

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO
“BENEDICTO XVI”
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS
SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN PÚBLICA Y
GOBERNABILIDAD



**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL SECTOR PÚBLICO
DEL PERÚ Y OTROS PAÍSES DE LATINOAMERICA PERÍODO
2022-2024**

**TRABAJO ACADÉMICO PARA OBTENER EL TÍTULO
PROFESIONAL DE SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

AUTORES

Br. Callirgos Requena, Martha

<https://orcid.org/0000-0002-0481-4170>

Br. Rodríguez Sahuanay, Daysi Erika

<https://orcid.org/0009-0003-8300-521X>

ASESOR

Ms. Suárez Quiroz, Ronal Elvis

<https://orcid.org/0000-0003-0775-983X>

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión Pública y Administración Gubernamental

TRUJILLO – PERÚ

2026

DECLATORIA DE AUTENTICIDAD

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas:

Yo, Ronald Elvis Suárez Quiroz con DNI N° 43374447, como asesora del trabajo de investigación titulado “PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL SECTOR PÚBLICO DEL PERÚ Y OTROS PAÍSES DE LATINOAMERICA PERÍODO 2022-2024”, desarrollado por la egresada Martha Callirgos Requena con DNI N° 43167026 y la egresada Daysi Erika Rodríguez Sahuanay con DNI N° 45601513; del Programa de estudios de Segunda Especialidad en Gestión Pública y Gobernabilidad; considero que dicho trabajo reúne las condiciones técnicas y científicas, las cuales están alineadas a las normas establecidas en el Reglamento de Estudiantes y de Grados y Títulos de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI y en la normativa para la presentación de trabajos de titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Por tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por los jurados designados por la mencionada facultad.



Ms. Ronal Elvis Suárez Quiroz

Asesor

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

EXCMO. MONS. GILBERTO ALFREDO VIZCARRA MORI, SJ

Arzobispo Metropolitano de Trujillo

Gran Canciller

Universidad Católica de Trujillo “Benedicto XVI”

DR. MARCO ANTONIO PACHERRES TORREJÓN

Rector de la Universidad Católica de Trujillo “Benedicto XVI”

DRA. SILVIA ANA VALVERDE ZAVALETA

Vicerrectora Académica

DRA. GINA GENARA ZAVALETA ESPEJO

Vicerrectora de Investigación

MG. VÍCTOR MANUEL JIMÉNEZ UBILLUS

Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

DRA. TERESA SOFÍA REÁTEGUI MARÍN

Secretaria General

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a nuestras familias (esposos e hijos); por su apoyo durante este proceso académico, el cual nos impulsará a avanzar en nuestras metas profesionales.

Las autoras.

AGRADECIMIENTO

A nuestro Señor Dios Todopoderoso, por colmarnos de salud y bienestar para continuar alcanzando nuestras metas personales y profesionales. A nuestro asesor por su compromiso, apoyo y guía durante el proceso hasta el término de este producto académico.

Las autoras.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

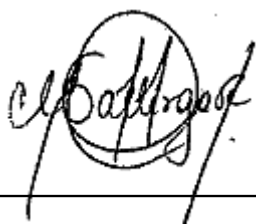
Nosotros, Martha Callirgos Requena con **DNI N° 43167026** y Daysi Erika Rodríguez Sahuana con **DNI N° 45601513**, egresadas del **Programa de estudios** de Segunda Especialidad en Gestión Pública y Gobernabilidad de la **Universidad Católica de Trujillo “Benedicto XVI”**, damos fe que hemos seguido rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos establecidos por la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, para la elaboración y sustentación del informe de tesis titulado: “PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL SECTOR PÚBLICO DEL PERÚ Y OTROS PAÍSES DE LATINOAMERICA PERÍODO 2022-2024”, el cual consta de un total de **44 páginas**, incluyendo tablas y figuras, y **05 páginas en anexos**.

Dejamos constancia de la **originalidad y autenticidad** de la mencionada investigación y declaramos, bajo juramento y en cumplimiento de los principios éticos, que el contenido del documento es **de mi exclusiva autoría** en cuanto a redacción, organización, metodología y diagramación. Asimismo, garantizamos que los fundamentos teóricos están debidamente sustentados en fuentes bibliográficas, asumiendo la responsabilidad de cualquier omisión involuntaria en la citación de autores.

En este sentido, declaramos que el uso de herramientas de inteligencia artificial en el presente trabajo se ha limitado exclusivamente a la mejora de la redacción y corrección de errores gramaticales y sintácticos, sin que ello haya influido en la generación del contenido, análisis o interpretación de los resultados de la investigación.

Del mismo modo, reconocemos que cualquier vulneración a los derechos de autor derivada del presente trabajo será de nuestra exclusiva responsabilidad, asumiendo las consecuencias académicas y legales que pudieran derivarse conforme a la normativa vigente.

Las autoras.



Martha Callirgos Requena
DNI 43167026



Daysi Erika Rodríguez Sahuana
DNI 45601513

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLATORIA DE AUTENTICIDAD.....	2
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.....	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO.....	5
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD.....	6
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	7
ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
I. INTRODUCCIÓN.....	12
II. METODOLOGÍA.....	15
III. RESULTADOS	17
IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	30
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
ANEXOS.....	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	17
Tabla 2	21
Tabla 3	25
Tabla 4	28

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	16
-----------------------	-----------

RESUMEN

Este estudio, titulado Planeamiento estratégico en el sector público del Perú y otros países de Latinoamérica: una revisión sistemática 2022-2024, revisa y evalúa la literatura sobre cómo las instituciones públicas planifican estratégicamente durante el periodo 2022–2024. Tras analizar 842 registros y depurarlos con rigor, se identificaron 30 artículos pertinentes. La metodología se apoya en la declaración PRISMA, lo que garantiza un análisis claro y exigente, sustentado en diversas bases de datos y en criterios explícitos de inclusión y exclusión. En palabras simples, es como hacer una criba cuidadosa para asegurarse de incluir lo esencial. Los hallazgos destacan que el planeamiento estratégico es un pilar clave para la gestión eficiente de las entidades gubernamentales, orientado a impulsar el desarrollo y a ampliar oportunidades en beneficio del bienestar ciudadano. El estudio subraya la necesidad de definir prioridades y asignar recursos con un enfoque en resultados, así como de monitorear el progreso hacia la visión, la misión y las metas establecidas. En conclusión, se propone reforzar la coordinación interinstitucional, ya que la falta de cohesión entre entidades puede disminuir la efectividad de las estrategias implementadas.

Palabras clave: Planeamiento, estrategia, brecha estructural, valor público.

ABSTRACT

This study, entitled Strategic Planning in the Public Sector of Peru and Other Latin American Countries: A Systematic Review 2022–2024, reviews and evaluates the literature on how public institutions strategically plan during the period 2022–2024. After analyzing 842 records and rigorously cleaning them, 30 relevant articles were identified. The methodology is based on the PRISMA statement, which ensures a clear and rigorous analysis, supported by diverse databases and explicit inclusion and exclusion criteria. In simple terms, it is like carefully screening the literature to ensure that only the essential elements are included. The findings highlight that strategic planning is a key pillar for the efficient management of government entities, aimed at promoting development and expanding opportunities to benefit citizens' well-being. The study underscores the need to define priorities and allocate resources with a results-oriented approach, as well as to monitor progress toward the established vision, mission, and goals. In conclusion, it is proposed to strengthen inter-institutional coordination, since a lack of cohesion between entities can reduce the effectiveness of the strategies implemented.

Keywords: Planning, strategy, structural gap, public value.

I. INTRODUCCIÓN

El planeamiento estratégico en el sector público es una pieza clave de gestión para anticipar y orientar la acción del Estado hacia escenarios futuros probables, con una mirada de largo plazo y en contextos complejos y cambiantes. ¿Cómo mantenerse al día cuando el mundo se transforma a tal velocidad? Justamente, este enfoque busca crear capacidad de adaptación frente a esos virajes rápidos del entorno.

