

Planeamiento estratégico en el Perú: revisión analítica de las causas estructurales de su efectividad pública

Strategic Planning in Peru: Analytical Review of the Structural Causes of Its Public Effectiveness

^a Antonio Mamani Arias ✉

Resumen

Contexto: El planeamiento estratégico constituye una herramienta fundamental para orientar la gestión pública hacia objetivos de desarrollo y generación de valor institucional. Sin embargo, en el contexto peruano persiste una brecha entre los procesos de planificación formal y su aplicación efectiva en la gestión pública, limitando su capacidad de orientar decisiones y resultados. **Objetivo:** Determinar las causas estructurales que inciden en la baja efectividad pública del planeamiento estratégico en el Perú durante el periodo 2010-2025. **Metodología:** Se desarrolló una investigación de enfoque cualitativo mediante una revisión analítica de documentos académicos e institucionales. La información recopilada fue examinada mediante procesos de codificación temática y contraste de fuentes, identificando patrones asociados a la implementación, articulación institucional y funcionamiento del planeamiento estratégico público. **Resultados:** Los hallazgos permitieron identificar seis factores estructurales relacionados con la baja efectividad del planeamiento estratégico: desarticulación entre planificación, presupuesto e inversión; limitada autoridad vinculante de los instrumentos de planificación; inestabilidad de capacidades técnicas; participación ciudadana con escasa incidencia en decisiones; fragmentación intergubernamental; y sistemas de evaluación sin consecuencias operativas. Además, se evidenció una dimensión epistémica asociada a la limitada incorporación de conocimientos y dinámicas territoriales en los procesos de planificación. **Conclusiones:** La baja efectividad del planeamiento estratégico peruano responde a un conjunto de factores institucionales interrelacionados que restringen su función orientadora. Su fortalecimiento requiere reformas integrales que articulen autoridad, capacidades técnicas, incentivos institucionales y mecanismos de integración del conocimiento territorial para mejorar la coherencia entre planificación y gestión pública.

Palabras clave: Gestión pública; Gobernanza; Perú; Planeamiento estratégico; Racionalidad epistémica; Valor público.

Abstract

Background: Strategic planning constitutes a fundamental tool for guiding public management toward development objectives and the generation of institutional value. However, in the Peruvian context, a persistent gap exists between formal planning processes and their effective implementation in public management, limiting their capacity to guide decision-making and achieve expected outcomes. **Objective:** To determine the structural causes affecting the low public effectiveness of strategic planning in Peru during the 2010-2025 period. **Methodology:** A qualitative study was conducted through an analytical review of academic and institutional documents. The collected information was examined through thematic coding and source triangulation processes to identify patterns associated with the implementation, institutional coordination, and functioning of public strategic planning. **Results:** The findings identified

^a Universidad César Vallejo.
Lima, Perú
mmamaniar10@ucvvirtual.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0004-5840-5884>

Historia del artículo: Artículo
recibido 30 de junio 2026 |
Aceptado 31 de julio 2026 |
Publicado 01 de octubre 2026

Cómo citar:
Mamani Arias, A. (2026).
Planeamiento estratégico en el
Perú: revisión analítica de las
causas estructurales de su
efectividad pública. *Impulso,*
Revista de Administración, 6(16),
1-17.
<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i16.376>



six structural factors associated with the limited effectiveness of strategic planning: lack of articulation between planning, budgeting, and investment processes; limited binding authority of planning instruments; instability of technical capacities; citizen participation with limited influence on decision-making; intergovernmental fragmentation; and evaluation systems without operational consequences. Additionally, an epistemic dimension was identified, associated with the limited incorporation of territorial knowledge and local dynamics into planning processes. **Conclusions:** The low effectiveness of strategic planning in Peru results from a set of interconnected institutional factors that constrain its guiding function. Strengthening this process requires comprehensive reforms that integrate authority, technical capacities, institutional incentives, and mechanisms for incorporating territorial knowledge to improve coherence between planning and public management.

Keywords: Epistemic rationality; Governance; Peru; Public management; Public value; Strategic planning.

Introducción

En América Latina, la desconfianza ciudadana hacia las instituciones no proviene solo de escándalos de corrupción o crisis económicas; nace, sobre todo, de la incapacidad estatal para sostener resultados públicos en el tiempo. La inestabilidad política y el desgaste de los partidos erosionaron la calidad institucional peruana durante la última década, con efectos directos sobre los servicios y la continuidad de las políticas (Ponce, 2023). En esta línea, la confianza política responde menos a los discursos oficiales que a la efectividad de los servicios según la percibe la ciudadanía (Ardanaz et al., 2023). La creación de valor público, valorada desde la experiencia ciudadana, alcanzó la condición de criterio dominante para juzgar al gobierno (Luna et al., 2024). Ante este panorama, el planeamiento estratégico ocupa el lugar del instrumento llamado a cerrar la distancia entre promesas institucionales y resultados verificables.

En vista de lo anterior, el planeamiento estratégico promete alinear la visión de largo plazo con las decisiones de gobierno y la asignación de recursos, bajo una lógica de racionalidad instrumental que el siglo XX legó a la administración pública. No obstante, la investigación contemporánea cuestiona esa promesa con argumentos sólidos. La formulación de los planes obedece a determinantes políticos que desplazan las prioridades técnicas hacia conveniencias electorales y de gestión (Alcaide et al., 2023). De igual modo, la capacidad de política que resulta la combinación de competencias analíticas, gerenciales y políticas que exige gobernar, mantiene eslabones teóricos y empíricos sin resolver, lo que limita el desempeño de los sistemas de planificación (Brenton et al., 2023). La literatura sobre políticas integradas añade que los diseños institucionales, más que los instrumentos metodológicos, deciden la aptitud de los Estados para perseguir objetivos complejos y transversales (Breuer et al., 2023).

En el marco particular de Perú, se institucionalizó su sistema de planeamiento con la intención de dar al Estado una función rectora capaz de orientar políticas, presupuesto e inversión hacia objetivos verificables. Sin embargo, la evidencia acumulada describe una desconexión entre el plan formal y la gestión real. Una revisión del impacto del planeamiento sobre la administración pública sostiene que sus contribuciones resultan marginales frente a las expectativas normativas que lo rodean (Altamirano et al., 2023). En el plano presupuestal, la planificación y el gasto público avanzan por rutas separadas, de modo que los planes no condicionan las decisiones fiscales (Matos y Chauca, 2023). En el ámbito local, los planes urbanos operan como requisitos administrativos antes que como dispositivos de

gobierno de las ciudades (Soto et al., 2023). El problema, lejos de resolverse con normas, reaparece en cada ciclo de gestión con ropaje actualizado.

