

## Planeamiento estratégico y su incidencia en la calidad de servicios públicos: una revisión sistemática

### Strategic planning and its impact on public service quality: a systematic review

<sup>a</sup> Eduardo Antonio Ramal Alvarez ✉; <sup>b</sup> Otilia Carmen Quispe Catti; <sup>c</sup> Milagros Josefina Vigil Dávalos

#### Resumen

**Contexto:** El planeamiento estratégico permite a las organizaciones definir su rumbo a largo plazo y anticiparse a cambios del entorno, constituyéndose en un elemento clave para la mejora de la calidad de los servicios públicos. **Objetivo:** Examinar la relación entre el planeamiento estratégico y la calidad de los servicios públicos a través de una revisión sistemática de la literatura científica publicada en bases de datos indexadas. **Metodología:** Se aplicó la metodología PRISMA para la identificación, selección y análisis de estudios empíricos y teóricos sobre planeamiento estratégico en organizaciones del sector público. Los documentos seleccionados fueron analizados para extraer evidencia sobre su impacto en desempeño organizacional y calidad del servicio. **Resultados:** Los hallazgos indican que la implementación de procesos de planificación estratégica formalizada mejora el desempeño organizacional y la calidad del servicio, siempre que se articule con mecanismos de gestión del desempeño, liderazgo comprometido y participación de los actores institucionales. Se identificaron factores críticos como la flexibilidad del proceso, la integración de planes sectoriales y la capacidad de adaptación a entornos cambiantes. **Conclusiones:** El planeamiento estratégico es un instrumento eficaz para la mejora continua de los servicios públicos. Su efectividad depende de condiciones organizacionales e institucionales específicas, incluyendo liderazgo, participación y adaptabilidad, lo que permite a las organizaciones responder de manera efectiva a los desafíos del entorno.

**Palabras clave:** Calidad del servicio; Desempeño organizacional; Gestión pública; Planificación estratégica; Servicios públicos.

#### Abstract

**Background:** Strategic planning enables organizations to establish long-term direction and anticipate environmental shifts, serving as a critical driver for enhancing public service quality. **Objective:** This study aims to examine the nexus between strategic planning and public service quality through a systematic literature review (SLR) of scientific research indexed in global databases. **Methodology:** The PRISMA guidelines were employed to identify, select, and analyze empirical and theoretical studies focusing on strategic planning within public sector organizations. The selected literature was synthesized to extract evidence regarding its impact on organizational performance and service quality. **Results:** The findings indicate that the implementation of formalized strategic planning processes enhances organizational performance and service quality, provided they are integrated with performance management mechanisms, committed leadership, and stakeholder engagement. Critical success factors identified include process flexibility, the integration of sectoral plans, and the capacity to adapt to volatile environments. **Conclusions:** Strategic planning constitutes a robust instrument for the continuous improvement of public services. Its efficacy is contingent upon specific organizational and institutional conditions—including leadership, participation, and adaptability—which enable organizations to respond effectively to environmental challenges.

**Keywords:** Organizational performance; Public management; Public services; Service quality; Strategic planning

<sup>a</sup> Escuela de Posgrado Newman.  
Tacna, Perú  
[eramalalvarez@gmail.com](mailto:eramalalvarez@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0003-4618-3685>

<sup>b</sup> Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Tacna, Perú  
[oqueispec@unjbg.edu.pe](mailto:oqueispec@unjbg.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0001-7033-846X>

<sup>c</sup> Universidad César Vallejo.  
Tacna, Perú  
[mvigilda@ucvvirtual.edu.pe](mailto:mvigilda@ucvvirtual.edu.pe)  
<https://orcid.org/0009-0002-7229-8654>

Historia del artículo: Artículo recibido 18 de febrero 2026 | Aceptado 23 de abril 2026 | Publicado 01 de julio 2026

#### Cómo citar:

Ramal Alvarez, E. A., Quispe Catti, O. C., & Vigil Dávalos, M. J. (2026). Planeamiento estratégico y su incidencia en la calidad de servicios públicos: una revisión sistemática. *Impulso, Revista de Administración*, 6(15), 1-14.  
<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i15.322>



## Introducción

Los servicios públicos constituyen el pilar fundamental sobre el cual se articula la relación entre el Estado y la ciudadanía, pues representan los mecanismos a través de los cuales los gobiernos satisfacen las necesidades colectivas en áreas tan diversas como la salud, la educación, la seguridad, la infraestructura y el bienestar social. La calidad de estos servicios determina, en gran medida, el grado de legitimidad de las instituciones públicas y la confianza que los ciudadanos depositan en sus gobernantes (Poister et al., 2010). En este contexto, la preocupación por elevar los estándares de calidad en la prestación de servicios públicos se ha convertido en una prioridad tanto para académicos como para practitioners de la administración pública a nivel global.

En efecto, durante las últimas décadas, el sector público ha experimentado transformaciones profundas derivadas de la adopción de enfoques gerenciales provenientes del sector privado, los cuales han puesto énfasis en la eficiencia, la eficacia y la orientación al ciudadano como usuario del servicio público. La Nueva Gestión Pública, como movimiento reformista, impulsó la incorporación de herramientas estratégicas en las organizaciones gubernamentales con la finalidad de mejorar su capacidad de respuesta ante demandas sociales crecientes y cada vez más complejas (Bovaird, 2015). Entre estas herramientas, la planificación estratégica se erige como una de las más difundidas y debatidas en la literatura especializada.

Por consiguiente, la planificación estratégica en el sector público puede entenderse como un proceso sistemático mediante el cual las organizaciones gubernamentales definen su dirección a largo plazo, establecen prioridades, asignan recursos y diseñan mecanismos de seguimiento y evaluación para asegurar el cumplimiento de sus objetivos institucionales. Este proceso no solo abarca la formulación formal de planes documentados, sino que involucra también la implementación efectiva de estrategias y la capacidad de adaptación ante cambios en el entorno (Bryson, 1988). Su adopción masiva en gobiernos locales, regionales y nacionales refleja la convicción de que una gestión estratégica contribuye a mejorar el desempeño organizacional.

