo. 2020. "Editorial: Editores invitados: Bert George, Anne Drumaux, Paul Joyce y Francesco Longo". *Dinero público y gestión* 40(4): 255–59. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1728055>.
- George, Bert y Sanjay K. Pandey. 2017. "Conocemos el Yin, pero ¿dónde?" ¿Es el Yang? Hacia un enfoque equilibrado sobre el sesgo de fuentes comunes en la investigación de la administración pública. *Revisión de la Administración de Personal Público* 37(2): 245–270. <https://doi.org/10.1177/0734371X17698189>.
- George, Bert, Richard M. Walker y Joost Monster. 2019. "¿La estrategia... ¿La planificación estratégica mejora el rendimiento organizacional? Un metaanálisis. *Revista de Administración Pública* 79(6): 810–19. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>.
- Cabello, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin y Rolph E. Anderson. 2019. *Análisis de datos multivariados*, Octava ed. Andover, Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Hair, Joseph F., G. Tomas, M. Hult, Christian M. Ringle y Marko Sarstedt. 2017. *Una introducción al modelado de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM)*, Segunda ed. Londres: SABIO.
- Hansen, Jesper Rosenberg, Madalina Pop, Maria Bak Skov y Bert George. 2024. "Una revisión de la estrategia abierta: conectando la investigación estratégica con la de gestión pública". *Revista de Gestión Pública* 26(3): 678–700. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2116091>.
- Hendrick, Rebecca. 2003. "Planificación estratégica: entorno, proceso, y desempeño en agencias públicas: un estudio comparativo de departamentos en Milwaukee". *Revista de investigación y teoría de la administración pública* 13(4): 491–519. <https://doi.org/10.1093/jopart/mug031>.
- Henseler, Jörg. 2021. *Análisis de modelos de ecuaciones estructurales basados en compuestos Analizando variables latentes y emergentes*. Nueva York: Guilford Press.
- Henseler, Jörg y Theo K. Dijkstra. 2015. "ADANCO 2.0". En *Compuesto Modelado*. Kleve: Composite Modeling GmbH & Co.
- Jacobsen, Dag Ingvær y Åge Johnsen. 2020. "Alineación de la Estrategia y Estructura en el Gobierno Local". *Dinero público y gestión* 40(4): 276–284. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1715093>.
- Jakobsen, Morten y Rasmus Jensen. 2015. "Sesgo de método común en "Estudios de Gestión Pública". *Revista Internacional de Gestión Pública* 18(1): 3–30. <https://doi.org/10.1080/10967494.2014.997906>.
- Johanson, Jan-Erik. 2009. "Formación de estrategias en organismos públicos". *Público Administración* 87(4): 872–891. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01767.x>.
- Johanson, Jan-Erik. 2019. *Formación de estrategias y formulación de políticas en el gobierno mento*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Johnsen, Åge. 2018. "Impactos de la planificación y gestión estratégica en Gobierno municipal: un análisis de la encuesta subjetiva y las medidas objetivas de producción y eficiencia en Noruega". *Revista de Gestión Pública* 20(3): 397–420. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285115>.
- Johnsen, Åge. 2021. "¿Importa la planificación estratégica formal? Un análisis de Gestión Estratégica y Utilidad Percibida en Noruego Municipios". *Revista Internacional de Ciencias Administrativas* 87(2): 380–398. <https://doi.org/10.1177/0020852319867128>.
- Kissler, Gerald R., Karmen N. Fore, Willow S. Jacobson, William P. Kittredge y Scott L. Stewart. 1998. "Planificación estratégica estatal: sugerencias de la experiencia de Oregón". *Revista de Administración Pública* 58(4): 353. <https://doi.org/10.2307/977565>.
- Klesel, Michael, Florian Schuberth, Björn Niehaves y Jörg Henseler. 2022. "Análisis multigrupo en la investigación de sistemas de información utilizando PLS-PM: una investigación sistemática de enfoques". *Base de datos ACM SIGMIS: La BASE DE DATOS para los avances en sistemas de información* 53(3): 26–48. <https://doi.org/10.1145/3551783.3551787>.
- Ladner, Andreas, Nicolas Keuffer y Harald Baldersheim. 2016. "Mea- "Garantizar la autonomía local en 39 países (1990-2014)". *Estudios regionales y federales* 26(3): 321–357. <https://doi.org/10.1080/13597566.2016.1214911>.
- Llewellyn, Sue y Emma Tappin. 2003. "Estrategia en el sector público: "Gestión en el desierto". *Revista de Estudios de Gestión* 40(4): 955–982. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00366>.
- Locke, Edwin A. y Gary P. Latham. 2002. "Construyendo un sistema prácticamente útil" Teoría del establecimiento de objetivos y la motivación para las tareas: una odisea de 35 años". *Psicólogo estadounidense* 57(9): 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>.
- Maranguni-c, Nikola y Andrina Grani-c. 2015. "Aceptación de la tecnología Modelo: Una revisión de la literatura de 1986 a 2013". *Acceso universal en la sociedad de la información* 14(1): 81–95. <https://doi.org/10.1007/s10209-014-0348-1>.
- Meier, KJ y LJ O'Toole. 2013. "Desempeño organizacional subjetivo" Rendimiento y error de medición: sesgo de fuente común y relaciones espurias". *Revista de investigación y teoría de la administración pública* 23(2): 429–456. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus057>.
- Mintzberg, Henry. 1994. *El ascenso y la caída de la planificación estratégica: recon- Desempeño de roles para la planificación, planes, planificadores*. Nueva York: Free Press.
- Money, William y Arch Turner. 2005. "Evaluación de la gestión del conocimiento- "Sistema de Gestión de la Aceptación de los Usuarios con el Modelo de Aceptación de Tecnología". *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento (IJKM)* 1(1): 8–26. <https://doi.org/10.4018/jkm.2005010101>.
- Nordhoff, Sina, Joost de Winter, Ruth Madigan, Natasha Merat, Bart van Arem y Riender Happee. 2018. "Aceptación de los usuarios de los autobuses lanzadera automatizados en Berlín-Schöneberg: Un estudio mediante cuestionario". *Investigación en transporte Parte F: Psicología del tráfico y comportamiento* 58(octubre): 843–854. <https://doi.org/10.1016/j.trf.2018.06.024>.
- Nutt, Paul C. y Robert W. Backoff. 1992. *Gestión Estratégica de Public- Organizaciones del sector público y del tercer sector: un manual para líderes*, 1ª ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Olson, Bradley J., Satyanarayana Parayitam y Yongjian Bao. 2007. "Toma de decisiones estratégicas: los efectos de la diversidad cognitiva, el conflicto y la confianza en los resultados de las decisiones". *Revista de Gestión* 33(2): 196–222. <https://doi.org/10.1177/0149206306298657>.
- Parayitam, Satyanarayana y Robert S. Dooley. 2009. "La interacción "entre el conflicto cognitivo y afectivo y la confianza basada en la cognición y el afecto para influir en los resultados de las decisiones". *Revista de investigación empresarial* 62(8): 789–796. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.02.006>.
- Pekola, Elias, Jan-Erik Johanson, Emmi-Nina Kujala y Mikko Mykkänen. 2023. "Las estructuras de la administración pública finlandesa". En *Administración pública finlandesa: Agencia y espacio público nórdico* editado por Elias Pekola, Jan-Erik Johanson y Mikko Mykkänen, 57–75. Cham: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-34862-4_4.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie y Nathan P. Podsakoff. 2012. "Fuentes de sesgo metodológico en la investigación en ciencias sociales y recomendaciones sobre cómo controlarlo". *Revista anual de psicología* 63: 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>.
- Poister, Theodore H. 2010. "El futuro de la planificación estratégica en el sector Público: Vinculando la Gestión Estratégica y el Desempeño." *Público*

