



Planificación estratégica en la gestión pública de Loreto: revisión sistemática

Strategic planning in public management of Loreto: a systematic review

Planejamento estratégico na gestão pública de Loreto: uma revisão sistemática

ARTÍCULO ORIGINAL



Rosel Wile Diaz Vivanco

rosel.182.diaz@gmail.com

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Escanea en tu dispositivo móvil
o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistaneque.v8i22.206>

Artículo recibido: 3 de septiembre 2025 / Arbitrado: 22 de octubre 2025 / Publicado: 5 de noviembre 2025

RESUMEN

La Región Loreto enfrenta una brecha perseverante entre formulación e implementación de planes estratégicos, marcada por discontinuidad política, poca capacidad técnica y escasa articulación institucional. Esta revisión sistemática tuvo como objetivo sintetizar la evidencia sobre factores que obstaculizan la planificación estratégica en gestión pública. Se aplicó el protocolo PRISMA con criterios rigurosos para estudios indexados en Scopus, SciELO y Latindex, priorizando enfoques empíricos cualitativos y cuantitativos (2005-2025). De 80 registros, se eliminó 1 duplicado, se cribaron 79 excluyendo 68, se incluyeron 11 estudios finalmente. Los hallazgos revelan que la formulación estratégica es la etapa más crítica, persistiendo deficiencias como débil institucionalización, falta de liderazgo técnico, resistencias políticas y escasa evaluación de impacto. La brecha entre planificación y ejecución se debe a limitada capacidad técnica, improvisación política, débil institucionalización y falta de continuidad administrativa. Se concluye que la efectividad requiere mayor participación ciudadana, articulación territorial, liderazgo ético y herramientas tecnológicas contextualizadas, transitando de un planeamiento tecnocrático a uno sistémico y participativo.

Palabras clave: Eficiencia; Formulación de Políticas; Gestión Pública; Planificación Estratégica

ABSTRACT

The Loreto Region faces a persistent gap between the formulation and implementation of strategic plans, marked by political discontinuity, limited technical capacity, and weak institutional coordination. This systematic review aimed to synthesize evidence on factors that hinder strategic planning in public management. The PRISMA protocol was applied with rigorous criteria for studies indexed in Scopus, SciELO, and Latindex, prioritizing qualitative and quantitative empirical approaches (2005–2025). Of 80 records, one duplicate was eliminated, 79 were screened, excluding 68, and 11 studies were ultimately included. The findings reveal that strategic formulation is the most critical stage, with persistent deficiencies such as weak institutionalization, lack of technical leadership, political resistance, and limited impact evaluation. The gap between planning and execution is due to limited technical capacity, political improvisation, weak institutionalization, and lack of administrative continuity. It is concluded that effectiveness requires greater citizen participation, territorial coordination, ethical leadership, and contextualized technological tools, moving from technocratic planning to systemic and participatory planning.

Key words: Efficiency; Policymaking; Public Management; Strategic Planning

RESUMO

A Região de Loreto enfrenta uma lacuna persistente entre a formulação e a implementação de planos estratégicos, marcada por descontinuidade política, capacidade técnica limitada e coordenação institucional fraca. Esta revisão sistemática teve como objetivo sintetizar evidências sobre fatores que dificultam o planejamento estratégico na gestão pública. O protocolo PRISMA foi aplicado com critérios rigorosos para estudos indexados nas bases Scopus, SciELO e Latindex, priorizando abordagens empíricas qualitativas e quantitativas (2005–2025). De 80 registros, uma duplicata foi eliminada, 79 foram rastreados, excluindo 68, e 11 estudos foram finalmente incluídos. Os resultados revelam que a formulação estratégica é a etapa mais crítica, com deficiências persistentes, como institucionalização fraca, falta de liderança técnica, resistência política e avaliação de impacto limitada. A lacuna entre planejamento e execução se deve à capacidade técnica limitada, improvisação política, institucionalização fraca e falta de continuidade administrativa. Conclui-se que a eficácia requer maior participação cidadã, coordenação territorial, liderança ética e ferramentas tecnológicas contextualizadas, transitando do planejamento tecnocrático para o planejamento sistêmico e participativo.