No obstante, a pesar de su amplia difusión, la evidencia empírica sobre el impacto real de la planificación estratégica en la calidad de los servicios públicos ha sido mixta y, en ocasiones, contradictoria. Mientras algunos estudios sostienen que la planificación formalizada se asocia con mejores resultados organizacionales (Elbanna et al., 2016; George et al., 2019), otros advierten que su efectividad depende de factores contextuales como el compromiso directivo, la cultura organizacional y la capacidad institucional para ejecutar los planes formulados (Dlamini et al., 2020; Ugboro et al., 2011). Esta discrepancia en los resultados justifica la necesidad de llevar a cabo una revisión sistemática que sintetice y evalúe críticamente la evidencia disponible.

Desde una perspectiva histórica, la planificación estratégica fue introducida en el sector público entre las décadas de 1960 y 1970 como respuesta a la creciente complejidad de los problemas gubernamentales. King, (1982) ya señalaba que las instituciones públicas podían beneficiarse de las técnicas de planificación empresarial, siempre que se adaptaran al entorno gubernamental. Desde entonces, su evolución ha sido objeto de constante reformulación teórica y práctica.

Diversos autores han identificado las particularidades que distinguen la planificación estratégica pública de la privada, tales como la multiplicidad de partes interesadas con intereses divergentes, la obligación de rendición de cuentas, la restrictiva naturaleza de los recursos públicos y la necesidad de conciliar eficiencia con equidad social (Montanari y Bracker, 1986; Poister, 2010). Estas diferencias explican por qué los modelos privados no pueden transferirse mecánicamente al ámbito gubernamental.

En esta línea, Boyne, (2002) realizó una revisión pionera que encontró que la planificación racional se asocia con resultados superiores, aunque persistían interrogantes sobre las condiciones que fortalecen o debilitan dicha relación. Esta contribución sentó las bases para investigaciones

posteriores orientadas a identificar factores moderadores como el entorno institucional, el diseño organizativo y las capacidades directivas.

Simultáneamente, el concepto de planificación estratégica fue evolucionando hacia una noción más comprensiva de gestión estratégica, que trasciende la mera formulación de planes para abarcar la implementación, el monitoreo y la adaptación continua de las estrategias organizacionales. [Poister, \(2010\)](#) argumenta que el futuro de la planificación estratégica en el sector público reside en su integración con los procesos de gestión del desempeño, de manera que la definición de estrategias se nutra del seguimiento de indicadores y que la evaluación del desempeño informe las decisiones estratégicas de manera recursiva y bidireccional.

Asimismo, la investigación empírica sobre planificación estratégica pública ha abordado una amplia variedad de contextos geográficos y sectoriales. Estudios realizados en Europa ([Hintea et al., 2015](#); [Johnsen, 2016](#)), América Latina ([Kayuni, 2017](#)), África ([Salkić, 2014](#)), Asia ([Elbanna, 2013](#)) y Oceanía ([Shahin, 2011](#)) han revelado tanto similitudes como diferencias en la forma en que los gobiernos adoptan y ejecutan sus procesos de planificación. Esta diversidad de contextos enriquece la comprensión del fenómeno, pero también dificulta la generalización de resultados y la identificación de patrones universales aplicables a cualquier realidad institucional.

La evaluación de la calidad de los servicios públicos constituye un desafío metodológico considerable, pues la calidad es multidimensional e incluye aspectos tangibles como la eficiencia y dimensiones subjetivas como la satisfacción ciudadana y la equidad ([Hemmasi et al., 1994](#); [Jackson, 1993](#)). La planificación estratégica puede mejorar ambas dimensiones al establecer estándares de desempeño, definir metas medibles y generar mecanismos de retroalimentación.

La literatura reciente ha enfatizado los factores organizacionales internos que condicionan el éxito de la PE. [George, \(2021\)](#) identificó que la combinación adecuada de personas, procesos y planes constituye el núcleo de una implementación exitosa. [George y Desmidt, \(2018\)](#) encontraron que la justicia procesal, la planificación formal y la gestión del desempeño se asocian positivamente con la calidad de las decisiones estratégicas.

A pesar de los avances significativos en la comprensión teórica y empírica de la planificación estratégica pública, persisten vacíos importantes en la literatura. [Vandersmissen y George, \(2024\)](#), en su revisión de 35 años de investigación, señalaron la necesidad de estudios que examinen con mayor profundidad los mecanismos a través de los cuales la planificación estratégica incide en los resultados organizacionales, así como la influencia de factores contextuales e institucionales. [Bryson et al., \(2018\)](#) también destacaron la importancia de abordar la investigación sobre planificación estratégica desde perspectivas más estratégicas y menos fragmentadas.

En función de estas consideraciones, surgen las siguientes preguntas de investigación: ¿De qué manera la planificación estratégica contribuye a la mejora de la calidad de los servicios públicos en diferentes contextos institucionales? ¿Cuáles son los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de los procesos de planificación estratégica en organizaciones del sector público? ¿Qué evidencia empírica existe sobre la relación entre planificación estratégica, desempeño organizacional y calidad del servicio público? Estas interrogantes guían el desarrollo de la presente revisión sistemática y orientan la búsqueda y análisis de la literatura relevante.

Por lo expuesto, el objetivo de este estudio consistió en analizar la evidencia científica disponible sobre la relación entre planeamiento estratégico y calidad de servicios públicos, mediante una revisión sistemática de la literatura que permita la identificación de factores condicionantes, los mecanismos de impacto y las tendencias predominantes en la investigación sobre este tema.

## Método

La presente investigación se enmarcó en el enfoque cualitativo de tipo descriptivo, sustentado en una revisión sistemática de la literatura científica. Se adoptó la metodología PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) como guía para el desarrollo de cada fase del proceso de revisión, garantizando la transparencia, la reproducibilidad y el rigor metodológico del estudio. La revisión sistemática fue seleccionada como diseño metodológico por su capacidad para identificar, evaluar y sintetizar de manera objetiva la evidencia disponible sobre un tema específico, minimizando los sesgos inherentes a las revisiones narrativas tradicionales (Page et al., 2021).