Sin embargo, la escala territorial y organizacional acentúa esa desconexión. En gobiernos locales peruanos, el planeamiento estratégico influye de manera moderada en la creación de valor público, pues sus instrumentos no alcanzan a transformar la rutina institucional (Loa et al., 2023). Un estudio sobre organizaciones públicas cliente en contextos interinstitucionales muestra que los proyectos estratégicos pierden arraigo cuando la entidad matriz no los respalda con estructuras, recursos y liderazgo (Hedborg et al., 2024). De igual manera, la satisfacción ciudadana con los servicios municipales depende del equilibrio entre la generación de ingresos y el compromiso auténtico con la comunidad, un rasgo que el planeamiento formal no garantiza por sí solo (Waheduzzaman et al., 2025). Estos resultados coinciden en un diagnóstico incómodo para la gestión pública donde el plan existe, obtiene aprobación y termina archivado, sin que sus metas gobiernen la conducta de las organizaciones.

De este modo, en el Perú, los planes estratégicos nacionales, regionales e institucionales no gobiernan la gestión pública. La desconexión ocurre en los tres niveles de gobierno y atraviesa el ciclo del plan. Las causas apuntan a la separación entre planificación y presupuesto, a la débil autoridad de las oficinas de planeamiento, a la rotación de los equipos técnicos, a una participación reducida a validaciones y a una evaluación sin consecuencias. La situación ideal sería un planeamiento con poder vinculante sobre el gasto, capacidades estables, participación con incidencia y evaluación con efectos. Para comprender esa distancia, esta investigación examina de forma crítica la evidencia académica e institucional producida entre 2010 y 2025, desde la pregunta: ¿por qué la implementación del planeamiento estratégico en el Perú no se traduce en una gestión efectiva, sostenible y alineada con las prioridades del desarrollo territorial y social?

Un estudio con este alcance contribuye a ordenar un debate fragmentado entre diagnósticos técnicos, normas administrativas y evaluaciones aisladas, pues sistematiza las causas estructurales que la literatura peruana describió por separado y las examina como un fenómeno sistémico con efectos acumulativos sobre la legitimidad del Estado. Es pertinente para la academia, porque precisa el estado del conocimiento sobre la efectividad del planeamiento en contextos de alta diversidad territorial; y para la gestión pública, porque ofrece criterios para rediseñar los incentivos, las competencias y los vínculos institucionales que condicionan el uso de los planes. Por ello, el objetivo de la investigación fue determinar las causas estructurales que inciden en la baja efectividad pública del planeamiento estratégico en el Perú durante el período 2010-2025.

Método

En coherencia con el objetivo planteado, esta investigación corresponde a una revisión analítica de alcance crítico, orientada a sintetizar, evaluar y contrastar la producción académica e institucional sobre la implementación del planeamiento estratégico en el Perú. El enfoque fue cualitativo, con un diseño no experimental, retrospectivo y documental, adecuado para reconstruir patrones causales a partir de fuentes secundarias. La revisión adoptó la modalidad narrativa y crítica antes que la sistemática, porque el propósito no consistió en medir efectos, sino en comprender las condiciones estructurales que explican un desempeño estatal persistente. El procedimiento central fue el análisis temático del corpus, mediante la codificación de unidades de sentido y su agrupación en categorías

causales. Esta opción permite relacionar resultados dispersos, contrastar interpretaciones rivales y construir una explicación integrada del problema, según los estándares de rigor y trazabilidad de la investigación documental.

El corpus comprendió documentos académicos como artículos científicos, capítulos de libro y tesis; así como, documentos institucionales que abarca informes, diagnósticos y lineamientos, producidos entre 2010 y 2025. La búsqueda abarcó bases de datos indexadas (Scopus, Web of Science, Redalyc y SciELO) y los repositorios de organismos con rol reconocido en planificación y gestión pública como lo son el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Contraloría General de la República. La combinación de fuentes académicas y oficiales permitió contrastar la evidencia empírica con el marco normativo que rige el planeamiento peruano.

La estrategia de búsqueda combinó términos en español e inglés, entre ellos planeamiento estratégico, gestión pública, valor público, implementación de políticas, presupuesto, coordinación intergubernamental, strategic planning, public value, policy capacity y government effectiveness. Los criterios de inclusión exigieron que los documentos analizaran la implementación del planeamiento estratégico en el Perú o en contextos comparables, examinaran su vínculo con el presupuesto, la inversión o la planificación territorial, documentaran relaciones causales entre planeamiento y desempeño estatal, y presentaran trazabilidad institucional o editorial verificable. Los criterios de exclusión descartaron textos normativos sin análisis, documentos sin fecha o procedencia cierta, opiniones sin sustento metodológico y estudios sin relación con el objeto de revisión. Cada documento seleccionado pasó por una lectura completa y por una ficha de registro con datos bibliográficos, enfoque, resultados y limitaciones declaradas.

En cuanto al análisis temático, se siguieron fases sucesivas como la lectura completa de los documentos, codificación abierta de unidades de sentido, agrupación en categorías causales y contraste entre fuentes académicas e institucionales. Las categorías iniciales derivaron del marco conceptual del estudio y de la pregunta de investigación; después, el material permitió afinarlas hasta precisar seis factores interrelacionados. La validez del proceso descansó en tres criterios: comparabilidad entre fuentes independientes, densidad descriptiva de cada categoría y explicitación de los disensos hallados entre estudios. Para asegurar la reproducibilidad, el corpus completo conserva registro con sus datos de localización, los criterios de selección precedieron al análisis y memorandos analíticos documentaron cada decisión interpretativa. Los resultados que siguen sintetizan todo ese proceso y responden de manera directa a la pregunta de investigación formulada al inicio del estudio.

Como todo ejercicio de revisión, este estudio reconoce límites que conviene declarar. La selección documental, pese a los criterios explícitos, admite grados de discrecionalidad inevitables en la clasificación temática; la prevalencia de estudios con enfoque cualitativo reduce la posibilidad de generalizaciones estadísticas; y la desigual densidad de la evidencia por regiones y sectores condiciona el alcance territorial de algunas conclusiones. Frente a esos riesgos, el contraste entre fuentes de distinta naturaleza, la trazabilidad de cada cita hacia su documento de origen y la explicitación de los desacuerdos entre autores operaron como mecanismos de control. El periodo cubierto, 15 años de

producción académica e institucional, ofrece a la vez profundidad histórica y vigencia normativa, y delimita con claridad el terreno sobre el cual descansan los resultados y las conclusiones del estudio.