Palavras-chave: Eficiência; Formulação de políticas; Gestão pública; Planejamento estratégico

INTRODUCCIÓN

En el marco de los desafíos contemporáneos que enfrentan los Estados, la planificación estratégica en la gestión pública se configura como un instrumento esencial para orientar el desarrollo sostenible, estableciendo visiones de largo plazo y priorizando metas en sectores clave del aparato estatal. Su relevancia radica en la capacidad de enfrentar problemáticas estructurales como la inequidad y la corrupción, mediante la optimización de la asignación de recursos públicos y privados. En este sentido, su propósito central consiste en alinear las políticas nacionales con acciones concretas, lo cual se traduce en una administración más eficaz, mayor claridad en los objetivos institucionales y mejores condiciones para la atracción de inversiones (Acevedo-Navas y Fernández-Osorio, 2023). No obstante, su impacto depende de la definición de metas alcanzables y del compromiso sostenido de los funcionarios públicos, quienes enfrentan limitaciones en el monitoreo permanente y en la implementación efectiva de los planes.

Desde una perspectiva metodológica, Sposito (2023), la planificación estratégica en el dominio público debe entenderse como un proceso metodológico flexible, sistémico y participativo que responde a contextos complejos, inciertos y de alto riesgo. Lejos de ser una técnica cerrada o un conjunto fijo de pasos, se fundamenta en principios metodológicos que combinan conocimiento científico-técnico con el saber local y personal, promoviendo el aprendizaje mutuo y la acción orientada al desarrollo sostenible. Este enfoque, sustentado en el pensamiento sistémico y en la multimetodología, busca integrar diversas perspectivas y escalas territoriales para enfrentar problemas multidimensionales.

Complementariamente, Altamirano Taica et al. (2023), el planeamiento estratégico constituye un proceso esencial en la administración pública, orientado a establecer objetivos y definir los caminos para alcanzarlos en un entorno dinámico y complejo. Este proceso comprende tres etapas fundamentales: formulación, implementación y evaluación, siendo la formulación clave para plasmar lo que posteriormente se implementará. En el sector público, la planificación estratégica se enfoca en mejorar el desempeño y la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos, diferenciándose del sector privado donde se centra en la competencia de mercado.

En el plano sectorial, la experiencia argentina analizada por Anzelini (2023) demuestra que la planificación estratégica en el ámbito de la defensa nacional representa un proceso mediante el cual las autoridades políticas asumen la conducción efectiva de la dimensión estratégico-militar, articulando

la política de defensa y la política militar. Este proceso requiere no solo marcos normativos e instrumentos institucionales, sino también liderazgo civil, pericia técnica y capacidad operativa. La evidencia muestra que el éxito del planeamiento estratégico depende de la convergencia de estos factores, evidenciando retrocesos cuando falta liderazgo civil eficaz.

Desde una perspectiva territorial, Cahe y de Prada (2024) refieren que la planificación estratégica territorial es un proceso esencial para guiar el desarrollo sostenible, especialmente en contextos de urbanización acelerada y desequilibrios territoriales. Este tipo de planificación se apoya en enfoques participativos y multicriterio que permiten integrar múltiples decisiones de uso del suelo en un modelo territorial coherente. Facilita la creación de visiones compartidas entre actores locales y autoridades, promoviendo decisiones políticas responsables y la articulación entre usos urbanos y rurales.

En el ámbito organizacional, Orellana et al. (2025) destacan que la planificación estratégica permite definir visión, misión, objetivos y metas institucionales, cohesionando las operaciones y favoreciendo un diagnóstico integral del entorno. Este proceso se traduce en decisiones orientadas a la sostenibilidad, mediante el análisis estratégico, la formulación de estrategias y su implementación efectiva. La articulación con habilidades gerenciales resulta determinante para la sostenibilidad institucional.

En línea con esta visión, Rodríguez-Borges et al. (2024) afirman que la planificación estratégica constituye un proceso integral para el diseño y gestión bajo criterios de sostenibilidad, articulando objetivos económicos, sociales y ambientales. Mediante metodologías complementarias, se promueve la creación de ecosistemas colaborativos que optimizan recursos, reducen residuos y fomentan la innovación, contribuyendo al desarrollo regional.

En el contexto de la gestión pública, Arévalo Montalván y Barbarán Mozo (2021) sostienen que la administración de recursos debe desarrollarse bajo principios de transparencia, eficiencia y legalidad, garantizando el uso adecuado de los fondos públicos y el cumplimiento de objetivos sociales. La correcta gestión requiere la implementación de planes estratégicos y operativos, presupuestos por objetivos, gestión por procesos y un servicio civil meritocrático. La administración de recursos públicos, al estar vinculada con la calidad democrática, implica el compromiso de rendir cuentas y satisfacer las necesidades ciudadanas.

En continuidad con los enfoques éticos, Cadaval y Vaquero (2023) analizan la dimensión moral en la gestión pública, subrayando que, pese a los avances en eficiencia y transparencia, aún no se ha

consolidado un sistema integral de mecanismos que fortalezcan la ética en la toma de decisiones. La creciente preocupación por la corrupción exige una revalorización de los principios éticos en el uso de los recursos públicos, como condición para la legitimidad institucional.