El protocolo de búsqueda se diseñó considerando las bases de datos científicas más relevantes para el campo de la administración pública y la gestión estratégica. Se consultaron Scopus, Web of Science, Dialnet, SciELO y Google Académico como fuentes principales de información. La estrategia de búsqueda combinó términos clave en español e inglés mediante operadores booleanos, utilizando las siguientes ecuaciones: «planificación estratégica» AND «servicios públicos» AND «calidad»; «strategic planning» AND «public sector» AND «performance»; «planejamento estratégico» AND «serviços públicos» AND «desempenho». Esta estrategia permitió recuperar un volumen significativo de literatura pertinente al tema de investigación.

Los criterios de inclusión se definieron de la siguiente manera: artículos publicados en revistas científicas indexadas en bases de datos de reconocido prestigio; estudios empíricos y teóricos sobre planificación estratégica en el sector público; publicaciones en idioma español, inglés o portugués; artículos con fecha de publicación entre 1980 y 2025; y estudios que abordaran explícitamente la relación entre planificación estratégica y calidad o desempeño del servicio público. Estos criterios fueron establecidos con el propósito de asegurar la pertinencia, la calidad y la representatividad de la literatura seleccionada.

Por otro lado, se excluyeron aquellos estudios que no presentaban una vinculación directa con la planificación estratégica en el sector público, tales como investigaciones centradas exclusivamente en el sector privado; tesis de grado y doctorales no publicadas en revistas indexadas; capítulos de libros, actas de congresos y documentos de trabajo no sometidos a revisión por pares; y publicaciones en idiomas distintos al español, inglés o portugués. Estas exclusiones se justificaron por la necesidad de mantener la coherencia temática y la calidad académica de la revisión.

El proceso de selección siguió las fases establecidas por PRISMA. En la fase de identificación, se recuperaron 847 registros de las bases de datos consultadas. En la fase de cribado, se eliminaron 312 duplicados y se descartaron 289 artículos por irrelevancia temática tras la revisión de títulos y resúmenes. En la fase de elegibilidad, se evaluaron a texto completo 246 artículos, de los cuales se excluyeron 187 por no cumplir los criterios de inclusión. Finalmente, en la fase de inclusión, se seleccionaron 59 estudios que cumplieron la totalidad de los criterios establecidos para la presente revisión sistemática.

Para el análisis de los estudios seleccionados, se elaboró una matriz de sistematización que contempló las siguientes variables: autor(es), año de publicación, país de origen, tipo de investigación, metodología empleada, principales resultados y conclusiones. Esta matriz permitió organizar la información de manera estructurada y facilitar la identificación de patrones temáticos, convergencias y divergencias entre los estudios revisados. El análisis temático se desarrolló de forma inductiva, identificando categorías emergentes a partir de la lectura crítica de los artículos seleccionados.

La Tabla 1 sintetiza la estrategia de búsqueda empleada, detallando las ecuaciones utilizadas en cada base de datos y el número de registros recuperados. Esta información permite reproducir el proceso de búsqueda y constatar la exhaustividad de la revisión realizada.

**Tabla 1.** Estrategia de búsqueda y bases de datos consultadas

Base de datos	Ecuación de búsqueda	Registros
Scopus	strategic planning AND public sector AND quality	215
Web of Science	strategic planning AND public management AND performance	178
Dialnet	planificación estratégica AND servicios públicos	124
SciELO	planejamento estratégico AND serviços públicos	89
Google Académico	planificación estratégica AND calidad AND sector público	241
Total		847

La Figura 1 presenta el diagrama de flujo PRISMA que ilustra de manera visual las cuatro fases del proceso de selección sistemática: identificación, cribado, elegibilidad e inclusión. Este diagrama permite seguir la trayectoria de los 847 registros iniciales hasta los 59 estudios finalmente incorporados a la revisión, transparentando las decisiones tomadas en cada etapa del proceso.

**Figura 1.** Diagrama de flujo PRISMA del proceso de selección de estudios

Fase	Descripción	Cantidad
IDENTIFICACIÓN	Registros identificados en bases de datos: Scopus (215), Web of Science (178), Dialnet (124), SciELO (89), Google Académico (241)	847
CRIBADO	Registros tras eliminación de duplicados (312 duplicados eliminados)	535
	Registros evaluados por título y resumen	246
	Registros excluidos por irrelevancia temática	289
ELEGIBILIDAD	Artículos evaluados a texto completo	246
	Artículos excluidos por no cumplir criterios	187
	- Motivos: enfoque exclusivo en sector privado (72), sin datos empíricos (48), no abordan calidad de servicio (45), otros (23)	
INCLUSIÓN	Estudios incluidos en la revisión sistemática cualitativa	58

## Resultados

El proceso de selección sistemática permitió identificar 59 estudios que cumplieran con los criterios de inclusión establecidos. La distribución temporal de las publicaciones revela una tendencia creciente en la producción científica sobre planificación estratégica y servicios públicos, con una concentración significativa de estudios publicados a partir del año 2000, lo que refleja el creciente interés académico por esta temática en las últimas dos décadas. Los países con mayor producción investigativa fueron Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Noruega, Rumania y Emiratos Árabes Unidos, lo que evidencia una concentración geográfica de la investigación en contextos anglosajones y europeos.

El análisis temático de los estudios seleccionados permitió identificar cinco categorías principales: (a) evolución y fundamentos teóricos de la planificación estratégica pública; (b) relación entre planificación estratégica y desempeño organizacional; (c) factores críticos de éxito en la implementación de planes estratégicos; (d) desafíos y barreras para la planificación en el sector público; y (e) experiencias comparadas de planificación estratégica en diferentes contextos nacionales. Estas categorías emergieron de manera inductiva a partir de la lectura sistemática de los artículos y reflejan los ejes temáticos predominantes en la literatura especializada.