Resultados

En línea con el procedimiento descrito, el análisis del corpus académico e institucional del periodo 2010-2025 permitió identificar seis factores que explican la baja efectividad del planeamiento estratégico peruano los cuales fueron: la desarticulación entre plan, presupuesto e inversión; el carácter administrativo del planeamiento sin autoridad vinculante; la inestabilidad de las capacidades técnicas; la participación ciudadana sin incidencia real; la fragmentación intergubernamental con débil interoperabilidad de datos; y la evaluación sin consecuencias para la gestión. Estos factores no operan de forma aislada, se refuerzan entre sí y componen un patrón de ineffectividad que perdura pese a las sucesivas reformas instrumentales. La exposición que sigue describe cada factor con su evidencia empírica, examina su interacción y precisa la dimensión epistémica que atraviesa al conjunto, en respuesta directa a la pregunta de investigación.

El corpus reunió estudios académicos y documentos institucionales con peso comparable. Los trabajos académicos provienen de revistas indexadas en Scopus, Web of Science, Redalyc y SciELO, además de tesis doctorales y de maestría depositadas en repositorios universitarios peruanos; los documentos institucionales corresponden a lineamientos, directivas, guías y diagnósticos del CEPLAN y de organismos multilaterales. La distribución temporal muestra que la producción sobre planeamiento creció de forma sostenida después de la aprobación del marco normativo del sistema nacional, y los estudios territoriales concentran su interés en gobiernos regionales y locales, donde la distancia entre el plan y la gestión resulta más visible. Esa composición permite leer los factores con la evidencia empírica académica y en la autorrevisión que el propio Estado plasmó en sus documentos oficiales.

En cuanto al primer factor, este corresponde a la separación entre lo planificado y lo presupuestado. Los planes nacionales, regionales e institucionales no condicionan la programación multianual ni la cartera de inversiones, de modo que las metas estratégicas carecen de respaldo financiero y los proyectos responden a criterios coyunturales antes que a prioridades de desarrollo. La investigación comparada sobre construcción de capacidades estatales explica el patrón que indica que los países adoptan reformas de apariencia moderna sin alterar las reglas de juego que ordenan la decisión presupuestal, con lo cual obtienen isomorfismo institucional sin capacidad efectiva (Andrews et al., 2017). En el caso peruano, esa separación tiene raíces históricas donde el propio Plan Bicentenario reconocía que la planificación y el presupuesto evolucionaron como sistemas paralelos y autónomos, sin correspondencia obligatoria (CEPLAN, 2011). La programación financiera responde, en consecuencia, a restricciones fiscales antes que a objetivos estratégicos.

A esa separación se suma una restricción del entorno económico. La economía informal, extendida en el Perú, reduce la base tributaria, deteriora la calidad de las estadísticas públicas y limita la capacidad del Estado para financiar y monitorear sus planes; el análisis del Banco Mundial sobre la informalidad advierte que esa sombra prolongada condiciona cualquier estrategia de desarrollo (Ohnsorge y Yu, 2022). La programación multianual opera así con márgenes estrechos donde los planes establecen metas ambiciosas que la restricción presupuestal desmiente cada año fiscal. La desarticulación alcanza además a la inversión, porque los proyectos obtienen prioridad por disponibilidad de recursos y

presión política antes que por su aporte a los objetivos del plan. El resultado es una cadena de valor pública truncada, con insumos y productos sin vínculo estable con resultados sociales verificables.

Por otro lado, el segundo factor describe la subordinación del planeamiento a la lógica administrativa. En la práctica peruana, el plan cumple una función documental en la que acredita el cumplimiento de exigencias normativas, pero no obliga a las decisiones de gobierno. El estudio de las políticas públicas y la planificación estratégica en el Perú confirma esa condición subordinada, pues las entidades formulan planes desconectados de las decisiones estratégicas y del presupuesto que las sostiene (Saldaña et al., 2020). Las oficinas de planeamiento concentran la responsabilidad técnica sin autoridad para imponer cursos de acción, de modo que su producto final depende de la voluntad política de cada gestión. La rotación de autoridades convierte el plan en un documento de turno, carente de continuidad. De ese modo, el planeamiento asume el estatuto de insumo administrativo y pierde su condición de instrumento rector del desarrollo.

Ante esto, la paradoja normativa resulta notoria. La teoría de la gobernanza del valor público sostiene que los sistemas de planificación exigen redes de actores, legitimidad social y mecanismos de rendición de cuentas para orientar la acción colectiva, condiciones que exceden con mucho la publicación de un documento formal (Bryson et al., 2014). En el Perú, la Directiva General de Planeamiento Estratégico del sistema nacional regula con detalle el ciclo del plan —diagnóstico, prospectiva, objetivos, metas y seguimiento—, pero no otorga al plan potestad alguna sobre las decisiones de gasto ni sobre la priorización de inversiones (CEPLAN, 2024a). La norma perfecciona el instrumento y abandona la arquitectura de poder que debería sostenerlo. Por esa vía, el sistema produce planes impecables en lo técnico e inertes en lo político, artefactos burocráticos que agotan su propósito en el mismo momento de la aprobación formal.

En lo que concierne al tercer factor, agrupa las insuficiencias de capacidades y la inestabilidad de los equipos técnicos. La revisión sobre capacidades de política y diseño efectivo demuestra que la competencia analítica, gerencial y política de las entidades determina la calidad de los instrumentos y de su implementación (Mukherjee et al., 2021). En el servicio civil, la investigación sobre Brasil muestra que las capacidades estatales no dependen solo de la formación individual, sino de estructuras político-organizacionales que premian la lealtad antes que el mérito técnico (Filgueiras et al., 2020). Ese resultado describe con precisión el entorno peruano donde los equipos de planeamiento cambian con cada gestión, pierden memoria institucional y reconstruyen diagnósticos que ya existían. La función estratégica queda en manos de personal con permanencia breve, especialización limitada y alta exposición a la arbitrariedad política, condiciones que impiden acumular métodos, datos y aprendizajes.