Desde una mirada crítica a las reformas estructurales, Pan Suk (2007) examina los desafíos que enfrenta la capacidad pública en el tránsito desde el modelo burocrático tradicional hacia enfoques como la Nueva Gestión Pública. Aunque estas reformas buscaban mejorar la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana, el autor advierte que la capacidad estatal para cumplir sus funciones no ha mejorado sustancialmente, evidenciando tensiones entre el diseño institucional y la operatividad real.

En contextos posteriores a crisis, Díaz et al. (2021) destacan el surgimiento de formas de gestión público-comunitaria impulsadas por movimientos ciudadanos, que han generado espacios de gobernanza participativa. De manera complementaria, Barragán (2022) analiza la evolución de la gestión pública en Ecuador durante la pandemia, resaltando el uso intensivo de tecnologías de información y comunicación, así como la necesidad de estructuras organizativas más ágiles, horizontales y centradas en la ciudadanía.

A nivel interpretativo, Kent (2008) resalta la importancia de comprender cómo los actores interpretan los cambios institucionales desde sus experiencias, revelando diversas narrativas del cambio. En esa línea, Zavaleta (2023) explica que la administración de recursos en el ámbito público consiste en acciones ejecutadas para alcanzar objetivos establecidos en políticas gubernamentales, mediante la correcta asignación de recursos orientados al bienestar ciudadano. No obstante, este proceso se ve afectado por la corrupción, que distorsiona la eficiencia administrativa, debilita la institucionalidad y vulnera derechos fundamentales.

En el contexto regional amazónico, Loreto, corazón de la Amazonía peruana, enfrenta una realidad desafiante donde su inmensa extensión territorial, baja conectividad y diversidad cultural hacen que gobernar sea una tarea compleja pero crucial. En respuesta a esta situación, la planificación estratégica se ha convertido en una herramienta vital para garantizar una gestión pública más eficiente, inclusiva y orientada a resultados. Desde 2024, el Gobierno Regional de Loreto ha implementado un Plan Estratégico Institucional (PEI 2024–2030) enfocado en reducir brechas históricas en salud, educación, infraestructura, agua y saneamiento, reconociendo las particularidades del territorio y sus poblaciones.

En esta transición hacia una gestión moderna basada en resultados, Loreto ha fortalecido su Plan Operativo Institucional (POI), permitiendo traducir objetivos estratégicos en acciones concretas con presupuesto asignado y cronogramas definidos. Se ha incorporado el enfoque de gestión por resultados, con seguimiento técnico a las metas y mayor transparencia mediante audiencias públicas. Además, se han potenciado las capacidades del personal mediante herramientas digitales, integrando enfoques interculturales y territoriales que reconocen la diversidad amazónica.

No obstante, persiste una brecha crítica entre la formulación de planes estratégicos y su implementación efectiva, marcada por discontinuidad política, capacidades técnicas insuficientes en el sector público y falta de articulación entre actores clave. Esto genera un ciclo de planes bien diseñados, pero pobremente ejecutados, con consecuencias como asignación ineficiente de recursos, desconfianza ciudadana y estancamiento en el cierre de brechas sociales.

Investigar esta problemática es crucial porque permitirá identificar los cuellos de botella específicos que impiden la materialización de las políticas públicas, ayudará a diseñar mecanismos institucionales más robustos que trasciendan los cambios de gobierno, y aportará evidencia para reformar el sistema de planificación nacional, vinculándolo con herramientas de monitoreo en tiempo real y participación ciudadana efectiva que contribuya con la gestión pública en la Región Loreto.

En este marco, el presente artículo de investigación plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo impacta la planificación estratégica en la gestión pública? El objetivo principal radica sintetizar la evidencia sobre factores que obstaculizan la planificación estratégica en gestión pública, con el fin de proponer soluciones basadas en evidencia. Mediante esta revisión también se pretende analizar las causas técnicas, políticas e institucionales de la brecha entre formulación y ejecución de planes, y evaluar el impacto de la discontinuidad administrativa en resultados clave. Como resultado, se generará un marco analítico que priorice problemas recurrentes y proponga protocolos de mejora continua, contribuyendo a una gestión pública más eficiente, sostenible y alineada con los objetivos de desarrollo nacional.

METODOLOGÍA

Este estudio adopta un enfoque cualitativo de tipo documental, orientado al análisis sistemático de literatura científica sobre planificación estratégica en la gestión pública. Se desarrolló siguiendo el protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic

Reviews and Meta-Analyses), un marco estandarizado que garantiza transparencia, rigor metodológico y reproducibilidad en la síntesis de evidencia científica. Este enfoque permite minimizar sesgos y aumentar la confiabilidad de los resultados y se estructura en cuatro fases: identificación, cribado, elegibilidad e inclusión, representadas en un diagrama de flujo que detalla el número de estudios considerados y descartados en cada etapa.