Los estudios de fundamentación teórica coinciden en señalar que la PE pública ha evolucionado desde enfoques racionales y formales hacia perspectivas comprensivas que incorporan gestión estratégica, gestión del desempeño y adaptabilidad organizacional. Bryson, (2010) proyectó que la PE continuaría siendo ubicua, pero su utilidad dependería de integrarla con procesos de gestión más amplios, una visión corroborada por investigaciones recientes.

Respecto a la relación entre planificación estratégica y desempeño organizacional, la evidencia meta-analítica aporta conclusiones robustas. George et al., (2019) realizaron un meta-análisis de 87 correlaciones provenientes de 31 estudios empíricos, encontrando que la planificación estratégica tiene un impacto positivo, moderado y significativo sobre el desempeño organizacional, tanto en el

sector público como en el privado. Este resultado se refuerza con los resultados de [Jung y Lee, \(2013\)](#), quienes identificaron una asociación positiva entre la definición de metas estratégicas, la planificación formal y el desempeño percibido en agencias gubernamentales.

Los factores críticos de éxito identificados en la literatura pueden agruparse en tres dimensiones: factores humanos, factores de proceso y factores del plan. En la dimensión humana, el liderazgo directivo, la capacitación del personal y la participación de las partes interesadas, destacan como condiciones indispensables para el éxito de la planificación estratégica ([Berry y Wechsler, 1995](#); [Ugboro et al., 2011](#)). En la dimensión de proceso, la flexibilidad, la comunicación efectiva y la integración de la planificación en las operaciones cotidianas resultan determinantes. Finalmente, en la dimensión del plan, la calidad técnica del documento, la claridad de los objetivos y la viabilidad de las estrategias propuestas condicionan la probabilidad de implementación exitosa ([George, 2021](#)).

En cuanto a los desafíos y barreras, los estudios coinciden en identificar la resistencia al cambio organizacional, la escasez de recursos financieros y humanos, la excesiva burocratización del proceso planificador, la inestabilidad política y la falta de continuidad en los equipos de gobierno como los principales obstáculos para la planificación efectiva en el sector público ([Al-Dhaafri y Alosani, 2020](#); [Dlamini et al., 2020](#); [Kayuni, 2017](#)). Estos resultados son particularmente relevantes en contextos de países en desarrollo, donde las debilidades institucionales tienden a amplificar las dificultades para ejecutar planes estratégicos formulados.

Las experiencias comparadas muestran convergencias y divergencias significativas. [Johnsen, \(2016\)](#) documentó que la mayoría de municipios noruegos adoptaron PE con resultados positivos al combinarse con participación de las partes interesadas. En Rumania, [Hintea et al., \(2015\)](#) concluyeron que la PE funciona como catalizador de reformas cuando existe voluntad política. En Bosnia y Herzegovina, [Salkić, \(2014\)](#) evidenció mejoras en gestión pública aunque persistían limitaciones institucionales.

La Tabla 2 presenta la síntesis completa de los 59 estudios seleccionados para la revisión sistemática, organizados alfabéticamente por autor principal. Para cada estudio se indica el año de publicación, el país o región de origen, la metodología empleada y el resultado principal, lo que permite al lector obtener una visión panorámica del conjunto de la evidencia analizada en la presente investigación.

**Tabla 2.** Síntesis de los estudios incluidos en la revisión sistemática

Autor y año	País	Método	Resultado principal
<a href="#">Al-Dhaafri y Alosani, (2020)</a>	EAU	SEM	Brecha entre formulación e implementación de planes estratégicos
<a href="#">Berry, (1994)</a>	EE.UU.	Teórico	La planificación estratégica fue adoptada como innovación en gestión pública
<a href="#">Berry, (2007)</a>	EE.UU.	Teórico	PE como herramienta para gestionar el cambio organizacional
<a href="#">Berry y Wechsler, (1995)</a>	EE.UU.	Encuesta	Experiencia estatal con PE: roles activos de directivos y participación
<a href="#">Blair, (2004)</a>	EE.UU.	Caso	Participación ciudadana en PE fortalece el desarrollo comunitario
<a href="#">Bloom, (1986)</a>	EE.UU.	Revisión	Revisión inicial de PE en el sector público
<a href="#">Bovaird, (2015)</a>	UK	Teórico	Gestión estratégica en el sector público: marcos integrales
<a href="#">Boyne, (2002)</a>	UK	Meta-análisis	Planificación racional se asocia con desempeño superior
<a href="#">Boyne, (2010)</a>	UK	Teórico	PE en la mejora de servicios públicos: teorías y evidencia
<a href="#">Bryson, (1988)</a>	EE.UU.	Teórico	Proceso normativo de PE para organizaciones públicas y sin fines de lucro
<a href="#">Bryson, (2010)</a>	EE.UU.	Teórico	El futuro de la PE en gobiernos y organizaciones sin fines de lucro
<a href="#">Bryson, (2012)</a>	EE.UU.	Teórico	PE y gestión en el handbook de administración pública
<a href="#">Bryson et al., (2018)</a>	EE.UU.	Revisión	Priorizar la investigación sobre PE de manera más estratégica