De igual modo, la evidencia histórica territorial corrobora esa fragilidad. Un análisis de 45 planes de desarrollo formulados en la región Puno entre 1960 y 2019 documenta el tránsito continuo de la planificación indicativa hacia enfoques prospectivos y estratégicos, sin mejora paralela de los resultados de desarrollo; el estudio concluye que los planes operaron como insumos administrativos antes que, como dispositivos de gobierno, y que la sofisticación metodológica no compensó la falta de continuidad institucional ni de capacidades estables (Pacompía, 2021). Ese recorrido de seis décadas constituye una prueba exigente para cualquier explicación de corte técnico de la ineffectividad pues si ni la acumulación de métodos ni la experiencia acumulada alteran el desenlace, la causa reside en las condiciones institucionales que rodean al plan. La rotación y la desprofesionalización aparecen, así, como mecanismos que anulan el aprendizaje organizacional.

Por otra parte, el cuarto factor examina la participación ciudadana. Los procesos participativos peruanos se concentran en validaciones finales de documentos, con escasa incidencia sobre prioridades, metas o asignaciones. Ramos y Medina (2025) a partir de una revisión sistemática sobre participación y sostenibilidad local en América Latina advierten que las consultas sin poder de decisión degradan la calidad democrática de la planificación y erosionan su legitimidad social. Quiroz (2019) en investigación sobre desconfianza democrática en la región añade un matiz que indica que los mecanismos participativos no bastan para restaurar la confianza cuando la ciudadanía percibe que sus decisiones carecen de efectos materiales. En el plano nacional, la experiencia del Acuerdo Nacional analizado por Hernandez (2014) ilustra esa limitación con crudeza, pues los consensos de política de Estado alcanzados por actores políticos y sociales carecieron de mecanismos que obligaran a su cumplimiento en cada gestión de gobierno.

En relación con lo anterior, la dimensión territorial de ese déficit admite ejemplos ilustrativos. El caso de la planificación y gestión del recurso hídrico en la región de Áncash expone el problema con claridad donde los instrumentos técnicos no incorporan los saberes ni las prácticas de las comunidades que dependen del agua, con lo cual producen decisiones sin apropiación local ni sostenibilidad efectiva (Sanchez y Peñalver, 2025). Los espacios de concertación, cuando existen, funcionan como cámaras de registro de opiniones antes que como instancias de codiseño de políticas. Los actores productivos, la academia y las organizaciones de la sociedad civil permanecen al margen de las decisiones que definen prioridades e inversiones. Esa exclusión no solo reduce la legitimidad del plan las cual desaprovecha información situada sobre el territorio y debilita la viabilidad práctica de las intervenciones públicas que el propio plan promueve.

En otra dimensión de análisis, el quinto factor corresponde a la fragmentación entre niveles de gobierno. Los gobiernos nacional, regional y local formulan planes sin una trazabilidad común de metas e indicadores, lo que genera duplicidades, vacíos de competencia y dificultades para agregar resultados territoriales. En la Municipalidad Distrital de San Jerónimo de Tunán, la gerencia estratégica y la ejecución del gasto público muestran una coordinación débil entre instrumentos de gestión, con planes aprobados que no orientan la ejecución presupuestal (Baltazar y Yalli, 2022). En Junín, el plan estratégico institucional del gobierno regional y el planeamiento de la provincia de Yauli avanzan sin correspondencia efectiva, pese a compartir territorio, población y problemas (Rojas, 2022). La interoperabilidad de los sistemas de información, escasa y diversa impide construir cadenas de resultados comparables entre entidades y niveles de gobierno.

En este mismo sentido, el propio marco oficial reconoce esa fragmentación. La guía institucional del planeamiento, actualizada por el CEPLAN, insiste en la necesidad de alinear los planes estratégicos institucionales con los instrumentos de política nacional y con los planes de desarrollo regional, lo que equivale a admitir que esa correspondencia no surge de manera espontánea entre entidades (CEPLAN, 2024b). Cada nivel de gobierno reproduce su propia racionalidad de planificación, con calendarios, metodologías y sistemas de seguimiento distintos. Las transferencias de competencias a los gobiernos regionales y locales carecieron, desde su origen, de esquemas robustos de coordinación vertical y horizontal. En consecuencia, el agregado de planes no produce una estrategia de país pues produce un mosaico de documentos con capacidad mínima para orientar la acción conjunta del Estado sobre un mismo territorio y una misma población.

En otro aspecto, el sexto factor examina la evaluación y el aprendizaje institucional. En el sistema peruano predomina un control formal de cumplimiento sobre una evaluación orientada a resultados

donde las entidades reportan avances de ejecución física y financiera, pero el desempeño no condiciona reasignaciones ni rediseños de política. La investigación sobre gestión del desempeño demuestra que la información sobre resultados no genera cambios por sí sola, porque su uso depende de las dinámicas organizacionales y de los incentivos que la rodean (Moynihan, 2019). La literatura sobre aprendizaje en políticas públicas precisa, además, que aprender exige institucionalidad, tiempo y deliberación, condiciones que la rotación administrativa y la urgencia política erosionan (Dunlop et al., 2018). Sin circuitos que relacionen evaluación, presupuesto y decisión, el monitoreo degenera en ritual de reporte y la distancia entre lo planificado y lo ejecutado adquiere permanencia.

Considerados en conjunto, los seis factores componen un síndrome institucional antes que una lista de defectos independientes. La desarticulación presupuestal priva al plan de recursos; la subordinación administrativa lo priva de autoridad; la inestabilidad de capacidades impide su mejora continua; la participación sin incidencia le resta legitimidad; la fragmentación intergubernamental disuelve sus resultados; y la evaluación no vinculante cancela su corrección. Cada factor refuerza a los demás y el conjunto reproduce la ineffectividad con notable regularidad, pese a los cambios de gobierno y de instrumentos metodológicos. La Tabla 1 sintetiza los mecanismos causales dominantes, los ámbitos de expresión y los efectos sobre la efectividad pública. Esta lectura anticipa una implicación decisiva para la discusión que indica que las reformas parciales que perfeccionan un factor aislado encuentran su techo en los factores restantes.