Según Altamirano, Gamboa e Hidalgo (2023), entre las múltiples definiciones existentes, la planificación estratégica en la administración pública tiene un fin primario: asegurar servicios oportunos, de calidad y confiables, capaces de generar alto impacto en la vida de las personas. Para ello, se vuelve imprescindible identificar mejoras sustantivas en la gestión de los recursos públicos y garantizar que dichas mejoras se sostengan en el tiempo. Para Chiavenato y Sapiro (2017), la planeación estratégica es el proceso de fijar objetivos y establecer directrices que definan las acciones necesarias para alcanzarlos, con la meta de crear una ventaja competitiva perdurable. Chiavenato (2019) describe tres rasgos centrales: su alcance integral sobre toda la organización y sus recursos; su horizonte de largo plazo, cuyos efectos perduran por años; y la subordinación de los demás planes a este plan general. En esa línea, el Banco Interamericano de Desarrollo plantea que la planificación gubernamental funciona como la “carta de navegación” del país, es decir, marca su rumbo y destino; hoy, este enfoque se interpreta como gestión por resultados.

En América Latina y el Caribe, el pulso de la planificación estratégica quedó expuesto en el Foro Político de Alto Nivel sobre el Desarrollo Sostenible, realizado del 8 al 18 de julio de 2024 en Nueva York. A nivel global, solo el 17% de las metas de los ODS va en ruta a cumplirse para 2030. En la región, la CEPAL estima que el 22% de los objetivos se ha logrado o se logrará, un 46% avanza en la dirección correcta, pero con ritmo insuficiente, y el 32% restante no alcanzará la meta en el plazo previsto.

En el Perú, el CEPLAN lidera el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Su Reporte de Seguimiento 2024 al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050 muestra que, para el ON 1 (desarrollo pleno de capacidades sin dejar a nadie atrás), el avance promedio al 2023 es del 92%. Para el ON 2 (gestión sostenible del territorio y reducción de riesgos), el promedio asciende a 88%, aunque la mayoría de indicadores presenta riesgo bajo o moderado de incumplir lo previsto al 2026. En el ON 3 (competitividad y productividad con empleo decente), el avance proyectado es del 89%,

también con predominio de riesgos moderados o bajos. En cambio, el ON 4 (sociedad justa, democrática, pacífica y un Estado efectivo) registra un cumplimiento general del 85%, pero con alto riesgo de incumplimiento en todos sus indicadores al 2026. Desde esta evidencia, emerge la pregunta que guía este trabajo: ¿cómo se está aplicando el proceso de planeamiento estratégico en las distintas entidades públicas del Perú y de otros países de la región?

Nuestra impresión es que persiste una brecha amplia entre lo que se hace y lo que debería hacerse. Se nota en salud, seguridad ciudadana y justicia: el dinero asignado no siempre se traduce en servicios de calidad. Pese a esfuerzos visibles, no hay un cambio de fondo para la ciudadanía ni un cierre sostenido de las brechas estructurales que arrastramos como país. En este marco, la revisión sistemática tiene como meta central describir cómo se despliega el planeamiento estratégico en las distintas entidades del aparato público peruano y en otros países de América Latina, capturando su estado actual y sus dinámicas de implementación.

De manera complementaria, persigue cinco objetivos específicos: examinar el planeamiento estratégico según recursos, capacidades y competencias; identificar los factores, métodos y procedimientos que habilitan un diseño y ejecución adecuados; explicar cómo este proceso contribuye al logro de metas y a la creación de valor público sostenido; mapear los principales obstáculos y proponer salidas viables; e indagar el aporte de tecnologías emergentes como inteligencia artificial y big data para mejorar la toma de decisiones en el sector público. Desde el plano conceptual, la perspectiva clásica de Ansoff (1990) entiende la planificación como un proceso racional y deliberado para anticipar escenarios y alinear recursos con objetivos institucionales, lo que facilita una adaptación proactiva a entornos cambiantes. En contraste, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2005) sostienen que las estrategias también emergen de patrones de conducta organizacional: no solo se diseñan; se descubren y evolucionan con la práctica y el contexto.

En sintonía integradora, Bryson (2018) enfatiza que el planeamiento estratégico en gobiernos articula expectativas de actores internos y externos, ordena prioridades y refuerza la legitimidad de las políticas, algo crucial en democracias descentralizadas como las latinoamericanas. Con ello, la justificación teórica del estudio radica en unir marcos clásicos y contemporáneos para aplicar con sentido del contexto el planeamiento estratégico al sector público de la región. El primer enfoque de planeamiento estratégico corresponde a Ansoff (1990) y se caracteriza por el uso de conceptos, postulados y

métodos propios de la administración de empresas. Para este autor, el planeamiento estratégico es un proceso que permite elaborar un plan de acción organizado que contemple los procedimientos que debe seguir la organización para lograr sus objetivos en un horizonte de tiempo determinado; tal plan debe articular la naturaleza de los productos y mercados que deben ser objeto de exploración y/o explotación. El enfoque integrador de Bryson (2018) parte de la premisa que la planificación en la administración pública está diseñada para hacer del planeamiento una herramienta útil y efectiva en el desarrollo de una administración más eficiente, competente y responsable. La definición que brinda el autor destaca que es el gobierno quien realiza el planeamiento, pero los actores internos y externos son igualmente importantes para que se lleve a cabo. Un gobierno que planea necesita comprender las expectativas de quienes son parte del proceso, así como de aquellos que no lo son. La articulación de expectativas de los grupos de interés involucra una mayor probabilidad de éxito. El planeamiento también puede servir para reforzar las prioridades.

En cuanto a la utilidad del estudio se ofrece un análisis crítico de la efectividad formal y de la eficiencia en la administración pública en el Perú y la región. Se arguye que el aumento de la efectividad en la gestión de planeamiento, así como de la administración pública en general, se ha convertido en una condición de gobernabilidad imprescindible. Si, como señala Pierre (1995), no hay gobernanza sin gobiernos, estos deben ofrecer al menos un mínimo de capacidad para cumplir con sus funciones. El impacto de la efectividad del gobierno sobre la gobernanza se manifiesta en la creación del entorno propicio para el desarrollo de la sociedad civil y la economía. Metodológicamente, para la presente revisión se adoptan metodología complementaria, siendo un enfoque comparativo que examina tres modelos de planeamiento estratégico aplicados al sector público: el clásico de Ansoff (1990), el integrador de Bryson (2018) y una perspectiva aplicada a la institucionalidad peruana, a la que pertenecen el planeamiento estratégico de mediano plazo, el modelo de gestión por resultados y el presupuesto por resultados. El análisis parte de cinco criterios que permiten evaluar la efectividad y el impacto en la búsqueda de resultados: 1) configuración de actores internos y externos; 2) priorización y refuerzo de prioridades institucionales; 3) articulación y articulación de expectativas de grupos de interés; 4) uso de herramientas de planeamiento y 5) adecuación de procesos de planeamiento, y siendo un enfoque descriptivo que articula un conjunto de evidencias empíricas y analíticas acerca de la práctica del planeamiento estratégico en la administración pública del Perú y la región.

II. METODOLOGÍA

El diseño escogido para este trabajo fue una revisión sistemática, definida como un paso que consiste en un examen de la literatura científica mediante un plan explícito, criterios de inclusión y exclusión previamente definidos y una ejecución metódica, con el objetivo de resumir los resultados publicados y responder a una interrogante de investigación.

La búsqueda fue llevada a cabo en bases de datos académicas y se seleccionaron publicaciones de fuentes sobre planeamiento estratégico con diferentes nombres, en un idioma distinto al español, en inglés y portugués (Brasil). En cada etapa, se utilizó un filtro de elegibilidad para seleccionar solos aquellos trabajos más pertinentes al objetivo propio del estudio, por lo que el accuracy fue establecido por las bases de datos internacionales.