Para la búsqueda de información, se diseñó una estrategia estructurada orientada a identificar estudios relevantes sobre la relación entre planificación estratégica y gestión pública. Se seleccionaron tres bases de datos académicas de amplia cobertura: Scopus, SciELO y Latindex, por su relevancia en ciencias sociales, administración pública y estudios regionales.

La presente revisión sistemática se desarrolló siguiendo el protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), un marco estandarizado que garantiza transparencia, rigor metodológico y reproducibilidad en la síntesis de evidencia científica. Este enfoque permite minimizar sesgos y aumentar la confiabilidad de los resultados. El protocolo PRISMA se estructura en cuatro fases: identificación, cribado, elegibilidad e inclusión, representadas en un diagrama de flujo que detalla el número de estudios considerados y descartados en cada etapa.

Para la búsqueda de información, se diseñó una estrategia estructurada orientada a identificar estudios relevantes sobre la relación entre planificación estratégica y gestión pública. Se seleccionaron tres bases de datos académicas de amplia cobertura: Scopus, SciELO y Latindex, por su relevancia en ciencias sociales, administración pública y estudios regionales.

La estrategia de búsqueda se fundamentó en operadores booleanos (AND, OR) y comillas (""), combinando términos clave como: "Planificación estratégica" OR "gestión pública"; "Planificación estratégica" OR "administración de recursos"; "Planificación estratégica" AND "gestión pública"; "Administración pública" OR "gestión pública". Estas combinaciones permitieron abarcar estudios directos y enfoques complementarios, incluyendo la administración de recursos en contextos públicos.

Asimismo, se aplicaron filtros específicos para garantizar la pertinencia y calidad de los documentos seleccionados: año de publicación (2005–2025), tipo de documento (solo artículos originales), e idioma (español e inglés). La búsqueda se realizó entre enero y marzo de 2025, utilizando filtros avanzados en Scopus (título, resumen, palabras clave, áreas temáticas de Ciencias Sociales y Administración Pública), operadores integrados en SciELO (priorizando revistas indexadas latinoamericanas), y repositorios especializados en Latindex.

En cuanto a los criterios de inclusión contemplaron estudios empíricos, revisiones sistemáticas, artículos académicos, tesis y documentos técnicos que abordaran directa o indirectamente la planificación estratégica en gestión pública. Se priorizaron investigaciones con bases metodológicas sólidas, tanto cuantitativas como cualitativas. La población de interés incluyó entidades del sector público peruano, con énfasis en gobiernos locales, regionales y nacionales, especialmente en la región Loreto. Respecto a la intervención, se consideraron estudios sobre instrumentos como el PEI, POI, planes de desarrollo regional/local y planes de modernización.

Se valoraron estudios comparativos que permitieran contrastar situaciones con y sin planificación estratégica, o realizar análisis antes y después de la intervención. Los resultados esperados debían evidenciar mejoras en eficiencia institucional, transparencia, calidad del servicio, innovación o cumplimiento de metas.

Los criterios de exclusión abarcaron documentos sin base metodológica formal, como opiniones, editoriales, boletines o textos sin revisión por pares. También se excluyeron estudios centrados exclusivamente en el sector privado, ONG o experiencias internacionales sin marco comparativo aplicable al Perú. Se descartaron investigaciones donde la planificación estratégica no fuera la variable principal, publicaciones anteriores a 2005 y documentos en idiomas distintos al español o inglés.

Para el proceso de selección se ejecutó en cuatro etapas conforme al protocolo PRISMA. En primer lugar, para la identificación se obtuvieron 80 registros (Scopus: 26; SciELO: 50; Latindex: 4). Segundo lugar, se realizó el cribado, en este proceso se eliminó 1 duplicado, quedando 79 registros. Se evaluaron título y resumen, excluyendo 68 por no cumplir criterios (temática marginal, enfoque no público o falta de rigor). En tercer lugar, la elegibilidad, donde se recuperaron 11 textos completos, todos evaluados sin exclusiones adicionales. Y finalmente, la inclusión, en este proceso, se incorporaron 11 estudios nuevos, sin informes adicionales asociados, lo que evidencia alta especificidad en los criterios aplicados, Figura 1.