Tabla 1. Factores estructurales que limitan la efectividad del planeamiento estratégico en el Perú

Categoría estructural	Mecanismo causal dominante	Ámbito de expresión	Efecto sobre la efectividad
Desarticulación plan-presupuesto-inversión.	La programación financiera y la cartera de inversiones ignoran las prioridades del plan.	Programación multianual y presupuesto.	Distancia entre metas estratégicas y ejecución real.
Función administrativa sin autoridad.	El plan acredita cumplimiento normativo y no obliga a las decisiones de gobierno.	Direcciones de planeamiento.	El plan no gobierna la gestión.
Capacidades inestables y rotación.	Los equipos técnicos cambian con cada gestión y pierden memoria institucional.	Oficinas de planeamiento.	Instrumentos sin continuidad ni mejora.
Participación sin incidencia.	Consultas finales validan documentos sin poder sobre prioridades ni recursos.	Espacios de concertación.	Legitimidad reducida y saberes excluidos.
Fragmentación intergubernamental.	Los niveles de gobierno planifican sin metas ni sistemas de información comunes.	Gobiernos nacional, regional y local.	Duplicidad, vacíos y resultados no agregables.
Evaluación no vinculante.	El reporte de cumplimiento no condiciona reasignaciones ni rediseños.	Seguimiento y monitoreo.	Sin aprendizaje ni corrección del rumbo.

Nota: Elaboración propia a partir de la revisión documental del corpus académico e institucional (2010-2025).

La interacción entre factores admite una ilustración concreta. Cuando una oficina de planeamiento regional carece de presupuesto para sus programas, sus técnicos rotan y pierden memoria institucional; sin memoria, el diagnóstico siguiente repite errores ya conocidos; con diagnósticos repetidos, la participación ciudadana valida documentos sin novedad; con validaciones vacías, la evaluación carece de señales para corregir; y sin corrección, el ciclo siguiente hereda intactos todos los defectos. Esa secuencia, observable en los planes regionales y locales del corpus, explica por qué las reformas normativas aisladas no alteran el desenlace donde intervienen sobre un eslabón de una cadena que los demás eslabones compensan de inmediato. La ineffectividad del planeamiento peruano es, por tanto, un producto antes que la suma de errores administrativos dispersos en el tiempo y en el territorio revisado.

En consecuencia, los factores descritos explican el funcionamiento del sistema, pero no alcanzan a explicar el modo en que el Estado conoce el territorio que planifica. El corpus admite, por eso, una dimensión epistémica transversal que indica que el planeamiento peruano opera con una racionalidad técnica universalizante que desatiende la pluralidad de saberes presentes en el país. Las epistemologías del Sur cuestionan esa pretensión de universalidad y sostienen que toda planificación encierra una política del conocimiento que silencia racionalidades no occidentales (Santos y Meneses, 2014). La ecología política latinoamericana añade que la crisis ambiental expresa, a la vez, una crisis de racionalidad en el que el pensamiento que ordena el desarrollo moderno ignora las bases ecológicas y culturales de la vida territorial (Leff, 2015). El plan, desde esta óptica, no es neutro pues distribuye visibilidad y poder entre saberes en competencia.

Otros aportes del corpus precisan esa lectura. La crítica de la política pluriversal demuestra que los diseños universales de desarrollo desplazan cosmovisiones y proyectos de vida alternativos, y que la convivencia entre mundos distintos exige negociar el contenido mismo de la planificación (Escobar, 2020). La investigación sobre sistemas ecológicos tradicionales muestra, desde otra orilla, que las comunidades andinas y amazónicas sostienen ordenamientos territoriales con criterios de manejo, reciprocidad y adaptación que la técnica estatal ignora (Berkes, 2017). La propuesta configuracional argumenta, por su parte, que la comprensión de realidades complejas exige métodos capaces de capturar relaciones, contextos y totalidades, antes que descomponer el territorio en variables aisladas (Ortiz, 2015). La obra más reciente sobre ecología política reafirma esa exigencia y llama a territorializar la vida frente a la abstracción del capital (Leff, 2021).

De este modo, la respuesta a la pregunta de investigación resulta, entonces, contundente pues el planeamiento estratégico peruano no se traduce en gestión efectiva porque opera dentro de un entramado institucional que neutraliza su función rectora. No se trata de un problema de diseño metodológico ni de voluntad individual de los planificadores, sino de una estructura de incentivos, competencias y racionalidades que convierte el plan en documento ceremonial. Los seis factores identificados, junto con la dimensión epistémica que los atraviesa, forman un sistema estable de reproducción de la ineffectividad. La mejora técnica de los instrumentos, sin reforma simultánea de la autoridad del plan, de los incentivos políticos, de las capacidades y de las relaciones de conocimiento con el territorio, solo renueva la fachada de un edificio que permanece intacto en su estructura portante y en sus cimientos.

Discusión

En relación con la desarticulación entre plan y presupuesto, los resultados de esta revisión coinciden con la evidencia reciente de [Rivas \(2026\)](#) sobre eficiencia presupuestal en gobiernos locales, según la cual la programación del gasto exige transparencia, coherencia con los objetivos nacionales y capacidades de gestión para producir resultados. De igual manera se alinea con la evaluación del Presupuesto por Resultados en un hospital público peruano realizado por [Surichaqui et al. \(2024\)](#) donde se confirma ese diagnóstico desde la gestión cotidiana que indica que la estrategia presupuestal mejora el desempeño administrativo cuando sus instrumentos alcanzan la operación diaria, aunque su alcance no modifica las decisiones estratégicas de fondo. La revisión sistemática realizada por [Arteaga et al. \(2025\)](#) sobre ejecución presupuestaria subnacional precisa, en la misma dirección, que la eficiencia depende de condiciones institucionales previas que el Perú aún no afianza. El consenso refleja que, sin vinculación presupuestal, el plan no gobierna.

Respecto del carácter administrativo del planeamiento, esta revisión discrepa de las lecturas que ubican la solución en planes de mayor calidad formal. La evaluación de planes estratégicos municipales en Canadá realizado por [Guyadeen et al. \(2023\)](#) demuestra que incluso documentos con buena calidad interna —misiones, metas, coordinación— presentan vacíos en implementación y monitoreo. La revisión sobre planes estratégicos en la gestión municipal de [Rosales \(2025\)](#) coincide con ese escepticismo y advierte que las dimensiones participativas y de seguimiento suelen permanecer sin desarrollo efectivo. Frente a esas posiciones, el estudio peruano de [Valencia \(2022\)](#) sobre efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica sostiene una postura más optimista, pues atribuye a la planificación un efecto positivo sobre el desempeño institucional. Los resultados de esta revisión matizan ese optimismo al reflejar que el efecto existe solo cuando el plan cuenta con autoridad y continuidad institucional.