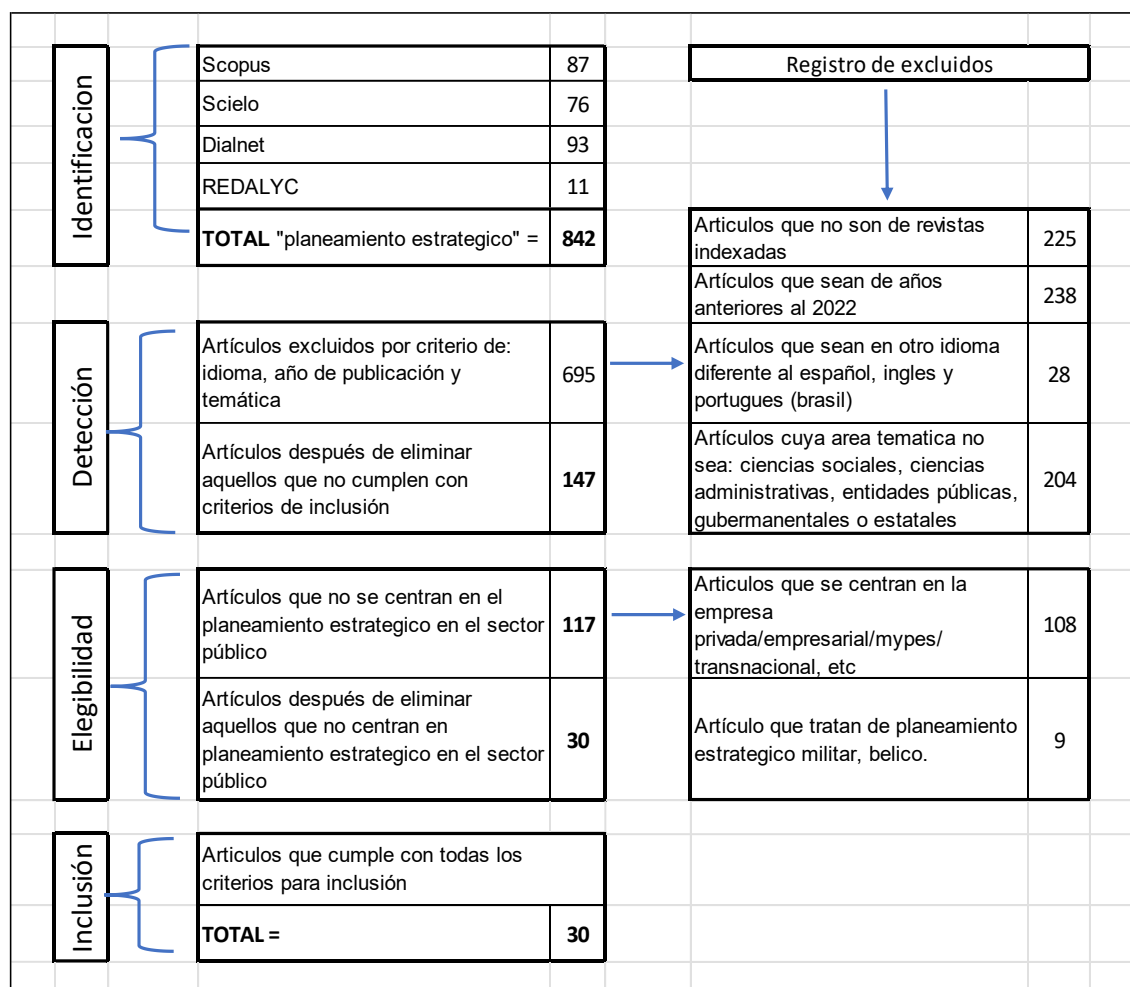
El enfoque de la revisión fue realizado mediante un enfoque cualitativo: se organizó información acerca de las ediciones teóricas y los resultados empíricos existentes, y se clasificaron en categorías relevantes y analíticas que lo describan, considerando la estructura de la revisión de literatura. Todo el proceso de revisión se llevó a cabo de acuerdo con el sistema PRISMA al incluir los depósitos SCOPUS, SCIELO, DIALNET y REDALYC. Las palabras clave utilizadas para el análisis fueron “planificación estratégica”, “public planning”, “planificación en el sector público”, “planificación estratégica, Perú” y “planeamiento estratégico en Latinoamérica”.

Los criterios de inclusión utilizados para evaluar la pertinencia y fiabilidad de la evidencia fueron: a) información publicada de manera reciente acerca de planeación estratégica en materias públicas, b) solo publicaciones de 2022 a 2024; c) estudios en español, portugués en Brasil o inglés; y d) trabajos en las áreas de ciencias sociales, ciencias administrativas y gestión en territorios específicamente nacionales.

Asimismo, se decidieron aplicar criterios de exclusión formal asistidos según el tipo de investigación, artículo periodístico o documento exclusivo con bajo acceso a información instantánea de acceso público. La selección por etapas fue progresiva, el cual debido a los 842 trabajos estudiados inicialmente, 695 se excluyeron según idioma, año, área inadecuada y falta de indexación, para un total de 147, los cuales, a su vez, concedieron la eliminación de 117 al no ser fuentes específicamente del sector público y solo quedaron a 30, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 1

Diagrama de Flujo de selección de artículos (adaptación PRISMA) = 30 artículos



Nota. Elaboración propia

III. RESULTADOS

Tabla 1

Artículos elegidos para la revisión sistemática en Dialnet

Nº	Autor(es) y año	Título	Tipo de estudio	Aportes (versión humanizada)
1	Jorge Fernando Salamanca Osorio (2023)	Estrategias de desarrollo regional desde la mirada de actores territoriales	Exploratorio	Conecta estrategias regionales con proyectos de inversión y recoge percepciones sobre su alineamiento y los principales escollos.
2	Emigdio Rogelio Castillo Arqueros (2024)	Planeamiento estratégico e indicadores	Revisión sistemática	Reafirma que planear importa tanto como medir: propone usar indicadores para comprobar la efectividad de las estrategias. Mapea desafíos y ventanas de oportunidad en el sector público, subrayando la urgencia de una planificación estratégica bien ejecutada.
3	Mónica del Pilar Quiñónez Cercado, et al. (2024)	Gestión estratégica en la administración pública: retos y oportunidades	Revisión crítica y análisis empírico	Muestra que una buena planificación eleva la eficiencia operativa y la satisfacción del usuario, tanto en lo público como en lo privado.
4	Tatiana Aracely Vera Calderón, et al. (2024)	Relevancia de la planificación estratégica en organizaciones públicas y privadas	Analítico (inductivo–deductivo)	Explora cómo la planificación incide en el nivel de vida y sugiere
5	Ernesto Felipe Novillo-Maldonado, et al. (2022)	Planificación estratégica y calidad de vida:	Revisión sistemática	

		revisión sistemática		indicadores para capturar ese vínculo. Evalúa qué herramientas estratégicas usan las estatales y cómo influyen en decisiones más informadas y oportunas. Ofrece (i) hoja de ruta para futuras investigaciones; (ii) un marco teórico de alcance medio que captura la complejidad y dinámica del planeamiento; y (iii) guías prácticas para que directivos públicos optimicen opciones según contexto y resultados esperados. Aunque existe un andamiaje normativo sólido, la inestabilidad política y la alta rotación de personal minan la continuidad de la planificación. Confirma una asociación positiva entre planificar y decidir mejor; misión, objetivos y valores institucionales resultan palancas clave. Detecta débil articulación de estrategias y proyectos (tiempos, recursos,
6	Susanne Matos Nogueira Leal, et al. (2024)	Herramientas de gestión estratégica y toma de decisiones en empresas estatales	Estudio de casos con análisis de contenido	
7	Laure Vandersmissen, et al. (2023)	Strategic planning in public organizations: reviewing 35 years of research	Revisión sistemática	
8	Gabriel Belletini Vela, et al. (2024)	Planificación estratégica desde el enfoque de las instituciones públicas del Ecuador	Revisión documental (enfoque analítico)	
9	Sergio Antonio Ingunza Sterenko (2023)	Planeación estratégica institucional y toma de decisiones en un gobierno local peruano	Cuantitativo, no experimental	
10	Erika Loa Navarro, et al. (2023)	Influencia del planeamiento estratégico en la creación de valor público en un	Básico, cuantitativo, descriptivo explicativo—causal	

		gobierno local de Andahuaylas		ejecutores), lo que reduce su factibilidad e impacto en la población. Plantea que los nuevos retos exigen simplificar servicios, incorporar tecnología y mejorar calidad; no solo procesos cambian: también la mentalidad directiva hacia la mejora continua.
11	Miltom Wido Valencia Maquera (2022)	Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica	Analítico	

Nota. Elaboración propia en base a la data obtenida en Dialnet

La Tabla 1, Este resumen reúne fuentes clave de Dialnet sobre planificación y gestión estratégica en ámbitos público, privado y de desarrollo territorial. Las investigaciones combinan revisiones sistemáticas, estudios exploratorios, análisis críticos y casos de estudio, ofreciendo una mirada integral y comparada. ¿El resultado? Once trabajos que, en conjunto, ayudan a entender qué funciona, qué no y por qué.