- Revisión de la administración70(diciembre): s246–s254.<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x>.
- Poister, Theodore H., Lauren Hamilton Edwards, Obed Q. Pasha y Jason Edwards. 2013. "Formulación y desempeño de estrategias: evidencia de agencias locales de transporte público".*Revisión del desempeño y la gestión pública*36(4): 585–615.<https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576360405>.
- Poister, Theodore H., David W. Pitts y Lauren Hamilton Edwards. 2010. "Investigación en gestión estratégica en el sector público: revisión, síntesis y direcciones futuras".*La Revista Americana de Administración Pública*40(5): 522–545.<https://doi.org/10.1177/0275074010370617>.
- Poister, Theodore H. y Gregory Streib. 2005. "Elementos de la estrategia "Planificación y gestión en los gobiernos municipales: situación después de dos décadas".*Revista de Administración Pública*65(1): 45–56.<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00429.x>.
- Rigby, Darrell y Barbara Bilodeau. 2018.*Herramientas y tendencias de gestión 2018*. Boston: Bain & Company.https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbb83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf.
- Sagnier, Camille, Emilie Loup-Escande, Domitile Lourdeaux, Indira Thouvenin y Gérard Valléry. 2020. "Aceptación del usuario de la realidad virtual: un modelo extendido de aceptación de la tecnología".*Revista internacional de interacción humano-computadora*36(11): 993–1007.<https://doi.org/10.1080/10447318.2019.1708612>.
- Saylors, Rohny y David Trafimow. 2021. "¿Por qué el uso creciente de "Los modelos maurales complejos son un problema: sobre el peligro que las narrativas teóricas sofisticadas representan para la verdad".*Métodos de investigación organizacional*24(3): 616–629.<https://doi.org/10.1177/1094428119893452>.
- Sellers, Jefferey M., Anders Lidström y Yooil Bae. 2020.*Multinivel Democracia: cómo las instituciones locales y la sociedad civil dan forma al Estado moderno*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Simón, Herbert Alexander. 1996.*Las ciencias de lo artificial*, 3.ª ed. Karl Conferencias Taylor Compton. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Sjöblom, Stefan. 2010. "Finlandia: Los límites de la descentralización unitaria" *Modelo.* En *El Manual Oxford de la democracia local y regional en Europa*, editado por John Loughlin, Frank Hendriks y Anders Lidström, 241–260. Oxford: Oxford University Press.<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199562978.003.0011>.
- Taiwo, Ayankunle Adegbite y Alan G. Downe. 2013. "La teoría de Aceptación y uso de la tecnología por parte del usuario (UTAUT): una revisión metaanalítica de hallazgos empíricos".*Revista de Tecnología de la Información Teórica y Aplicada*49(1): 48–58.
- El proyecto jamovi. 2023. "Jamovi".<https://www.jamovi.org>. Ugboro, Isaiah O., Kofi Obeng y Ora Spann. 2011. "Planificación estratégica Como herramienta eficaz de gestión estratégica en organizaciones del sector público: evidencia de organizaciones de transporte público".*Administración y Sociedad*43(1): 87–123.<https://doi.org/10.1177/0095399710386315>.
- Vandersmissen, Laure y Bert George. 2024. "Planificación estratégica en Organizaciones públicas: revisión de 35 años de investigación".*Revista Internacional de Gestión Pública*.27(4): 633–658.<https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2271901>.
- Venkatesh, Viswanath, Michael G. Morris, Gordon B. Davis y Fred D. Davis. 2003. "Aceptación del usuario de la tecnología de la información: hacia una visión unificada".*MIS Trimestral*27(3): 425–478.<https://doi.org/10.2307/30036540>.
- Wheeland, Craig M. 1993. "Planificación estratégica de toda la ciudad: una evaluación de "Rock Hill potencia la visión".*Revista de Administración Pública* 53(1): 65–72.<https://doi.org/10.2307/977278>.
- Wolf, Carola y Steven W. Floyd. 2017. "Investigación en planificación estratégica: "Hacia una agenda basada en la teoría".*Revista de Gestión*43(6): 1754–88.<https://doi.org/10.1177/0149206313478185>.