Autor y año	País	Método	Resultado principal
Chien, (2007)	Macao	Propuesta	Proceso de gestión estratégica basado en valores para e-gobierno
Demirkaya, (2015)	Turquía	Descriptivo	PE en el sector público turco: avances y desafíos
Denis et al., (1995)	Canadá	Caso	PE formal en hospitales públicos canadienses: paradojas de implementación
Dlamini et al., (2020)	Sudáfrica	Cualitativo	Desafíos en PE: burocracia, resistencia al cambio, recursos limitados
Elbanna, (2013)	EAU	Cuantitativo	Procesos e impactos de la gestión estratégica en EAU
Elbanna et al., (2016)	Canadá	Cuantitativo	Éxito de PE requiere liderazgo y trabajo colaborativo
Ferreira y Proença, (2015)	Portugal	Cuantitativo	PE y efectividad organizacional en servicios sociales portugueses
George, (2021)	Bélgica	Encuesta	Modelo 3P (Personas, Proceso, Plan) para implementación exitosa
George y Desmidt, (2014)	Bélgica	Revisión	Estado de la investigación en gestión estratégica pública
George y Desmidt, (2018)	Bélgica	Cuantitativo	Justicia procesal, PE y gestión del desempeño mejoran decisiones
George et al., (2019)	Internac.	Meta-análisis	Impacto positivo moderado de PE sobre desempeño organizacional
Giraudou y Mclarney, (2014)	India	Revisión	Beneficios y desafíos de la PE en instituciones públicas
Hemmasi et al., (1994)	EE.UU.	Cuantitativo	Medición de calidad de servicio para PE en firmas de servicio
Hintea, (2008)	Rumania	Caso	PE en el sector público: caso Cluj-Napoca, Rumania
Hintea et al., (2015)	Rumania	Descriptivo	PE y reforma de la gestión pública en Rumania
Hintea et al., (2019)	Rumania	Descriptivo	PE en la administración pública local rumana
Iglesias, (2015)	España	Cuantitativo	Factores de éxito y fracaso de PE en gobiernos locales
Isaac, (1999)	UK	Teórico	Gestión estratégica en los servicios públicos británicos
Jackson, (1993)	UK	Teórico	Evaluación del desempeño de servicios públicos desde PE
Johnsen, (2015)	Noruega	Cualitativo	Pensamiento y práctica de gestión estratégica en el sector público
Johnsen, (2016)	Noruega	Encuesta	PE y gestión en gobiernos locales noruegos tras tres décadas
Jung y Lee, (2013)	Corea/EE.UU.	Cuantitativo	Metas, PE y desempeño en agencias gubernamentales
King, (1982)	EE.UU.	Teórico	PE para instituciones de servicio público: lecciones del sector privado
Kayuni, (2017)	Malawi	Cualitativo	PE en el sector público de Malawi: progreso o regresión
Kunonga et al., (2010)	UK	Caso	Aplicabilidad de Hoshin Kanri para PE en el sector público (NHS)
Kuprenas et al., (2000)	EE.UU.	Encuesta	PE en organizaciones de ingeniería del sector público
Montanari y Bracker, (1986)	EE.UU.	Teórico	Proceso de gestión estratégica a nivel de unidad de planificación pública
Mykytyuk et al., (2021)	Ucrania	Revisión	Externalización como herramienta de PE en la administración pública
Nguyen y Maletda, (2026)	Internac.	Revisión	Relación directa entre PE y mejora de la calidad del servicio público
Obeng y Ugboro, (2008)	EE.UU.	Cuantitativo	PE efectiva en sistemas de tránsito público
Oschman, (2017)	Sudáfrica	Cuantitativo	Rol de la PE en la implementación de gestión de calidad total
Perrott, (1996)	Australia	Revisión	Gestión de temas estratégicos en el servicio público
Pindur, (1992)	EE.UU.	Caso	PE en el sector público para el año 2000: caso Virginia Beach
Plant, (2009)	EE.UU.	Teórico	PE holística en el sector público
Poister, (2010)	EE.UU.	Teórico	Futuro de la PE: vinculación con gestión estratégica y desempeño
Poister et al., (2010)	EE.UU.	Revisión	Investigación sobre gestión estratégica en el sector público
Poister y Streib, (2005)	EE.UU.	Encuesta	Elementos de PE y gestión en gobiernos municipales estadounidenses
Priyambodo y Hasanah, (2021)	Indonesia	Revisión	PE en el incremento de la calidad educativa

Autor y año	País	Método	Resultado principal
Salkić, (2014)	Bosnia	Descriptivo	Impacto de la PE en la gestión de organizaciones públicas
Shahin, (2011)	Oriente Medio	Tesis	Eficacia de la PE en el sector público de Oriente Medio
Ugboro et al., (2011)	EE.UU.	Cuantitativo	PE efectiva requiere roles activos de directivos y relaciones de trabajo
Vandersmissen y George, (2024)	Bélgica	Revisión	Revisión de 35 años de investigación sobre PE en organizaciones públicas
Vandersmissen et al., (2024)	Bélgica	Cuantitativo	PE y percepciones de desempeño: análisis de mediaciones múltiples
Webster y Wylie, (1988)	EE.UU.	Teórico	PE en entornos competitivos para organizaciones de servicios sociales
Wilkinson y Monkhouse, (1994)	UK	Descriptivo	PE en organizaciones del sector público

La Tabla 3 muestra la distribución de los 58 estudios seleccionados según el período de publicación. Como puede observarse, la producción científica se concentra notablemente en la década de 2010-2019, que acumula el 37.93% de los estudios, seguida por el período 2000-2009 con el 24.14%. Esta distribución cronológica confirma la tendencia ascendente en la investigación sobre planificación estratégica y servicios públicos, con un incremento particularmente marcado a partir del cambio de milenio.

**Tabla 3.** Distribución de los estudios seleccionados por período de publicación

Período	Número de estudios	Porcentaje
1980-1989	5	8,62
1990-1999	7	12,07
2000-2009	14	24,14
2010-2019	22	37,93
2020-2025	10	17,24
Total	58	100%

La Tabla 4 sistematiza los factores críticos identificados en la literatura para la implementación exitosa de la planificación estratégica en el sector público, organizados en cinco dimensiones: personas, proceso, plan, contexto institucional y gestión del desempeño. Para cada dimensión se detallan los factores específicos y los autores representativos que los han documentado, lo que facilita la identificación de las condiciones necesarias para maximizar la efectividad de los procesos de planificación estratégica en organizaciones gubernamentales.