Salamanca Osorio (2023) vincula el desarrollo regional con los proyectos de inversión y recoge cómo los actores perciben su alineación y los principales desafíos. En la misma línea de rigor, Castillo Arqueros (2024) mediante una revisión sistemática subraya la relevancia de planificar y medir, destacando el papel de los indicadores para evaluar la eficacia estratégica.

En la esfera de la administración pública, Quiñónez Cercado et al. señala a través de un artículo con análisis crítico y evidencia empírica las perspectivas de los desafíos y oportunidades de la gestión estratégica con énfasis en la planificación adecuada. En el contexto de esta afirmación, Vera Calderón et al. confirman a través del enfoque analítico de la inducción y la deducción que la planificación estratégica mejora la eficacia operativa y la satisfacción del usuario en la administración pública y privada.

La literatura también explora la relación entre la planificación y el bienestar de los ciudadanos. El primero analiza un caso de calidad de vida Nochebuena et al.,

2021, el segundo evalúa a través del análisis de casos la influencia que han ejercido las herramientas de gestión estratégica en empresas estatales de toma de decisiones más oportunas e informadas Matos Nogueira Leal et al., 2024.

Por último, Vandersmissen (2023) ofrece un mapa para futuras investigaciones, propone un marco conceptual de alcance medio que captura la complejidad y el dinamismo del planeamiento público, y aporta recomendaciones prácticas para directivos: elegir las opciones estratégicas adecuadas y optimizarlas según contexto y metas.

Bellettini Vela et al. (2024), mediante una revisión documental con enfoque analítico-interpretativo, retratan la planificación estratégica en instituciones públicas del Ecuador: aunque existe un andamiaje jurídico sólido, la inestabilidad política y la alta rotación de funcionarios dificultan que las estrategias se traduzcan en resultados concretos. En otras palabras, el problema no está en el diseño, sino en la continuidad para ejecutarlo.

Ingunza Sterenko (2023), con un estudio cuantitativo no experimental en un gobierno local peruano, confirma que planificar bien mejora la toma de decisiones. Eso sí, la misión, los objetivos estratégicos y, sobre todo, los valores institucionales actúan como palancas críticas en ese proceso.

Loa Navarro et al. (2023), desde un enfoque cuantitativo deductivo en una alcaldía de Andahuaylas, muestran que las estrategias municipales adolecen de débil interrelación y coordinación. El resultado: baja factibilidad y menor impacto de la acción gubernamental en la ciudadanía.

Valencia Maquera (2022) aborda los desafíos de la gestión pública y su vínculo con la planificación estratégica, y sostiene que incorporar tecnologías, elevar la calidad de los servicios y emprender reingeniería organizacional exige, además, una disposición real al cambio por parte de directivos y servidores públicos. ¿De qué sirve un buen plan si la cultura no acompaña?

En conjunto, estos estudios refuerzan que la planificación estratégica es decisiva para el desarrollo territorial, la calidad de vida y la eficiencia operativa. También dejan claras las condiciones de éxito: estabilidad política, alineación estratégica y uso inteligente de herramientas de gestión. La diversidad metodológica enriquece la mirada y evidencia que, aunque algunos países han avanzado más, nadie tiene el proceso garantizado; solo la constancia en la búsqueda de la excelencia acercará una gestión pública centrada, de verdad, en la ciudadanía.

Tabla 2*Artículos elegidos para la revisión sistemática en SCOPUS*

Nº	Autor(es) y año	Título del estudio (parafraseado)	Tipo de estudio	Aportes (versión humanizada)
1	Ander Díaz Pérez, et al. (2022)	Planificación estratégica en educación	Revisión sistemática	Explora cómo se implementa la planificación estratégica en el sistema educativo y qué resultados obtiene cuando se aplica con constancia. Describe tendencias en gestión de educación inicial y resalta la planificación como herramienta integral e inclusiva para ordenar y mejorar el servicio. Muestra que planificar mejora el uso del tiempo, el orden y la ejecución de actividades pedagógicas, elevando el rendimiento docente. Subraya que planificar, asignar presupuesto en sintonía y hacer seguimiento gerencial son piezas que, juntas, fortalecen las políticas públicas. Recorre antecedentes, aprendizajes y aportes de la planificación, destacando su influencia en decisiones y
2	Marleny Mabel Salazar-Caballero, et al. (2023)	La planificación estratégica desde la educación inicial en el Perú	Cuantitativo descriptivo	
3	Stephanie Marjorie Valladares-Durand, et al. (2022)	La planificación estratégica como palanca del desempeño docente en el Perú	Revisión sistemática exploratoria	
4	Eusebio Arainga Blas (2023)	Gestión estratégica y políticas públicas en instituciones estatales de Huari (Áncash)	Cualitativo	
5	José Luis Méndez Martínez (2022)	La planificación estratégica en el sector público	Revisión crítica	

				gestión en un entorno volátil y complejo. Plantea la gobernabilidad estratégica como columna del desarrollo sostenible. Advierte programas sociales poco efectivos y pide una gestión más flexible, creativa y con actores locales comprometidos y aprendizaje continuo. Compara enfoques de planificación aplicados al gobierno, mostrando cuándo funcionan mejor y cómo adaptarlos al contexto institucional. Analiza 20 artículos y evidencia un uso creciente de la planificación en educación pública, especialmente en América, con el Perú liderando la adopción. Confirma su utilidad en organizaciones de distintos tamaños y sectores; enfatiza el uso de indicadores para evaluar si la estrategia realmente rinde frutos. Encuentra una correlación positiva moderada: a mejor planeamiento, mejor gestión
6	Ruth Caldas-Jara, et al. (2023)	Gobernabilidad estratégica, desarrollo económico e inversión pública	Revisión bibliográfica	
7	Córdova-Pozo y Rouwette (2023)	Modelos de planeamiento estratégico en la gestión pública	Análisis de modelos	
8	Richar Reynaldo Quispe Gutiérrez, et al. (2024)	La planificación estratégica como instrumento en instituciones educativas públicas	Revisión sistemática	
9	Alejandra Altamirano Taica, et al. (2022)	Impacto del planeamiento estratégico en la administración pública	Revisión sistemática	
10	Luis Cruz-Martínez, et al. (2023)	Planeamiento estratégico y gestión educativa en secundaria (Orurillo)	Descriptivo correlacional	

Nota. Elaboración propia en base a la data obtenida en SCOPUS

La Tabla 2, Diez estudios de SCOPUS permitieron recopilar la información en torno a la planificación estratégica en la Educación, la Administración Pública y el Desarrollo territorial. Las bases de datos integraron revisión sistemática, análisis empírico, estudio cualitativo, revisión bibliográfica y análisis de modelo. Así, los trabajos se localizan más allá de lo general o lo detallado para brindar perspectivas globales y al mismo tiempo detalladas sobre el valor y los desafíos de cada uno en un entorno peculiar pero complejo. La idea clave. La planificación correcta es importante, mientras que la implementación correcta es aún más crucial.

En consecuencia, en la esfera de la educación, la evidencia muestra el impacto positivo en la gestión escolar, el desempeño de los profesores y la calidad del servicio. En el ámbito de su aplicación en la administración pública y el desarrollo territorial, paralelamente, se advierte lo aplicado a pesar del hecho de que hay deficiencias en términos de la cantidad y la solidez de la evidencia en algunos sectores: evidentemente, hay una necesidad constante de las investigaciones futuras en este campo. Por ejemplo, Díaz Pérez hace una revisión sistemática extensa sobre la planificación en la educación e informa sobre las iniciativas y los logros logrados en la gestión institucional y los componentes de calidad del servicio. Salazar Caballero et al. analizan la educación inicial en el Perú y acentúan el papel de la planificación como un enfoque integral e integrador para estructurar los procedimientos y aumentar las oportunidades para los educandos.

Valladares Durand et al., en su investigación sobre el profesorado peruano, abordan la correlación entre la planificación y el desempeño, y afirman que la capacidad de planificación contribuye a la organización del tiempo y al desempeño de la actividad pedagógica. Arainga estudia las organizaciones estatales en Huari y demuestra una correlación directa entre la práctica de la gestión estratégica y la calidad de la planificación e implementación de las políticas públicas.