Para evaluar la calidad metodológica, se aplicó un análisis crítico considerando: claridad de objetivos, adecuación del diseño, rigor en recolección y análisis de datos, transparencia en resultados y pertinencia de conclusiones. Los 11 estudios incluidos presentaron niveles adecuados de calidad, con diseños cuantitativos, cualitativos y mixtos, todos con sustento teórico y empírico.

La extracción de datos se realizó de forma sistemática, registrando autor(es), año, país, enfoque metodológico, diseño, hallazgos sobre planificación estratégica y gestión pública, y limitaciones reportadas. Esta información se organizó en una matriz de síntesis, facilitando el análisis comparativo.

Dado que los estudios presentaban heterogeneidad metodológica y contextual, se optó por una síntesis narrativa en lugar de meta-análisis cuantitativo. Este enfoque permitió identificar patrones, factores facilitadores y obstaculizadores, así como vacíos en la evidencia y áreas que requieren mayor investigación.

Finalmente, al tratarse de una revisión sistemática de literatura publicada, esta investigación no requirió aprobación ética ni consentimiento informado, ya que no involucró participantes humanos ni datos primarios sensibles.

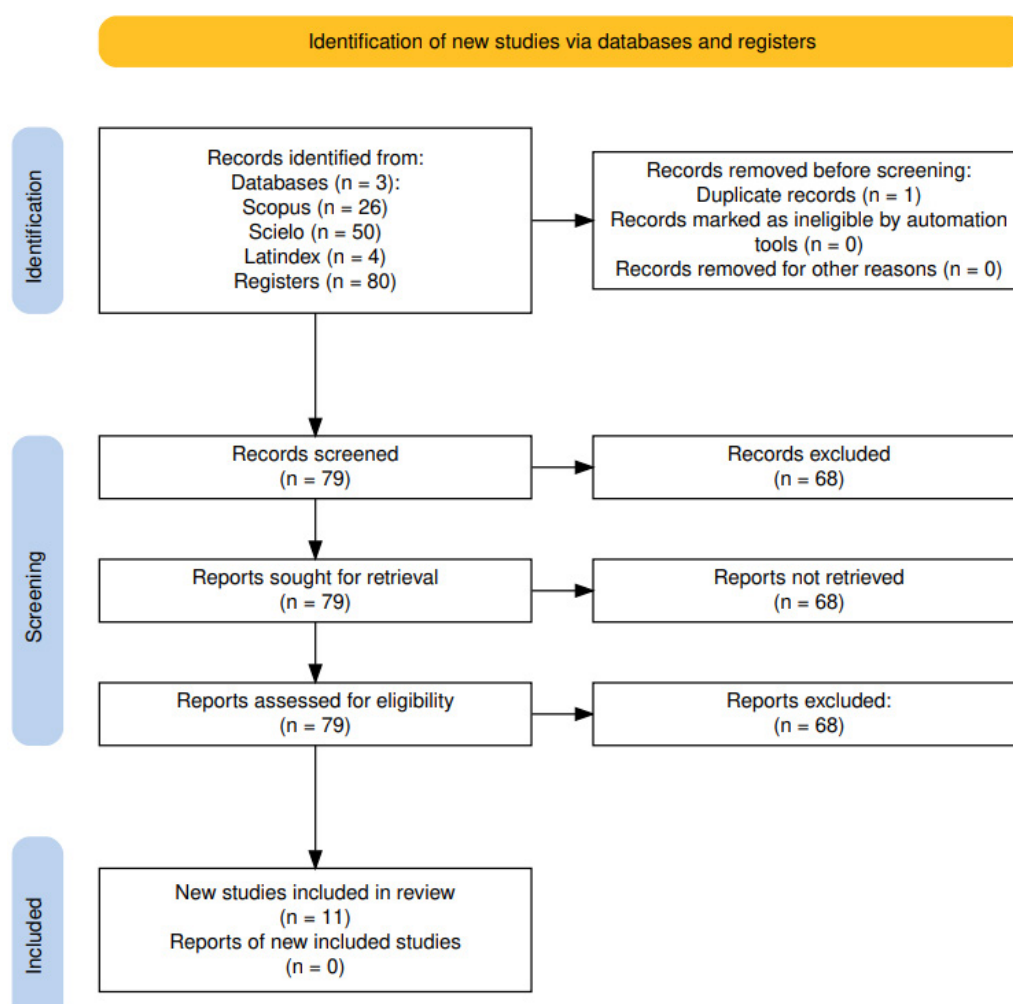


Figura 1. Proceso de selección de estudios.

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

El proceso de búsqueda y selección, siguiendo el protocolo PRISMA, identificó inicialmente 80 registros distribuidos en tres bases de datos académicas (Tabla 1). Tras la eliminación de un registro duplicado, 79 estudios fueron cribados mediante evaluación de título y resumen, excluyéndose 68 por no cumplir los criterios establecidos. Los 11 informes completos restantes fueron evaluados en detalle, resultando todos elegibles para inclusión final en la revisión sistemática.