**Tabla 4.** Factores críticos para la implementación exitosa de la planificación estratégica

Dimensión	Factores críticos	Autores representativos
Personas	Liderazgo directivo, capacitación, participación de las partes interesadas, trabajo en equipo	Berry y Wechsler, (1995); George, (2021); Ugboro et al., (2011)
Proceso	Flexibilidad, comunicación efectiva, integración operativa, adaptabilidad al entorno	Elbanna et al., (2016); Obeng y Ugboro, (2008); Poister, (2010)
Plan	Calidad técnica, objetivos claros, viabilidad de estrategias, monitoreo y evaluación	Bryson, (1988); Denis et al., (1995); George, (2021)
Contexto institucional	Voluntad política, estabilidad gubernamental, recursos financieros, cultura organizacional	Dlamini et al., (2020); Johnsen, (2016); Kayuni, (2017)
Gestión del desempeño	Indicadores claros, evaluación continua, retroalimentación, rendición de cuentas	Jung y Lee, (2013); Poister, (2010); Vandersmissen et al., (2024)

## Discusión

Los resultados de esta revisión sistemática confirman que la planificación estratégica constituye un factor determinante para la mejora de la calidad de los servicios públicos, lo que resulta consistente con la evidencia reportada por investigaciones previas. [George et al., \(2019\)](#) demostraron, mediante un meta-análisis exhaustivo, que la planificación estratégica tiene un efecto positivo y significativo sobre el desempeño organizacional, independientemente del sector y del contexto geográfico. Este resultado converge con lo reportado por [Elbanna et al., \(2016\)](#), quienes evidenciaron que la planificación estratégica efectiva en organizaciones de servicios públicos canadienses requiere no solo la formulación de planes técnicamente sólidos, sino también un entorno organizacional favorable que facilite su implementación.

La literatura sugiere que la transición de la PE hacia la gestión estratégica integral constituye una tendencia necesaria en el sector público. [Poister, \(2010\)](#) argumentó que la planificación por sí sola es insuficiente si no se inserta en un proceso más amplio que abarque implementación, monitoreo y adaptación. [Bryson, \(2010\)](#) proyectó que el futuro de la PE dependerá de su integración con gestión del desempeño, tesis respaldada por [Poister y Streib, \(2005\)](#) en gobiernos municipales estadounidenses.

De igual forma, los factores humanos emergen como variables cruciales que median la relación entre planificación estratégica y calidad del servicio público. Los resultados de [Ugboro et al., \(2011\)](#) subrayan que el compromiso activo de los altos directivos, las relaciones de trabajo colaborativo entre los equipos de planificación y la cercanía del personal de planificación con la alta dirección son condiciones indispensables para el éxito del proceso. Estos resultados son convergentes con la propuesta de [George, \(2021\)](#) sobre el modelo 3P (Personas, Proceso, Plan), el cual postula que la implementación exitosa de planes estratégicos requiere una articulación armónica entre capacidades humanas, procedimientos eficaces y documentos técnicamente rigurosos.

Asimismo, los desafíos institucionales constituyen barreras significativas, particularmente en países en desarrollo. [Dlamini et al., \(2020\)](#) identificaron en Sudáfrica que la burocratización, la resistencia al cambio y la limitación de recursos obstaculizan la capacidad de ejecutar planes estratégicos. [Kayuni, \(2017\)](#) reportó resultados similares en Malaui, donde la PE se vio comprometida por la inestabilidad política y la debilidad institucional.

Desde otra perspectiva, los resultados de esta revisión destacan la importancia de la gestión del desempeño como complemento indispensable de la planificación estratégica. [George y Desmidt, \(2018\)](#) demostraron que la planificación estratégica formal y la gestión del desempeño contribuyen de manera independiente y complementaria a la calidad de las decisiones estratégicas en las organizaciones públicas, lo que refuerza la tesis de [Poister, \(2010\)](#) sobre la necesidad de establecer una relación recíproca y bidireccional entre ambos procesos. [Jung y Lee, \(2013\)](#) aportaron evidencia adicional al demostrar que la definición clara de metas y la planificación formal se asocian con percepciones positivas de desempeño en agencias gubernamentales.

Las experiencias internacionales revelan patrones sobre la adaptabilidad de la PE a diferentes contextos. [Johnsen, \(2016\)](#) documentó que en Noruega, con alta capacidad institucional, la PE logró amplia penetración con resultados positivos. En contraste, [Salkić, \(2014\)](#) en Bosnia y Herzegovina evidenció que las limitaciones institucionales heredadas dificultaban la implementación plena, resaltando la importancia de considerar las condiciones locales.

La participación de las partes interesadas y la rendición de cuentas fortalecen la formulación e implementación de planes estratégicos. [Blair, \(2004\)](#) demostró que la participación ciudadana incrementa la probabilidad de que los planes reflejen necesidades reales. [Plant, \(2009\)](#) propuso un enfoque holístico que integra múltiples actores, argumentando que la PE no puede ser un ejercicio exclusivamente técnico sino que debe incorporar dimensiones políticas y sociales.

Esta revisión identifica una brecha investigativa significativa respecto a los mecanismos causales mediante los cuales la PE incide en la calidad de servicios públicos. [Vandersmissen y George, \(2024\)](#) señalaron la necesidad de investigaciones que exploren cadenas causales y procesos de mediación. Esta limitación metodológica constituye un área de oportunidad para futuros estudios longitudinales, de caso o mixtos.

## Conclusión

La presente revisión sistemática ha permitido establecer que el planeamiento estratégico constituye un instrumento relevante y efectivo para la mejora de la calidad de los servicios públicos, siempre que se implemente bajo condiciones organizacionales e institucionales favorables. La evidencia analizada demuestra que la planificación estratégica impacta positivamente sobre el desempeño organizacional y la calidad del servicio, particularmente cuando se articula con procesos de gestión del desempeño, se sustenta en un liderazgo directivo comprometido, incorpora la participación de los stakeholders y se adapta a las particularidades del entorno institucional. Los factores críticos de éxito identificados abarcan dimensiones humanas, procesuales, contextuales y técnicas que interactúan de manera compleja y dinámica.

Los resultados confirman la tendencia hacia una concepción integral de la gestión estratégica que trasciende la formulación formal para abarcar implementación, monitoreo y adaptación permanente. Esto implica que las organizaciones públicas deben desarrollar capacidades para diseñar planes rigurosos, ejecutarlos eficazmente, evaluar resultados y realizar ajustes en función de la evidencia y las demandas ciudadanas.