Méndez Martínez (2022) recorre los antecedentes de la planificación estratégica y su contribución a la toma de decisiones y a la gestión pública en entornos volátiles. Finalmente, Caldas-Jara (2023) plantea la gobernabilidad

estratégica como pilar del desarrollo económico e inversión pública, y advierte que algunos programas sociales han aportado menos de lo esperado; propone una gestión más flexible y creativa, con actores locales involucrados y aprendizaje continuo. En suma, la ruta está trazada: estrategia con enfoque humano, evidencia en mano y ejecución sostenida.

Córdova-Pozo y Rouwette (2023) comparan enfoques de planificación estratégica en la gestión pública y concluyen que no existe un modelo único: la eficacia depende del entorno institucional y del problema a resolver. Elegir el enfoque correcto es tan importante como ejecutarlo bien.

Quispe Gutiérrez (2024) sintetiza 20 estudios en instituciones educativas públicas y confirma un uso creciente del planeamiento estratégico en los últimos años, con el Perú a la cabeza en América. El resultado práctico: mejoras en la eficiencia para decidir y asignar recursos, con procesos más ordenados y objetivos más claros.

Altamirano Taica (2022) muestra que el planeamiento estratégico es aplicable en organizaciones públicas de distintos tamaños y sectores, siempre que se acompañe de indicadores que permitan evaluar si la estrategia realmente está funcionando.

Cruz-Martínez identifica también una correlación positiva moderada entre el planeamiento estratégico y la gestión educativa en secundaria Orurillo : es decir que una planificación estructurada se traduce en administración más eficiente y mejor desempeño institucional. En resumen, se puede suponer que el planeamiento estratégico es vital para la gestión efectiva para los propósitos de la política pública y comunitaria. Sin embargo, se presentan algunos desafíos tales como la resistencia al cambio, la falta de salida de los indicadores y la necesidad del modelo flexible y contextual.

¿Y cómo se desempeña en los negocios? No solo se cree que proporciona valor en el desempeño de un papel, sino que, además, existe la decepción de la falta de evidencia empírica robusta de cómo impacta positivamente la rentabilidad directa. Sin embargo, es obvio cuál es la dirección: la efectividad se mide en la capacidad del actor para anticipar, ajustar el enfoque claramente y comprometerse a actuar. Cuando hay alineación en estos tres componentes, la probabilidad de mejores tratos y rentabilidad se incrementa y se mantiene con el tiempo.

Tabla 3*Artículos elegidos para la revisión sistemática en SCIELO*

Nº	Autor(es) y Año	Título del estudio (parafraseado)	Tipo de estudio	Aportes (versión humanizada)
1	Marco Antonio Romero-Nava (2024)	Plan estratégico de mejora para procesos en entidades públicas	Investigación aplicada	Diseña una hoja de ruta para agilizar trámites y optimizar operaciones, elevando la eficiencia y la calidad del servicio público. Evalúa cómo la modernización impacta la productividad laboral; subraya la necesidad de estrategias claras y capacitación continua del personal. Aporta evidencia cuantitativa de que tener estructuras estratégicas consolidadas se asocia con mayor eficiencia administrativa; útil como caso replicable. Muestra que enfoques racionales y emergentes de planificación fortalecen la motivación de los funcionarios y respaldan una ejecución más efectiva. Analiza cómo la planificación impulsa resultados en contextos urbanos, identificando facilitadores y cuellos de botella en la implementación.
2	Jhonny Richard Rodríguez-Barboza, et al. (2024)	Eficiencia de la gestión pública en políticas estratégicas	Estudio de caso	
3	Gina Maribel Carrasco Echeverría, et al. (2022)	Planificación estratégica y gestión municipal en Baba (Ecuador)	Descriptivo correlacional	
4	Catheriny Baccaro Nonato, et al. (2024)	Planificación estratégica, autonomía y motivación del servidor público	Estudio analítico	
5	Buendía Giribaldi, et al. (2022)	Planeamiento estratégico para el desarrollo social en Lima	Descriptivo	

6	Emigdio Rogelio Castillo Arqueros, et al. (2024)	Plan estratégico para mejorar la calidad en la Sanidad PNP	Descriptivo, diseño no experimental	Recomienda contar con un plan claro, con objetivos y acciones alineadas a la misión y visión institucional, para elevar la calidad del servicio. Concluye que un buen planeamiento ordena a las instituciones, orienta el cumplimiento de visión y misión y mejora la calidad del servicio educativo.
7	Ander Díaz Pérez, et al. (2022)	Planeamiento estratégico en educación	Investigación bibliográfica y análisis documental	

Nota. Elaboración propia en base a la data obtenida en SCIELO

En suma, la Tabla 3 revela que la revisión de SCIELO localizó siete investigaciones claves que analizan la planificación estratégica en ámbitos educativos, de la administración pública, la competitividad empresarial y la gestión en mercados emergentes. Cabe destacar que los enfoques metodológicos adoptados son variados, ya que incluyen revisiones sistemáticas, estudios de caso, análisis comparativos y revisiones de literatura. Así, aquellas presentaciones permiten conocer sus distintos marcos conceptuales, ventajas, desventajas y factores de éxito.

En el área de la eficiencia en la administración, Romero Nava ha investigado que unas políticas más modernas pueden mejorar los procedimientos en ciertas instituciones de gobierno, lo que se traduce en métricas sensibles de calidad de servicios. Siguiendo con el área de la modernización, Rodríguez Barboza et al. también demuestran las políticas de modernización en la administración del sector educativo, indicando un mensaje práctico fuerte: las políticas de modernización adecuadamente orientadas disminuyen sugerencias de ineficiencias y hace que la escolarización sea de mejor calidad. En relación con lo anterior, Carrasco Echeverría et al. recopilaron pruebas de que una planificación sólida en la administración mayor atrae a mayores ganancias. Con una muestra representativa y análisis estadísticos, demostraron que la eficiencia mexicana es cada vez más alta y sugirieron que esta muestra también pueda replicarse en otros gobiernos autónomos descentralizados.

Desde la perspectiva urbana, Buendía et al. (2022) hallan que las entidades públicas de Lima aplican solo de forma moderada los componentes recomendados por la planificación estratégica. ¿La consecuencia? Una implementación insuficiente que frena el uso adecuado de las etapas metodológicas necesarias para abordar con efectividad el desarrollo social.

En el campo de los servicios públicos, Castillo Arqueros (2024) desarrolla un estudio descriptivo sobre la Sanidad de la Policía Nacional del Perú y subraya una idea simple pero decisiva: contar con un plan estratégico claro, alineado con la misión y la visión, y traducido en acciones concretas que orienten el logro de objetivos. En paralelo, Díaz Pérez y Villafuerte Álvarez (2022), mediante investigación bibliográfica y análisis documental en el sector educativo, muestran que una planificación bien diseñada permite operar con eficiencia, elevando la calidad del servicio gracias a una organización óptima de actores y recursos.

En conjunto, la evidencia recuperada en SciELO refuerza que la planificación estratégica impulsa eficiencia organizativa, modernización de la gestión y competitividad. Pero no todo es lineal: persisten trabas como la burocracia, la resistencia al cambio y la ausencia de herramientas sólidas para evaluar efectos a largo plazo. ¿La clave? Equilibrar previsión y adaptabilidad: mantener flexibilidad ante escenarios cambiantes sin perder coherencia en la toma de decisiones.

Tabla 4*Artículos elegidos para la revisión sistemática en REDALYC*

Nº	Autor(es) y Año	Título del estudio (parafraseado)	Tipo de estudio	Aportes (versión humanizada)
1	Carlos Matos Ingaruca, et al. (2023)	Planificación y presupuesto para una mejor gestión pública en Perú	Documental, enfoque mixto	Defiende que planificar con objetivos claros, estrategias precisas y programación detallada, alineado al presupuesto, eleva la eficacia del Estado. Propone un sistema articulado planificación–presupuesto para mejorar la gestión y evitar esfuerzos dispersos.
2	Estrella Vanessa Romero Berrocal, et al. (2023)	Planeamiento estratégico y gestión municipal en el Callao	Básica explicativa, cuantitativa; no experimental, corte transversal correlacional–causal	Resalta la gestión abierta y democrática: la ciudadanía tiene canales para opinar y co-decidir. Esa participación se convierte en apoyo real para reducir problemas y concretar proyectos que mejoren el bienestar de la población.