En cuanto a las capacidades técnicas y su inestabilidad, los resultados encuentran respaldo firme en la literatura internacional. La investigación sobre clientelismo en municipios mexicanos realizado por [De La O \(2024\)](#) demuestra que la política distributiva destruye mérito, profesionalización y memoria administrativa, con efectos directos sobre la capacidad estatal. Ese mecanismo explica con precisión la rotación peruana donde los cargos técnicos operan como botín político antes que como función pública. El estudio sobre ética y modernización del Estado de [Delgado et al. \(2025\)](#) añade que sin principios ni carrera profesional la modernización degenera en retórica. En la misma dirección, la revisión sobre modernización de la gestión pública en los distintos niveles de gobierno llevada a cabo por [Chávez y Heredia \(2024\)](#) concluye que las herramientas de gestión requieren servidores capacitados y estables para producir efectos. Tres tradiciones respaldan la rotación como mecanismo central de la ineffectividad.

Otro elemento importante es la participación ciudadana sin incidencia real, que constituye el cuarto punto de contraste. Los resultados de esta revisión coinciden con [Castillo y Recalde \(2024\)](#), quienes realizaron el análisis del gobierno abierto como desafío pendiente y encontraron que la transparencia y los canales digitales no bastan cuando la ciudadanía carece de poder efectivo sobre las decisiones. La investigación sobre gobernanza participativa con enfoque de sistemas de [Vivier y Sanchez, \(2023\)](#) también concuerda al señalar que la capacidad de involucrar actores diversos exige institucionalidad y recursos, no solo convocatorias. No obstante, el estudio de [Pecorari y Cuesta \(2024\)](#) sobre participación y confianza política en América Latina y el Caribe matiza el pesimismo, pues encuentra

que ciertas iniciativas participativas sí elevan la confianza institucional bajo condiciones específicas de diseño. La discusión, entonces, no opone participación sí o no, sino participación con o sin poder de decisión sobre los asuntos públicos.

Por lo que respecta a la fragmentación intergubernamental, la evidencia comparada respalda el resultado peruano. El análisis de la gobernanza multinivel en la planificación territorial colombiana documentada por [Llanez et al. \(2024\)](#), indica que, pese a la descentralización formal, la planificación conserva una lógica vertical donde las entidades técnicas municipales carecen de influencia y ningún actor coordina el conjunto. Ese diagnóstico replica el síndrome peruano con precisión inquietante. [Culebro et al. \(2023\)](#) por su parte, investigaron sobre la respuesta mexicana a la pandemia, donde aportan un contrapunto parcial al destacar que la crisis demostró que los gobiernos pueden activar instrumentos de coordinación intergubernamental bajo presión, aunque su eficacia depende de la construcción previa de confianzas y protocolos entre niveles de gobierno. La fragmentación, en consecuencia, no es un destino inexorable, sino una condición institucional que la cooperación deliberada puede revertir con éxito.

En términos de evaluación y aprendizaje institucional, esta revisión dialoga con la investigación experimental sobre usos de la información de desempeño. El experimento sobre priorización de problemas realizado por [van der Voet y Lerusse \(2024\)](#) muestra que los decisores políticos y gerenciales usan esa información de forma asimétrica, según su formato y sus incentivos, y confirman que el dato no habla por sí solo. El estudio sobre rasgos de personalidad y uso de la información de [Nitzl et al. \(2024\)](#) añade que, incluso dentro de una misma organización, conviven gerentes entusiastas y diligentes con patrones distintos de aprovechamiento del desempeño. La investigación de [Söderberg y Liff \(2023\)](#) sobre proyectos de implementación de políticas en distintos contextos de conocimiento coincide en que la práctica se reformula en cada escenario y la evaluación debe acompañar ese proceso. La evaluación peruana, reducida al reporte, dista de ese estándar.

En línea con lo mencionado, la lectura de los seis factores como síndrome institucional encuentra eco en la producción académica regional. [Morales \(2025\)](#) sostiene a partir de la revisión sobre gestión pública y desarrollo institucional en América Latina que el desempeño estatal depende de condiciones estructurales —gobernanza, capacidades y cultura organizacional— antes que de instrumentos aislados. En la misma línea, [Ofoma \(2024\)](#) al estudiar sobre digitalización y cocreación de valor público propone entender a los ciudadanos como cocreadores de los servicios, lo que exige redes de colaboración y arquitecturas institucionales que el modelo jerárquico tradicional no provee. Estos aportes respaldan la tesis central de esta revisión que indica que el problema del planeamiento peruano no reside en el instrumento, sino en el sistema de relaciones que lo envuelve. La creación de valor público es, en consecuencia, un resultado institucional colectivo, no un producto de la técnica planificadora.

A este aspecto se une la dimensión epistémica de los resultados, que admite un contraste final. [Vela et al. \(2024\)](#) al realizar una revisión bibliométrica sobre las epistemologías del Sur confirma el crecimiento del campo y, a la vez, su marginalidad frente a las corrientes hegemónicas de las ciencias sociales, situación que coincide con la del planeamiento peruano, que desatiende los saberes territoriales pese a su disponibilidad. [Astelarra y Bochatón \(2025\)](#) por su parte, estudiaron el ordenamiento ambiental del territorio en el delta del Tigre donde aportan una verificación empírica contundente que refleja que la planificación que desconoce los saberes y las prácticas locales no solo fracasa en sus fines, sino que genera conflictos socioambientales que agravan el problema original.

Estos antecedentes respaldan que la reforma del planeamiento exige, junto con la transformación institucional, un giro en la política del conocimiento donde se reconozca el territorio como productor de saber válido para la decisión pública.

Conclusiones

A partir de la evidencia sintetizada, esta revisión examinó la implementación del planeamiento estratégico en el Perú e identificó seis causas que explican su baja efectividad pública: la desarticulación entre plan, presupuesto e inversión; la subordinación administrativa del planeamiento sin autoridad vinculante; la inestabilidad de las capacidades técnicas; la participación ciudadana sin incidencia; la fragmentación intergubernamental con débil interoperabilidad de datos; y la evaluación sin consecuencias para la gestión. Estos factores operan como un síndrome institucional que se refuerza y se reproduce, junto con una dimensión epistémica que margina los saberes territoriales. La contribución del estudio reside en superar los diagnósticos fragmentarios en el que se considera que la ineffectividad del plan no es un defecto técnico, sino el producto estable de una arquitectura de incentivos, competencias y racionalidades que neutraliza su función rectora incluso cuando los instrumentos alcanzan calidad formal.