Tabla 1. Distribución de registros por base de datos en búsqueda preliminar

Base de Datos	Cantidad de Registros
Scopus	26
SciELO	50
Latindex	4
Total	80

Tabla 1. Síntesis de estudios incluidos sobre planeamiento estratégico en gestión pública.

Nº	Autor(es), Año, País	Enfoque	Diseño	Principales Resultados
1	Altamirano Taica, A., Gamboa-Cruzado, J., & Hidalgo Sánchez, A. (2023) - Perú	Revisión sistemática	Revisión sistemática de literatura (RSL) basada en 6 bases de datos académicas (Scopus, WoS, ProQuest, etc.) aplicando criterios de inclusión/exclusión estadísticamente	Se identificaron 60 estudios analizados de 48,310 iniciales. El planeamiento estratégico tiene efectos positivos en la administración pública, mejorando gestión, calidad del servicio, innovación, inclusión de stakeholders y e-gobierno. Se resalta que la formulación es la etapa más crítica. Los autores más citados y productivos fueron identificados, así como las definiciones predominantes en la literatura.
2	Zavaleta E. (2021) - Perú	Mixto (cualitativo-cuantitativo)	Investigación aplicada, enfoque concurrente sobre gestión institucional en las UA-PNP. Diseño de triangulación (DITRIAC): análisis documental, entrevistas semiestructuradas (asesores, funcionarios, egresados) y encuestas a alumnos	Se evidencian serias deficiencias en la gestión institucional: falta de planificación formativa, estrategias inadecuadas, infraestructura deficiente, baja calidad en toma de decisiones politizadas y percepción ciudadana negativa. Las UA-PNP fueron creadas sin sustento técnico. El 53% de alumnos percibe una gestión “buena”, pero el análisis revela problemas estructurales. Se recomienda racionalizar las unidades, formar directores con perfil adecuado y mejorar la calidad.
3	Sposito Acquistapace, V. (2023) - Uruguay/Australia	Teórico-filosófico con enfoque en pensamiento sistémico, epistemología y planificación estratégica pública	Ensayo académico con revisión crítica, filosófica e histórico-epistemológica, basada en autores como Kuhn, Popper, Capra, Healey y Friedmann	Se propone una nueva concepción metodológica de la planificación estratégica integrando principios científicos, participación ciudadana, pensamiento sistémico, sostenibilidad y responsabilidad moral. El modelo incluye dimensiones del servicio policial, Cuádruple Hélice y metodologías participativas, con 11 principios metodológicos multiescales, enfoques de nueva ciencia en servicio.

Nº	Autor(es), Año, País	Enfoque	Diseño	Principales Resultados
4	De la Cruz, J., et al. (2024) - Perú	Cuantitativo	Investigación de interés en la relación modernización de la gestión pública y calidad del servicio en educación. Estudio de ciencia básica, enfoque positivista cartesiano, diseño no experimental, correlacional, transversal; muestra de 361 estudiantes encuestados con instrumentos validados	Existe una correlación positiva moderada ($r = 0.601$; $p < 0.01$) entre modernización de la gestión pública y calidad del servicio en la Universidad Nacional de Huancavelica. Las tres dimensiones evaluadas (eficiencia, descentralización y articulación interinstitucional) mostraron relación positiva y significativa. El artículo justifica el papel de la modernización en entornos complejos para la mejora del servicio público sostenible.
5	Rodríguez-Barboza, et al. (2021) - Perú	Cuantitativo	Estudio descriptivo-correlacional. Evaluación de la incidencia de la modernización de la gestión pública en la productividad laboral en la UGEL 04 de Lima. Población: trabajadores. Muestra: 140 trabajadores. Instrumento realizado en escala Likert con validación ($\alpha > 0.90$)	Se encontró una correlación positiva alta y significativa ($r = 0.762$, $p < 0.01$) entre planeamiento estratégico y trabajo en equipo docente. Las dimensiones de Digitalización, Estado Abierto y Articulación Interinstitucional mostraron significancia estadística. Se concluye que la modernización de la gestión pública influye directamente en la productividad laboral. El 52.2% percibe una gestión “muy alta”. El 80.6% percibe un impacto “medio” en calidad del servicio (84.8%). Se destaca la necesidad de sostenibilidad y capacitación en estas estrategias en el ámbito educativo público.
6	Vargas (2021) – Perú	Estudio Cuantitativo, tipo descriptivo-correlacional. Relación entre planeamiento estratégico y trabajo en equipo docente.	Realizado en una institución educativa parroquial de Lima. Población: 50 trabajadores. Instrumento tipo Likert validado ($\alpha = 0.834$).	Se encontró una correlación alta y significativa ($r = 0.762$, $p < 0.01$) entre el planeamiento estratégico y el trabajo en equipo docente. Las dimensiones “conocimiento” ($r = 0.641$) y “evaluación” ($r = 0.592$) también correlacionan positivamente. Aunque el 56% de docentes percibe bajo nivel de planeamiento estratégico, se concluye que su fortalecimiento favorece la integración, liderazgo y toma de decisiones colegiadas. El director es clave como líder para sostener la estrategia en el tiempo.