Nota. Elaboración propia en base a la data obtenida en REDALYC

La tabla 4, El análisis de REDALYC recuperó dos estudios clave sobre planificación estratégica y su impacto en la gestión pública peruana. En conjunto, abordan cómo articular planificación y presupuesto en el Estado, y por qué el planeamiento estratégico importa en la gestión municipal. La conclusión común: optimizar recursos y abrir espacios de participación ciudadana son dos caras de la misma moneda.

Matos Ingaruca y Agnes Chauca Castro (2023), en un estudio documental de enfoque mixto, sostiene que planificar con estructura estrategias claras y

programación alineada a objetivos y al presupuesto disponible es condición para gestionar mejor. Proponen, además, un sistema integrado que conecte de forma efectiva planificación y presupuesto, elevando la eficiencia del aparato público.

Por su parte, Romero Berrocal et al. (2023), con un diseño explicativo, cuantitativo y no experimental de corte transversal-correlacional, examinan el planeamiento estratégico en un distrito del Callao. Su hallazgo central: una gestión abierta y democrática fortalece la participación ciudadana, facilita identificar problemas y necesidades y, sobre todo, ayuda a concretar proyectos con beneficios tangibles para el bienestar social.

Leído en conjunto, el mensaje es nítido: se necesita planificación estratégica efectiva y participativa, y una mejor coordinación entre planeamiento y presupuesto para pasar del papel a los resultados.

IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Existe una amplia variedad de investigaciones como son de DIALNET, SCOPUS, REDALYC y SCIELO cuentan una historia convergente: la planificación estratégica en el sector público gana terreno y se estudia desde frentes distintos revisiones sistemáticas, casos, análisis empíricos y críticas para afinar decisiones y optimizar recursos. ¿La señal de fondo? Crece el interés por hacer más con lo que ya tenemos.

Respecto del primer objetivo analizar el planeamiento en entidades del Perú y Latinoamérica con base en sus recursos, capacidades y competencias, los trabajos de DIALNET muestran su peso en la gestión y el desarrollo territorial. Unos conectan estrategias regionales con inversión; otros mapean retos y oportunidades de implementación. En conjunto, sugieren que planificar bien ayuda a fijar prioridades, asignar recursos con criterio y responder con agilidad a necesidades cambiantes. Además, en el ámbito público no es solo una herramienta técnica: es un proceso que fortalece instituciones y eleva el desempeño organizacional. En países como Perú, Colombia, Chile, México y Brasil, su despliegue depende de factores internos: financiamiento, capacidades técnicas, liderazgo directivo y competencias del personal. La conclusión es clara: aplicarla correctamente permite construir una visión compartida de futuro, alinear objetivos con políticas nacionales y regionales y definir metas y prioridades de mediano y largo plazo. Cuando se apoya en fortalezas internas —capital humano, aprendizaje institucional, infraestructura y redes interinstitucionales—, se crean mejores condiciones para enfrentar desafíos sociales, políticos y administrativos; así, las entidades responden con más pertinencia, mejoran la calidad del servicio y consolidan su legitimidad ante la ciudadanía.

En el segundo objetivo identificar los factores, métodos y estrategias que hacen viable una buena planificación los estudios de SCOPUS convergen en tres piezas indispensables: indicadores para evaluar, herramientas de diagnóstico y modelos de planeación adaptados a la gestión pública. Salazar Caballero et al. (2023) subrayan medir el impacto en la efectividad organizacional; Méndez (2022) ofrece una revisión conceptual que, desde sus bases históricas hasta sus límites, sostiene que una práctica bien ejecutada eleva la coherencia institucional, la calidad de las decisiones y la eficiencia del Estado. La planificación por resultados lleva

esa lógica a la cancha: prioriza objetivos concretos y medibles, no solo insumos o procesos. Permite fijar metas claras y diseñar planes operativos alineados con la visión y la misión. Con indicadores de gestión, el avance se monitorea, el impacto de las políticas se evalúa y la rendición de cuentas se vuelve transparente. ¿De qué sirve un plan si no medimos su efecto? Esta disciplina, además, impulsa una cultura de evidencia, mejora continua y foco en resultados. En síntesis, el éxito del planeamiento estratégico descansa en factores técnicos y organizacionales, y en los métodos y procedimientos que lo sostienen durante la ejecución. Ese “núcleo operativo” define la calidad del diagnóstico, la pertinencia de las estrategias y la capacidad de articular acciones que realmente se traduzcan en resultados.

Respecto del tercer objetivo explicar cómo la planificación impulsa el logro de metas y altos niveles de rentabilidad o valor, la evidencia de SciELO conecta la estrategia con la competitividad y su aplicación en mercados emergentes. Buendía (2022) muestra que en Lima la planificación tiene potencial para orientar el desarrollo social, pero su uso aún es limitado; para que mueva la aguja se requiere formalizar y estandarizar los procesos metodológicos dentro de las entidades públicas. Una planificación estratégica bien diseñada es el pilar para cumplir objetivos en el Estado. Cuando las entidades trabajan con una hoja de ruta clara y metas SMART específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos pueden alinear recursos, procesos y capacidades para ejecutar con eficiencia. Esto optimiza el uso del presupuesto y refuerza la gestión orientada a resultados. Además, ante demandas ciudadanas cambiantes o crisis (sanitarias, desastres, inestabilidad), contar con objetivos nítidos, mecanismos de evaluación y seguimiento continuo permite adaptarse con rapidez y actuar a tiempo, con foco en el ciudadano.

Vinculado al cuarto objetivo, la evidencia de REDALYC subraya dos condiciones habilitantes: articular planificación y presupuesto, y abrir la gestión a la participación. Matos Ingaruca y Agnes Chauca Castro (2023) proponen alinear el planeamiento con un sistema presupuestal sólido para asegurar el cumplimiento de metas y una administración eficaz de los recursos. Romero Berrocal et al. (2023) enfatizan la gestión municipal abierta y participativa como vía para concretar proyectos estratégicos, impulsar el bienestar social y sostener resultados en el tiempo. Ahora bien, implementar no es trivial. Persisten trabas estructurales, culturales y operativas. La burocracia excesiva rígida y centrada en trámites resta agilidad y dificulta adaptarse al entorno. La resistencia al cambio, típica de culturas

conservadoras, frena la innovación y la mejora continua. Y la débil articulación entre áreas mantiene a muchas instituciones fragmentadas: cada unidad opera por su cuenta, se duplican esfuerzos, cae la eficiencia y se vuelve más difícil evaluar el impacto de lo que se hace.

El quinto objetivo aborda cómo la inteligencia artificial y el big data permiten potenciar el planeamiento estratégico en el Estado. La utilización de tableros de control, plataformas de gestión estratégica y sistemas de Recursos de Planificación de Gestión GRP, entre otros, da trazabilidad a los objetivos, reduce la eficiencia y ofrece transparencia en el seguimiento del desempeño. Al centralizar los datos, la toma de decisiones se hace más sencilla y posible, y es posible hacer ajustes en tiempo real según los resultados a la vez que no disminuir el objetivo y la visión del impacto institucional. La IA como acelerador de los algoritmos de aprendizaje automático, en definitiva, permiten no solo revelar patrones complejos, sino también anticipar ciertos comportamientos y recomendaciones en situaciones específicas. Gracias a esto, el planeamiento en sí ya no será un proceso estático, sino uno más predictivo, a la vez que será dinámico y basado en simulaciones y análisis de riesgos más profundos y refinados.

En primer lugar, el big data aporta una escala significativa; se integran conjuntos de datos de censos, encuestas, fuentes de datos en redes sociales y sistemas de administración para identificar necesidades ciudadanas más precisas, áreas críticas y áreas de inversión prioritarias. Este poder analítico permite el diseño de estrategias más ágiles y centradas en el ciudadano, personalizadas sobre variables socioeconómicas, geográficas y demográficas más específicas.