Del diagnóstico se desprenden implicaciones directas para la política pública y para la investigación. La reforma del sistema de planeamiento exige conferir al plan poder vinculante sobre la programación presupuestal y la inversión; estabilizar y profesionalizar la función de planeamiento para protegerla de la rotación política; y construir participación y evaluación con consecuencias reales sobre las decisiones de gobierno. Junto con ello, la agenda pendiente demanda estudios comparados que precisen bajo qué condiciones los planes llegan a gobernar, investigaciones sobre la vinculación jurídica entre plan y presupuesto en el ordenamiento peruano, y diseños metodológicos capaces de incorporar los saberes locales en la decisión pública. El conocimiento actual describe los síntomas; la tarea pendiente consiste en transformar las condiciones institucionales y epistémicas que los producen, para que el planeamiento deje de ser ceremonia y pase a ser gobierno.

Acerca de

Contribución del autor: El autor contribuyó a la conceptualización del estudio, al desarrollo metodológico, al análisis e interpretación de los datos, a la redacción del manuscrito y a la revisión crítica de su contenido intelectual.

Financiamiento: El autor declara que no recibió financiamiento para esta investigación.

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

Certificación ética: Por tratarse de una investigación basada en la revisión y análisis de documentos académicos e institucionales, no se involucró la participación directa de seres humanos ni se recopilaban datos personales o sensibles. En consecuencia, no fue necesario obtener consentimiento informado ni aprobación de un comité de ética.

Referencias

- Alcaide**, L., Rodríguez, M. P. y Muñoz, C. A. (2023). Political determinants in the strategic planning formulation of smart initiatives. *Government Information Quarterly*, 40(1), 101776. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101776>
- Altamirano**, A., Gamboa, J. y Hidalgo, A. (2023). Planeamiento estratégico y su impacto en la administración pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 477-498. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.3>
- Andrews**, M., Pritchett, L. y Woolcock, M. (2017). Building state capability: Evidence, analysis, action. *Oxford University Press*. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/31857>
- Ardanaz**, M., Otálvaro, S. y Scartascini, C. (2023). Does information about citizen participation initiatives increase political trust? *World Development*, 162, 106132. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.106132>
- Arteaga**, A. E., Zegarra, S. J., Portillo, D. J. y Carhuamaca, M. A. (2025). La gestión pública en la eficiencia de la ejecución presupuestal en los gobiernos subnacionales: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(1), 1-10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15620643>
- Astelarra**, S. y Bochatón, G. I. (2025). Ordenamiento ambiental del territorio y conflictos socioambientales en el delta de Tigre, Argentina. *Estado & Comunes*, 2(21), 173-200. https://doi.org/10.37228/estado_comunes.392
- Baltazar**, P. y Yalli, J. (2022). Gerencia estratégica y ejecución del gasto público en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo de Tunán, 2021 [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de los Andes]. <https://hdl.handle.net/20.500.12848/7073>
- Berkes**, F. (2017). Sacred ecology (4.ª ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315114644>
- Brenton**, S., Baekkeskov, E. y Hannah, A. (2023). Policy capacity: Evolving theory and missing links. *Policy Studies*, 44(3), 297-315. <https://doi.org/10.1080/01442872.2022.2043266>
- Breuer**, A., Leininger, J., Malerba, D. y Tosun, J. (2023). Integrated policymaking: Institutional designs for implementing the sustainable development goals (SDGs). *World Development*, 170, 106317. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2023.106317>
- Bryson**, J. M., Crosby, B. C. y Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74, 445-456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Castillo**, W. E. y Recalde, A. E. (2024). Gobierno abierto: Un desafío en la gestión pública para fortalecer la democracia. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(11), 117-127. <https://doi.org/10.35381/gep.v6i11.179>
- CEPLAN**. (2011). Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. <https://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-bicentenario>
- CEPLAN**. (2024a). Directiva General de Planeamiento Estratégico del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico - Sinaplan (Directiva N.º 001-2024-CEPLAN/PCD). <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/normas-legales>
- CEPLAN**. (2024b). Guía para el Planeamiento Institucional (versión actualizada). Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/informes-publicaciones/5661161-guia-para-el-planeamiento-institucional-actualizada-2024>

- Chávez, P. I. y Heredia, F. D. (2024). Modernización de la gestión pública en los diferentes niveles de gobierno, una revisión literaria. *Revista Nacional de Administración*, 15(1), 33978. <https://doi.org/10.22458/rna.v14i2.3978>
- Culebro, J. E., Méndez, B. y Cruz, P. (2023). Gestión de crisis y COVID-19 en la respuesta del gobierno mexicano: Instrumentos de coordinación en los gobiernos subnacionales. *Revista de Gestión Pública*, 12(1), 47-65. <https://doi.org/10.22370/rgp.2023.12.1.3672>
- De La O, A. L. (2024). How clientelism undermines state capacity: Evidence from Mexican municipalities. *World Development*, 173, 106344. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2023.106344>
- Delgado, R., Farfán, J. F., Huayta, Y. J., Crispín, R. L. y Flores, E. J. (2025). Ética y gestión pública en el marco de la modernización del Estado. *Impulso, Revista De Administración*, 5(9), 28-38. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.67>
- Dunlop, C. A., Radaelli, C. M. y Trein, P. (Eds.). (2018). Learning in public policy: Analysis, modes and outcomes. *Palgrave Macmillan*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-76210-4>
- Escobar, A. (2020). Pluriversal politics: The real and the possible. *Duke University Press*. <https://doi.org/10.1215/9781478012108>
- Filgueiras, F., Koga, N. y Viana, R. (2020). State Capacities and Policy Work in Brazilian Civil Service. *Revista de Sociologia E Política*, 28(74), 1–22. <https://doi.org/10.5380/rsocp.v28i74.78512>
- Guyadeen, D., Henstra, D., Kaup, S. y Wright, G. (2023). Evaluating the quality of municipal strategic plans. *Evaluation and Program Planning*, 96, 102186. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102186>
- Hedborg, S., Nilsson, E. y Kadefors, A. (2024). Struggling with strategizing in public client organisations: Managing strategic projects in inter-organisational contexts. *International Journal of Project Management*, 42(7), 102645. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102645>
- Hernandez, M. (2014). Doce años del Acuerdo Nacional. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. <https://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2015/05/13993-Doce-a%C3%B1os-del-acuerdo-Nacional-Web.pdf>
- Leff, E. (2015). Political ecology: A Latin American perspective. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, 35, 29-64. <https://doi.org/10.5380/dma.v35i0.44381>
- Leff, E. (2021). Political ecology: Deconstructing capital and territorializing life. *Springer*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-63325-7>
- Llanez, H. F., Ortiz, C. E., Sacristán, C. P., Mesa, C. A. y Márquez, M. A. (2024). Gobernanza multinivel y descentralización en la planificación territorial: Análisis de desarrollo sostenible en García Rovira. *Bitácora Urbano Territorial*, 34(2). <https://doi.org/10.15446/bitacora.v34n2.113139>
- Loa, E., Vilca, W., Ramírez, Á. A., Medina, C. G. y Limachi, 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). <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.547>
- Luna, D. E., Picazo, S., Buyannemekh, B. y Luna, L. F. (2024). Creating public value through digital service delivery from a citizen's perspective. *Government Information Quarterly*, 41(2), 101928. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101928>
- Matos, C. y Chauca, 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