BIOGRAFÍAS DE LOS AUTORES

Bert George Es profesor de Gestión Pública en la Universidad de la Ciudad de Hong Kong, Departamento de Asuntos Públicos e Internacionales. Sus temas de investigación incluyen la planificación y gestión estratégica, el desempeño del sector público, las políticas públicas y la administración conductual, y la metaciencia de la administración pública. Ha colaborado con gobiernos de todo el mundo en la implementación de prácticas de gestión pública, incluso a través de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Su trabajo ha sido galardonado con el Premio Joseph Wholey y el Premio Louis Brownlow de la Sociedad Americana de Administración Pública. Correo electrónico: brgeorge@cityu.edu.hk

Dag Ingvar Jacobsen Es profesor de Ciencias Políticas y Gestión en la Universidad de Agder en Kristiansand, Noruega. Ha trabajado extensamente en las relaciones entre la política y la administración, el liderazgo en organizaciones públicas y el cambio organizacional. Actualmente, estudia los efectos operativos y democráticos de la cooperación intermunicipal. Correo electrónico: dag.i.jacobsen@uia.no

Jan-Erik Johanson Es profesor de Ciencias Administrativas y director del Grupo de Investigación sobre Gobernanza Pública de la Universidad de Tampere (Finlandia). Actualmente, se dedica al análisis de la hibridez y la formulación de estrategias en el gobierno. jan-erik.johanson@tuni.fi

Edad Johnsen Es profesor de Políticas Públicas en la Escuela de Negocios de Oslo, Universidad Metropolitana de Oslo, y profesor adjunto en la Escuela Universitaria de Defensa de Noruega. Sus líneas de investigación son las reformas de la gestión pública, la planificación y gestión estratégica, la gestión del rendimiento, la gestión basada en la confianza, la gestión del cambio y la auditoría y evaluación del rendimiento en el sector público. Correo electrónico: aage.johnsen@oslomet.no

Elías Pekkola Es profesor asociado y vicedecano de la Universidad de Tampere, Finlandia. Sus intereses de investigación incluyen seguridad, políticas públicas y administración. Correo electrónico: elias.pekkola@tuni.fi

Cómo citar este artículo: George, Bert, Dag Ingvar Jacobsen, Jan-Erik Johanson, Åge Johnsen y Elias Pekkola. 2025. "Aceptación de los usuarios de la planificación estratégica: evidencia de municipios del norte de Europa". *Revista de Administración Pública*85(3): 752–767.<https://doi.org/10.1111/puar.13874>