El cierre del círculo operativo radica en la automatización, reduce las cargas administrativas, elimina las redundancias y brinda coherencia ejecutiva. Los sistemas integrados ayudan a las instituciones a alinear presupuestos, cronogramas, objetivos estratégicos en función y tiempo; minimizando el error humano y maximizando la velocidad de respuesta. En conclusión, la IA y Big Data permiten una transformación del planeamiento público: deciden de forma más oportuna y basada en la evidencia know-how, amplifican el marco predictivo, fijan recursos de manera eficiente y evalúan de forma eficaz las políticas. En resumen, una gestión más moderna, eficiente y proactiva que se centra en las necesidades del ciudadano.

Las conclusiones presentadas reflejan que la planificación estratégica no se puede tratarse simplemente como una forma eficiente de optimizar los recursos

estatales y hacer que el trabajo del gobierno sea más efectivo. También conlleva beneficios para la transparencia, el empoderamiento de los ciudadanos y el desarrollo de políticas públicas responsables y sostenibles. Sin embargo, los estudios también se refieren a varios desafíos críticos que requieren esfuerzos adicionales para superar, como la integración insuficiente entre las fases de planificación y ejecución, las prácticas burocráticas rígidas y la falta de capacitación por parte de los equipos encargados de poner en práctica enfoques y tecnología modernos.

Para abordar estos desafíos, se recomienda lo siguiente:

- Implementar modelos de gestión más flexibles y adaptativos;
- Continuar mejorando la capacitación del personal;
- Desarrollar el sistema de seguimiento y evaluación, incluyendo indicadores claros y precisos que confirmen el éxito de la estrategia.

Por último, la digitalización de procesos y la implementación de herramientas basadas en IA y análisis de datos que permitan anticipar escenarios y optimizar la atribución de recursos en base a datos y de evidencias. En conclusión, el PLAE resulta de suma importancia en la gestión pública, pero la eficacia del mismo reside en la articulación que se logre entre la planificación, la atribución de recursos y su ejecución.

La incorporación de tecnologías emergentes y una cultura organizacional focalizada en resultados y en la participación ciudadana permite potenciar significativamente su alcance, de aquí en adelante deberá profundizarse en modelos de gestión predictivos y adaptables que permitan a las instituciones ser mucho más eficientes y transparentes y estar a la altura de los desafíos actuales.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altamirano Taica, A., Gamboa-Cruzado, J., & Hidalgo Sánchez, A. (2023). Planeamiento estratégico y su impacto en la administración pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 1–20. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.3>
- Ansoff, H. I. (1990). *Implantando la administración estratégica* [Edición en español]. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Arainga Blas, E. (2023). Gestión estratégica y las políticas públicas en las instituciones estatales de la provincia de Huari, región Ancash, 2023. <https://repositorio.uct.edu.pe/handle/123456789/5344>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). Planificación estratégica en América Latina. Washington, D.C.: BID. <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Planificacion-de-la-adaptacion-a-largo-plazo-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Belletini Vela, G., Almeida Salazar, N. B., Intriago Intriago, K. M., Espinoza Laines, J. L., Macías Alcívar, J. A., & Pinargote Parraga, G. L. (2024). Planificación estratégica desde el enfoque de las instituciones públicas del Ecuador. *Ciencia y Desarrollo*, 27(3), 291–302. <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2692>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Buendía Giribaldí, A. R., Cano López, M. G., Chirinos Maldonado, D. M., & Flores Ccanto, F. (2022). Planeamiento estratégico para el desarrollo social en Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(8), artículo e39181. <https://doi.org/10.52973/rvge.vi8.39181>
- Caldas-Jara, R., Castillo-Santa María, B., & Castillo Palacios, F. W. (2023). Gobernabilidad estratégica en el contexto del desarrollo económico y la inversión pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 1246–1263. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.23>

- Carrasco Echeverría, G. M., Merino Velásquez, J., Luy Navarrete, W. A., & Encalada Tenorio, G. J. (2022, noviembre). *Importancia de la planificación estratégica en la gestión administrativa de los gobiernos autónomos descentralizados en Ecuador: Municipio de Baba*. *Polo del Conocimiento*, 7(11). https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4927?utm_source=chatgpt.com
- Castillo Arqueros, E. R. (2024). Planeamiento estratégico e indicadores. *SCIÉND*O, 27(3), 363–367. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2024.064>
- Castillo Arqueros, E. R., & Quispe Mendoza, R. (2024). Planeamiento estratégico para mejorar la calidad de servicios en la Sanidad Policía Nacional del Perú. *SCIÉND*O, 27(3), 369–374. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2024.065>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN. (2022). *Guía para el planeamiento estratégico institucional (PEI)*. <https://www.ceplan.gob.pe>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2024). Reporte de Seguimiento al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2050. Lima, Perú. <https://peru2050.ceplan.gob.pe/>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Fundamentos de Administración. McGraw-Hill. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Chiavenato, I. (2019). Planeación estratégica en organizaciones públicas y privadas. Pearson. <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2024). Informe sobre desarrollo y planeamiento estratégico en la región. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/80595-estudio-economico-america-latina-caribe-2024-trampa-crecimiento-cambio-climatico>
- Córdova-Pozo, K. L., & Rouwette, E. A. J. A. (2023). *Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews*. *Futures*, 149, 103153. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2023.103153>

- Cruz-Martínez, L., & Cruz-Martínez, R. G. (2023). Strategic Planning and Educational Management in secondary educational institutions in the district of Orurillo. *Micaela Revista de Investigación-UNAMBA*, 4(1), 19–24. <https://doi.org/10.57166/micaela.v4.n1.2023.92>
- Díaz Pérez, A., & Villafuerte Álvarez, C. A. (2022). Strategic Planning of Education. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13(2), 161–171. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681>
- Ingunza Nesterenko, S. A. (2023). Planeación estratégica institucional y toma de decisiones en un gobierno local peruano. *Gaceta Científica*, 9(4), 120–124. <https://doi.org/10.46794/gacien.9.4.2078>
- Leal, S. M. N., Lima, A. C., & Maia, A. B. G. R. (2024). Herramientas de gestión estratégica y toma de decisiones en empresas estatales. *Revista de Administração Pública*, 58(3), e20230033. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230033>
- Loa Navarro, E., Vilca Quispe, W., Ramírez Puraca, Á. A., Medina Sotelo, C. G., & Limachi Queso, N. J. (2023). Influencia del planeamiento estratégico en la creación de valor público en un gobierno local de la provincia de Andahuaylas, Apurímac – Perú. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 4044–4057. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.547>
- Matos Ingaruca, C., & Chauca Castro, W. A. (2023). *La planificación, el presupuesto y la gestión pública en el Perú*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(4), 3046–3062. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7154
- Méndez Martínez, J. L. (2022). La planificación estratégica en el sector público. *Estado Abierto. Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas*, 6(1), 59–80. <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/297>
- Nonato, M. C. S., Fontes-Filho, J. R., & Michelotto, M. R. (2024). *Planejamento estratégico: desvendando a autonomia e a motivação dos servidores públicos por meio de representações sociais dos objetivos organizacionais*. Revista de Administração Pública, 58(6), e20230324. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230324>
- Novillo Maldonado, E. F., & Luy-Navarrete, W. A. (2022). Planificación estratégica y nivel de vida: revisión sistemática. *Polo del Conocimiento: Revista Científico-*

Académica Multidisciplinaria, 7(11), 2097–2111.
<https://doi.org/10.23857/pc.v7i11.5009>

Organización de las Naciones Unidas. ONU. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Organización de las Naciones Unidas. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Organización de las Naciones Unidas. (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenible y planificación estratégica gubernamental*. New York: UNDP.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OECD. (2019). *Public governance review of Peru: Strategic vision for public governance reform*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *Guía de buenas prácticas para la planificación estratégica en el sector público*. París: OCDE.