- Morales, L. Y.** (2025). La gestión pública como factor del desarrollo institucional en América Latina, 2025: Una revisión sistémica. *Aula Virtual*, 6(13), 2487–2505. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18166783>
- Moynihan, D. P.** (2019). The dynamics of performance management: Constructing information and reform. *Georgetown University Press*. <https://press.georgetown.edu/book/dynamics-performance-management-constructing-information-and-reform>
- Mukherjee, I., Coban, M. K. y Bali, A. S.** (2021). Policy capacities and effective policy design: A review. *Policy Sciences*, 54(2), 243-268. <https://doi.org/10.1007/s11077-021-09420-8>
- Nitzl, C., Sicilia, M. y Steccolini, I.** (2024). Personality traits and the use of performance information: Enthusiastic and diligent public managers. *International Public Management Journal*, 27(6), 972-997. <https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2323580>
- Ofoma, C.** (2024). Digitalization and public value co-creation in public sector organizations: The citizens as co-creators. *Institutiones Administrationis*, 4(2), 92-103. <https://doi.org/10.54201/iajas.98>
- Ohnsorge, F. y Yu, S. (Eds.).** (2022). The long shadow of informality: Challenges and policies. *World Bank*. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35782>
- Ortiz, A.** (2015). Epistemología y metodología de la investigación configuracional. *Ediciones de la U*. <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-3702611-b231e7841a.pdf>
- Pacompía, R.** (2021). Gestión de planes de desarrollo en la región Puno (1960-2019) [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. <https://hdl.handle.net/20.500.13084/6141>
- Pecorari, N. y Cuesta, J.** (2024). Citizen participation and political trust in Latin America and the Caribbean: A machine learning approach. *European Journal of Development Research*, 36(5), 1227-1252. <https://doi.org/10.1057/s41287-024-00633-0>
- Ponce, A. F.** (2023). Inestabilidad política, deterioro institucional y debilidad del sistema de partidos: Lecciones del caos peruano. *Política y Gobierno*, 30(2). <http://www.politicaygobierno.cide.edu/index.php/pyg/article/view/1665>
- Quiroz, M. E.** (2019). La desconfianza hacia la democracia en América Latina. Cuestiones Constitucionales. *Revista Mexicana De Derecho Constitucional*, 1(40), 221–241. <https://doi.org/10.22201/ij.24484881e.2019.40.13233>
- Ramos, Y. y Medina, C.** (2025). Participación ciudadana y sostenibilidad local en América Latina: Una revisión sistemática. *Prohominum*, 7(3), 238-253. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0368>
- Rivas, S.** (2026). Eficiencia presupuestal en la planificación estratégica de gobiernos locales: Una revisión sistemática 2020-2025. *Revista InveCom*, 6(3), e603123. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17918208>
- Rojas, C.** (2022). Planeamiento estratégico para la mejora continua y desarrollo sostenible de la provincia de Yauli, 2021 [Tesis de posgrado, Universidad Nacional del Centro del Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.12894/9649>
- Rosales, C. D.** (2025). Planes estratégicos en la gestión municipal: Una revisión de sus dimensiones y limitaciones. *PODIUM*, (48), 157-172. <https://doi.org/10.31095/podium.2025.48.1373>
- Saldaña, R. Á., Rodríguez, N. y Rodríguez, V.** (2020). Políticas públicas y planificación estratégica en Perú. *Quipukamayoc*, 28(57), 101-111. <https://doi.org/10.15381/quipu.v28i57.18636>
- Sanchez, M. del P. y Peñalver, M. J.** (2025). Planificación y gestión integral del recurso hídrico en la región de Ancash. *Revista InveCom*, 5(2), e502006. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12738450>

- Santos, B. de S. y Meneses, M. P. (2014). Epistemologías del Sur (perspectivas). *Akal*. <https://jesuitas.lat/archivo/biblioteca/documentos-cpal-social/cpal-social/epistemologias-del-sur-perspectivas?filename=530.pdf>
- Söderberg, E. y Liff, R. (2023). Reframing practice through policy implementation projects in different knowledge contexts. *International Journal of Project Management*, 41(2), 102452. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102452>
- Soto, M. E., Mascaró, G. y González, V. (2023). Plan urbano en la gestión pública de los Gobiernos locales del Perú. *Quipukamayoc*, 31(65), 31-39. <https://doi.org/10.15381/quipu.v31i65.25394>
- Surichaqui, A. A., Salazar, J. R., Hancoco, M. S., López, V. M., Riveros, L. K. y Yaulilahua, M. (2024). Presupuesto por resultados en el desempeño laboral del personal administrativo en Hospital Lircay. *Impulso, Revista de Administración*, 4(8), 14-28. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.4i8.46>
- Valencia, 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
- van der Voet, J. y Lerusse, A. (2024). Performance information and issue prioritization by political and managerial decision-makers: A discrete choice experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(4), 582-597. <https://doi.org/10.1093/jopart/muae011>
- Vela, L., González, G. C. y César, J. C. (2024). El abordaje científico de las Epistemologías del Sur: Una revisión bibliométrica. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 12(2), 96-109. <https://revistas.uh.cu/revflacso/article/view/9281>
- Vivier, E. y Sanchez, D. (2023). Participatory governance and the capacity to engage: A systems lens. *Public Administration and Development*, 43(3), 220-231. <https://doi.org/10.1002/pad.2012>
- Waheduzzaman, W., Khandaker, S., Busulwa, R. y Pathiranage, N. W. (2025). Exploring citizen satisfaction: Balancing revenue generation and community engagement in municipal services. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 19(3), 500-517. <https://doi.org/10.1108/TG-02-2025-0037>
-

Este artículo está bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0).