Se recomienda que futuras investigaciones aborden las cadenas causales que explican el impacto de la planificación estratégica sobre la calidad de los servicios públicos, empleando diseños metodológicos más robustos que permitan establecer relaciones causales y no meramente correlacionales. Asimismo, se sugiere ampliar el alcance geográfico de las investigaciones para incluir contextos de países en desarrollo y economías emergentes, donde la evidencia disponible resulta aún limitada. La integración de perspectivas multidisciplinarias que combinen la administración pública, la ciencia política, la economía y la sociología organizacional puede contribuir a una comprensión más rica y matizada de los complejos mecanismos a través de los cuales la planificación estratégica moldea la calidad de los servicios que el Estado brinda a sus ciudadanos.

## Acerca de

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

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

**Conflicto de interés:** El autor declara no tener conflicto de intereses.

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

**Objetos de ciencia abierta:** DMP indicarlo en formato <http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i15.322>

## Referencias

- Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. (2020). Closing the strategic planning and implementation gap through excellence in the public sector: Empirical investigation using SEM. *Measuring Business Excellence*, 24(4), 553-573. <https://www.emerald.com/mbe/article-abstract/24/4/553/285695>
- Berry, F. S. (1994). Innovation in public management: The adoption of strategic planning. *Public administration review*, 322-330. <https://www.jstor.org/stable/977379>
- Berry, F. S. (2007). Strategic Planning as a Tool for Managing Organizational Change. *International Journal of Public Administration*, 30(3), 331-346. <https://doi.org/10.1080/01900690601117812>
- Berry, F. S., & Wechsler, B. (1995). State agencies' experience with strategic planning: Findings from a national survey. *Public administration review*, 159-168. <https://www.jstor.org/stable/977181>
- Blair, R. (2004). Public Participation and Community Development: The Role of Strategic Planning. *Public Administration Quarterly*, 28(1), 102-147. <https://doi.org/10.1177/073491490402800105>
- Bloom, C. (1986). Strategic Planning in the Public Sector. *Journal of Planning Literature*, 1(2), 253-259. <https://doi.org/10.1177/088541228600100205>
- Bovaird, T. (2015). Strategic management in public sector. *Public management and governance* (pp. 57-75). Routledge. <https://api.taylorfrancis.com/content/chapters/edit/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9781315693279-7&type=chapterpdf>
- Boyne, G. (2002). Planning, Performance And Public Services. *Public Administration*, 79(1), 73-88. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00246>
- Boyne, G. A. (2010). Strategic planning. *Public service improvement: Theories and evidence*, 60-77. <https://n9.cl/o917w7>
- Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long range planning*, 21(1), 73-81. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0024630188900611>
- Bryson, J. M. (2010). The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. *Public Administration Review*, 70(s1). <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02285.x>
- Bryson, J. M. (2012). Strategic planning and management. *The SAGE handbook of public administration*, 2, 50-63. <https://doi.org/10.4135/9781848608214.n4>
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 20(3), 317-339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
- Chien, Y. C. (2007). A value-based strategic management process for e-government strategy planning and performance control. *Proceedings of the 1st International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, 169-178. <https://doi.org/10.1145/1328057.1328093>
- Demirkaya, Y. (2015). Strategic planning in the Turkish public sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 11(SI), 15-29. <https://www.rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/462>

- Denis, J.-L., Langley, A., & Lozeau, D. (1995). The Role and Impact of Formal Strategic Planning in Public Hospitals. *Health Services Management Research*, 8(2), 86-110.  
<https://doi.org/10.1177/095148489500800202>
- Dlamini, N., Mazenda, A., Masiya, T., & Nhede, N. T. (2020). Challenges to strategic planning in public institutions: A study of the Department of Telecommunications and Postal Services, South Africa. *International Journal of Public Leadership*, 16(1), 109-124.  
<https://www.emerald.com/ijpl/article/16/1/109/164077>
- Elbanna, S. (2013). Processes and Impacts of Strategic Management: Evidence From the Public Sector in the United Arab Emirates. *International Journal of Public Administration*, 36(6), 426-439. <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.772629>
- Elbanna, S., Andrews, R., and Pollanen, R. (2016). Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 18(7), 1017-1042. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1051576>
- Ferreira, M. R., and Proença, J. F. (2015). Strategic planning and organizational effectiveness in social service organizations in Portugal. *Management: journal of contemporary management issues*, 20(2), 1-21. <https://hrcak.srce.hr/clanak/221541>
- George, B. (2021). Successful Strategic Plan Implementation in Public Organizations: Connecting People. *Process, & Plan* (3Ps). *Public Administration Review*, 81(4), 793-798.  
<https://doi.org/10.1111/puar.13187>
- George, B., & Desmidt, S. (2014). A state of research on strategic management in the public sector: An analysis of the empirical evidence. *Strategic Management in Public Organizations* (pp. 151-172). Routledge.  
<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315850733-13/state-research-strategic-management-public-sector-bert-george-sebastian-desmidt>
- George, B., & Desmidt, S. (2018). Strategic-Decision Quality in Public Organizations: An Information Processing Perspective. *Administration & Society*, 50(1), 131-156.  
<https://doi.org/10.1177/0095399716647153>
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.  
<https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Giraudou, A., & Mclarney, C. (2014). Benefits and Challenges to Strategic Planning in Public Institutions. *SDMIMD Journal of Management*, 5(1).  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=09760652&AN=112361055&h=7khgMUifwEbfUH0hvGz%2Fe8IAK0525rSudSy1wruPCPvAf3eVVvjPIXjo9a%2BiSM6m%2FDnGcTh8%2F0e9g9Ngdi%2FEg%3D%3D&cr=c>
- Hemmasi, M., Strong, K. C., & Taylor, S. A. (1994). Measuring service quality for strategic planning and analysis in service firms. *Journal of applied business research*, 10(4), 24.  
<https://search.proquest.com/openview/1406b1c83aedc35a012de973cd4b230b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=30135>
- Hintea, C. (2008). Strategic planning in the public sector case study: Strategic planning in Cluj-Napoca, Romania. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 4(22), 51-63.  
<https://www.rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/380>
- Hintea, C. E., Profiroiu, M. C., & Țiclău, T. C. (2015). Strategic planning and public management reform: The case of Romania. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 11(SI), 30-44.  
<https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/467>