Quiñónez Cercado, M. P., Jacho Castillo, B., & Calle García, J. S. (2024). La gestión estratégica en la administración pública: Retos y oportunidades. *Ciencia y Desarrollo*, 27(1), 67–76. <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i1.2543>

Quispe Gutiérrez, R. R., Franco Castro, V. P., Paredes Ayca, Y. M., & Mendoza Gutiérrez, K. M. (2024). Strategic planning as a management instrument in public educational institutions. *Aula Virtual*, 5(12), e281. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11062702>

Rodríguez-Barboza, J. R., Vásquez-Pajuelo, L., Andrade-Díaz, E. M., Bartra-Rivero, K. R., Sánchez-Aguirre, F. de M., & Ruiz-Villavicencio, R.-E. (2024). Evaluación de la eficiencia de la gestión pública en la productividad laboral. *Revista InveCom*, 4(2), 1–22. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10574091>

Romero Berrocal, E. V., Quinteros Gómez, Y. M., & Zárate Ruiz, G. E. (2023). Planeamiento Estratégico en la Gestión Municipal de los Trabajadores de un Distrito de la Provincia Constitucional del Callao, 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 1173–1199. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8760

- Romero-Nava, M. A. (2024). Plan estratégico de mejoras para los procesos administrativos y operativos de las empresas públicas. *Ingenium et Potentia*, 6(10), 54–72. <https://doi.org/10.35381/i.p.v6i10.3856>
- Salamanca Osorio, J. F. (2023). Las Estrategias de Desarrollo Regional desde la percepción de actores regionales. *Polis (Santiago)*, 22(64), 299–344. <https://doi.org/10.32735/S0718-6568/2023-N64-1720>
- Salazar-Caballero, M. M.; Ortega-Cabrejos, M. Y.; Hoyos-Rubio, Y. A. (2023). Strategic Planning: A view from early Childhood Education in the Peruvian Context. *Revista Docentes 2.0*, 16(2), 235-246. <https://doi.org/10.37843/rted.v16i2.402>
- Valencia Maquera, M. W. (2022). Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 97–115. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3473
- Valladares-Durand, S. M., Soto-Rivera, C. M., Vicuña-Ureta, A. M., & Jara-Llanos, G. S. (2022). Strategic Planning as an improvement in teaching performance in Perú. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 6(22), 238–245. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.331>
- Vandersmissen, L., & George, B. (2024). Strategic planning in public organizations: Reviewing 35 years of research. *International Public Management Journal*, 27(4), 633–658. <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.227190>
- Vera Calderón, T. A., Mendoza López, H. A., Delgado Segovia, M. C., Chilán Fienco, I. L., Vega Guanuche, A. P., & Heredia López, G. A. (2024). La importancia de la planificación estratégica en organizaciones públicas y privadas. *Strategic Management Journal*, 15(2), 100-122. <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v27i3.2683>
- World Bank Group. (2023). Strategic Planning in Public Governance: A Global Perspective. Washington, D.C.: World Bank Publications. https://education.cfr.org/learn/reading/six-essential-international-organizations-you-need-know?utm_medium=cpc&utm_source=google_edu&utm_campaign=intl-orgs&gad_source=1&gad_campaignid=20360317593&gbraid=0AAAAAC69XWk9BS1m6YVg_gT3wIxQdCuG7&gclid=CjwKCAjw4K3DBhBqEiwAYtG_9

[HCy7t6AoNvnnZA5UxmJ7zYvrHAUFZVt9Hjsx9JzYBDBjWR7vnW2gBoCd0
EQAvD_BwE](#)

ANEXOS

Anexo 1. Reporte de Turnitin



Ronal SUAREZ QUIROZ
CALLIRGOS_MARTHA_Y_RODRÍGUEZ_DAYSI

REPORTE 10

Detalles del documento

Identificador de la entrega
tnm:old::3117580937586

Fecha de entrega
20 abr 2026, 12:19 GMT-5

Fecha de descarga
20 abr 2026, 12:26 GMT-5

Nombre del archivo
CALLIRGOS MARTHA Y RODRÍGUEZ DAYSI - TURNITIN.docx

Tamaño del archivo
67.5 KB

24 páginas
6693 palabras
39.024 caracteres



4% Similitud general

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

Filtrado desde el Informe

- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 3%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 2%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de Integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

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

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

Fuentes principales

3%	Fuentes de Internet
1%	Publicaciones
2%	Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

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

1	Internet	
idicap.com		<1%
2	Internet	
repositorio.ucv.edu.pe		<1%
3	Internet	
revistas.unheval.edu.pe		<1%
4	Trabajos del estudiante	
Universidad Continental on 2026-04-08		<1%
5	Trabajos del estudiante	
Universidad San Marcos on 2025-04-27		<1%
6	Internet	
www.yucatan.com.mx		<1%
7	Internet	
innovaingenieria.uagro.mx		<1%
8	Publicación	
Rojas, Carlos Alberto Mendoza Fernandez, Jaime Giovany Salinas Zamora Diaz, ...		<1%
9	Trabajos del estudiante	
Universidad Politécnica Estatal de Carchi on 2025-04-30		<1%
10	Publicación	
Susanne Matos Nogueira Leal, Afonso Carneiro Lima, Anna Beatriz Grangeiro Rib...		<1%
11	Internet	
prezi.com		<1%

Anexo 2. Reporte de escritura de Inteligencia Artificial



Página 1 de 26 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid::3117:580937586

Ronal SUAREZ QUIROZ

CALLIRGOS_MARTHA_Y_RODRÍGUEZ_DAYSI

 REPORTE 10

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::3117:580937586

Fecha de entrega

20 abr 2026, 12:19 GMT-5

Fecha de descarga

20 abr 2026, 12:26 GMT-5

Nombre del archivo

CALLIRGOS MARTHA Y RODRÍGUEZ DAYSI - TURNITIN.docx

Tamaño del archivo

67.5 KB

24 páginas

6693 palabras

39.024 caracteres



Página 1 de 26 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid::3117:580937586

*% detectado como IA

La detección de IA incluye la posibilidad de que haya falsos positivos. Aunque cierto texto en esta entrega se generó probablemente con IA, los puntajes inferiores al umbral del 20 % no aparecen porque tienen una mayor probabilidad de falsos positivos.

Precaución: Se necesita revisión.

Es esencial comprender los límites de la detección de IA antes de tomar decisiones acerca del trabajo del estudiante. Te alentamos a obtener más información acerca de las funciones de detección de IA de Turnitin antes de usar la herramienta.

Aviso legal

Nuestra evaluación de escritura con IA está diseñada para ayudar a los académicos a identificar texto que podrían haberse preparado mediante una herramienta de IA generativa. Es posible que nuestra evaluación de escritura con IA no siempre sea precisa (existe la posibilidad de que identifique erróneamente redacciones probablemente generadas por humanos como generadas por IA, y redacciones probablemente generadas por IA como generadas por humanos), por lo que no debe usarse como único fundamento para aplicar sanciones a un estudiante. Para determinar si es un caso de deshonestidad académica, se necesita de un escrutinio mayor y el juicio humano, junto con la aplicación de las políticas académicas específicas de la organización.

Preguntas frecuentes

¿Cómo debería interpretar los falsos positivos y el porcentaje de escritura con IA de Turnitin?

El porcentaje que se muestra en el reporte de escritura con IA es la cantidad del texto calificado en la entrega que el modelo de detección de escritura con IA de Turnitin determina se generó probablemente con IA desde un modelo de lenguaje de gran tamaño.

Los falsos positivos (que marcan incorrectamente alertas de texto escrito por humanos como generado con IA) son una posibilidad en los modelos de IA.

Los puntajes de detección de IA inferiores al 20 %, que no aparecen en reportes nuevos, tienen una mayor probabilidad de ser falsos positivos. Para reducir la probabilidad de malinterpretación, no se atribuye ningún puntaje o resaltado y se indican con un asterisco en el reporte (*%).

El porcentaje de escritura con IA no debe ser el único fundamento para determinar si ha ocurrido una mala conducta. El revisor/instructor debería usar el porcentaje como un medio para iniciar una conversación formativa con sus estudiantes o usarlo para examinar el ejercicio entregado según las políticas de la escuela.

¿Qué significa 'texto calificado'?

Nuestro modelo sólo procesa texto calificado en la forma de escritura de formato largo. La escritura de formato largo se refiere a los enunciados individuales en párrafos que constituyen una parte más grande del trabajo escrito, como un ensayo, una disertación, un artículo, etc. El texto calificado que se ha determinado que se generó probablemente con IA se resaltarán en color cyan en la entrega.

El texto no calificado, como viñetas, bibliografías comentadas, etc., no se procesará y puede crear disparidad entre los puntos destacados de la entrega y el porcentaje mostrado.