Nº	Autor(es), Año, País	Enfoque	Diseño	Principales Resultados
7	Mercado, R. (2022) - Perú	Enfoque tecnológico, basado en inteligencia artificial (Deep Learning)	Investigación tecnológica, sintética, analítica, diseño no experimental, transversal descriptivo. Uso de red LSTM (Long Short-Term Memory) con TextAnalyticsToolbox y cuestionario validado ($\alpha = 0.834$) para evaluar alineamiento estratégico regional-nacional	Se determinó el grado de alineamiento entre los objetivos estratégicos institucionales (OEI) de las regiones Junín, Huancavelica, Pasco y Huánuco con las políticas del gobierno central. El modelo LSTM clasificó los textos con alineamientos específicos: Pasco 81.82%, Junín 77.78%, Huánuco 80%, Huancavelica 72.73%. Aunque el promedio de alineamiento fue alto, se concluye que es insuficiente y se recomienda fortalecer la articulación multiescalar para mejorar los resultados en sectores clave como salud y educación. El 56% de docentes percibe bajo nivel de planeamiento estratégico, aunque se concluye que su fortalecimiento favorece la integración, liderazgo y toma de decisiones colegiadas en tiempo. El director es clave como líder para sostener la estrategia. Las dimensiones “conocimiento” ($r = 0.641$) y “evaluación” ($r = 0.592$) correlacionan positivamente.
8	Acevedo-Navas y Fernández-Osorio (2023) - Colombia	Teórico – analítico	Revisión documental sobre planeamiento nacional	Planeamiento estratégico nacional es instrumento esencial para definir visión de largo plazo, establecer objetivos, estrategias y políticas de desarrollo. Favorece uso eficiente de recursos.
9	Quiroz, J. (2022) - Perú	Cuantitativo, descriptivo	Revisión documental y análisis teórico del Planeamiento Estratégico desde la Gobernanza Pública y la Planificación Estratégica Institucional (PEI), con enfoque en la Nueva Gestión Pública y Planificación Situacional (PES). Diseño no experimental, transversal. Se aplicó un cuestionario validado ($\alpha = .990$) a 20 trabajadores de la Municipalidad de Chota	Se identificó un nivel bajo en todas las dimensiones de la gestión: eficiencia, eficacia, colaboración, transparencia y ética. La ejecución del gasto promedio fue del 61.44%, y el esfuerzo fiscal solo del 5.06%. No hubo participación del personal ni actores locales en la elaboración del PEI, ni informes de seguimiento según CEPLAN. Se concluye que la falta de articulación institucional y el desconocimiento del PEI obstaculizan una gestión eficiente. El índice de logro del PEI tuvo avances moderados; el posible mayor logro fue político. Se propone una metodología replicable para gobiernos locales basada en estas dimensiones clave.

Nº	Autor(es), Año, País	Enfoque	Diseño	Principales Resultados
10	Quispe, R. et al. (2024) - Perú	Revisión sistemática de literatura	Revisión sistemática de literatura científica (RSL) mediante protocolo PRISMA 2020. Análisis de 213,529 artículos iniciales, filtrados a 20 estudios relevantes (2018-2023) en bases como Scopus, SciELO, EBSCO, Redalyc y ScienceDirect	Se concluye que el planeamiento estratégico es un instrumento fundamental para mejorar la gestión pública en instituciones educativas. El 55% de estudios incluidos tuvieron enfoque cualitativo, el 45% descriptivo, y la técnica más usada fue el análisis documental (45%). Los estudios se concentran en 2022 y 2023 (70%), con mayor presencia en América y Perú como el país con más aportes. Se identifica que su implementación favorece la asignación de recursos, la formulación de objetivos, el control y seguimiento institucional y la mejora continua en la educación pública.
11	Cahe y de Prada (2024) - Argentina	Teórico metodológico	Planificación estratégica territorial multicriterio	Planificación estratégica territorial es esencial para desarrollo sostenible urbano-rural. Enfoques participativos integran múltiples decisiones de uso de suelo para cumplir ODS 2030.