- Hințea**, C. E., Profiroiu, M. C., & Țiclău, T. C. (2019). Strategic Planning in Local Public Administration: The Case of Romania. En C. E. Hințea, M. C. Profiroiu, and T. C. Țiclău (Eds.), *Strategic Planning in Local Communities* (pp. 71-113). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-03436-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-03436-8_4)
- Iglesias**, Á. (2015). Making Strategic Planning Work in Local Government: An Empirical Study of Success And Failure. *Strategic Public Management Journal*, 1(1), 40-40. <https://doi.org/10.25069/spmj.289937>
- Isaac**, K. H. (1999). Strategic Management in the Public Services. En S. Horton and D. Farnham (Eds.), *Public Management in Britain* (pp. 61-75). Macmillan Education UK. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-27574-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-1-349-27574-8_4)
- Jackson**, P. M. (1993). Public service performance evaluation: A strategic perspective. *Public Money & Management*, 13(4), 9-14. <https://doi.org/10.1080/09540969309387783>
- Johnsen**, Å. (2015). Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic Planning for All Seasons? *Financial Accountability & Management*, 31(3), 243-268. <https://doi.org/10.1111/faam.12056>
- Johnsen**, Å. (2016). Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades. *Scandinavian Political Studies*, 39(4), 333-365. <https://doi.org/10.1111/1467-9477.12077>
- Jung**, C. S., & Lee, G. (2013). Goals, Strategic Planning, and Performance in Government Agencies. *Public Management Review*, 15(6), 787-815. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.677212>
- Kayuni**, H. M. (2017). Strategic Planning in the Malawi Public Sector: Potential Tool for Progress or Regression? *Public Organization Review*, 17(3), 373-391. <https://doi.org/10.1007/s11115-016-0345-3>
- King**, W. R. (1982). Strategic planning for public service institutions: What can be learned from business? *Journal of Library Administration*, 2(2-4), 43-65. [https://doi.org/10.1300/J111V02N02\\_05](https://doi.org/10.1300/J111V02N02_05)
- Kunonga**, E., Whitty, P., & Singleton, S. (2010). The applicability of *Hoshin Kanri* for strategic planning and deployment in the public sector: A case study from NHS North East. *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 3(1), 87-97. <https://doi.org/10.1179/175330310X12665793931140>
- Kuprenas**, J. A., Chinowsky, P. S., & Harano, W. (2000). Strategic Planning in Public Sector Engineering Organization. *Journal of Management in Engineering*, 16(5), 34-40. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2000\)16:5\(34\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2000)16:5(34))
- Montanari**, J. R., & Bracker, J. S. (1986). The strategic management process at the public planning unit level. *Strategic Management Journal*, 7(3), 251-265. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070306>
- Mykytyuk**, P., Semenets-Orlova, I., Blishchuk, K., Skoryk, H., Pidlisna, T., & Trebyk, L. (2021). Outsourcing as a tool of strategic planning in public administration. *Studies of Applied Economics*, 39(3). <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4718>
- Nguyen**, K., & Maletda, S. K. (2026). Strategic Planning and Its Effect on Public Service Quality. *Technology Journal of Management, Accounting and Economics*, 14(1). <https://www.publishpk.net/index.php/techonlogy/article/view/496>
- Obeng**, K., & Ugboro, I. (2008). Effective strategic planning in public transit systems. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 44(3), 420-439. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S136655450600086X>

- Oschman, J. J.** (2017). The Role of Strategic Planning in Implementing a Total Quality Management Framework: An Empirical View. *Quality Management Journal*, 24(2), 41-53. <https://doi.org/10.1080/10686967.2017.11918508>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D.** (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Perrott, B. E.** (1996). Managing strategic issues in the public service. *Long Range Planning*, 29(3), 337-345. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0024630196000301>
- Pindur, W.** (1992). Public sector strategic planning for the year 2000. *Strategic Change*, 1(2), 101-117. <https://doi.org/10.1002/jsc.4240010207>
- Plant, T.** (2009). Holistic strategic planning in the public sector. *Performance Improvement*, 48(2), 38-43. <https://doi.org/10.1002/pfi.20052>
- Poister, T. H.** (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, 70(s1). <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x>
- Poister, T. H., Pitts, D. W., y Hamilton Edwards, L.** (2010). Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 522-545. <https://doi.org/10.1177/0275074010370617>
- Poister, T. H., y Streib, G.** (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. *Public Administration Review*, 65(1), 45-56. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00429.x>
- Priyambodo, P., y Hasanah, E.** (2021). Strategic planning in increasing quality of education. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 109-126. <https://ejournal.uac.ac.id/index.php/nidhomulhaq/article/view/1138>
- Salkić, I.** (2014). Impact of strategic planning on management of public organizations in Bosnia and Herzegovina. *Interdisciplinary description of complex systems: indecs*, 12(1), 61-77. <https://hrcak.srce.hr/clanak/170023>
- Shahin, B.** (2011). Evaluating the effectiveness of strategic planning within the Middle Eastern public sector [PhD Thesis, Victoria University]. <https://vuir.vu.edu.au/19416>
- Ugboro, I. O., Obeng, K., y Spann, O.** (2011). Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence From Public Transit Organizations. *Administration & Society*, 43(1), 87-123. <https://doi.org/10.1177/0095399710386315>
- 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/10.1080/10967494.2023.2271901>
- Vandersmissen, L., George, B., & Voets, J.** (2024). Strategic planning and performance perceptions of managers and citizens: Analysing multiple mediations. *Public Management Review*, 26(2), 514-538. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2103172>
- Webster, S. A., & Wylie, M.** (1988). Strategic Planning in Competitive Environments. *Administration in Social Work*, 12(3), 25-43. [https://doi.org/10.1300/J147v12n03\\_03](https://doi.org/10.1300/J147v12n03_03)
- Wilkinson, G., & Monkhouse, E.** (1994). Strategic planning in public sector organizations. *Executive development*, 7(6), 16-19. <https://www.emerald.com/ed/article/7/6/16/106608>