Los resultados sintetizados en la Tabla 2 permiten identificar patrones comunes y desafíos estructurales que limitan la implementación efectiva del planeamiento estratégico en la gestión pública. En términos generales, los estudios coinciden en señalar que la falta de articulación entre planificación y ejecución, la escasa capacidad técnica del personal, la improvisación política y la débil institucionalización de procesos constituyen cuellos de botella recurrentes en diversas entidades estatales.

En contraste con estas limitaciones, algunas investigaciones, destacan avances metodológicos innovadores, como el uso de la inteligencia artificial para medir alineamiento (Mercado Rivas et al., 2022) o la incorporación de enfoques filosóficos integradores basados en pensamiento sistémico y epistemologías del Sur (Sposito Acquistapace, 2023). Estos aportes amplían el horizonte metodológico de la planificación, aunque aún requieren validación empírica en contextos institucionales concretos.

Por otro lado, los estudios cuantitativos confirman que la modernización de la gestión pública muestra correlaciones positivas moderadas a altas con variables como calidad del servicio ($r = 0.601$) y productividad laboral ($r = 0.762$), lo que sugiere que las reformas bien diseñadas pueden generar impactos significativos. Sin embargo, estas correlaciones también evidencian la influencia de factores no siempre considerados, como la cultura organizacional, el liderazgo transformacional y el contexto político-institucional.

De manera consistente, la formulación estratégica es identificada como el principal cuello de botella, afectando la coherencia entre diagnóstico, objetivos y acciones. La falta de planificación técnica ha derivado en estructuras burocráticas ineficientes, lo que refuerza la necesidad de profesionalizar la función pública y fortalecer los mecanismos de evaluación de impacto. En este marco, se reconoce el rol fundamental del liderazgo institucional, la cultura organizacional y la participación ciudadana, como elementos clave para la sostenibilidad de los planes estratégicos.

El análisis comparado latinoamericano evidencia que los mayores obstáculos no se encuentran en la técnica de planificación, sino en la implementación política, afectada por conflictos sectoriales, falta de continuidad administrativa y debilidad institucional (Haberkorn, 2016; Quiroz Mejía, 2022). Esta situación se replica en el caso peruano, donde la fragmentación intergubernamental y la escasa articulación territorial limitan la efectividad de los instrumentos estratégicos.

Finalmente, los estudios teóricos revisados (Acevedo-Navas y Fernández-Osorio, 2023; Cahe y de Prada, 2024) enfatizan la importancia de articular visiones de largo plazo con participación

ciudadana y enfoques territoriales sostenibles. Esta perspectiva refuerza la necesidad de transitar hacia modelos de planificación más inclusivos, éticos y adaptativos, capaces de responder a la complejidad institucional y cultural de regiones como Loreto. Las deficiencias persistentes -como la débil institucionalización, la falta de liderazgo técnico, las resistencias políticas y la escasa evaluación de impacto- constituyen desafíos urgentes para la reforma del sistema de planificación pública.

Discusión

Los hallazgos revelan que el planeamiento estratégico constituye un eje fundamental para mejorar la gestión pública, pero enfrenta limitaciones estructurales, técnicas y políticas que obstaculizan su implementación. Estos resultados son consistentes con la literatura internacional sobre la brecha entre formulación y ejecución como desafío persistente.

En particular, el hallazgo de que la formulación estratégica es el principal cuello de botella (Altamirano et al., 2023; Acevedo-Navas y Fernández-Osorio, 2023) coincide con la Planificación Estratégica Situacional de Matus, que sostiene que los obstáculos radican en la implementación política, afectada por conflictos, falta de continuidad y debilidad burocrática. Esta convergencia teórica refuerza la necesidad de concebir la planificación como un proceso político, participativo y transformador, más allá de su dimensión técnica.

Asimismo, Zavaleta Cabrera (2021) evidencia, cómo la falta de planificación técnica deriva en estructuras ineficientes, alineándose con Pan Suk Kim (2007) quien advierte que las reformas administrativas no fortalecen la capacidad pública sin sustento técnico y continuidad. En este sentido, la creación de entidades sin planificación estratégica genera costos en legitimidad, eficiencia y confianza ciudadana, afectando directamente la calidad democrática de la gestión pública.

Desde una perspectiva empírica, los estudios cuantitativos incluidos (De la Cruz Ccora et al., 2024; Rodríguez-Barboza et al., 2021; Vargas et al., 2021) reportan correlaciones positivas moderadas a altas entre modernización y calidad del servicio ($r=0.601$) y productividad ($r=0.762$). Estos resultados, aunque alentadores, también sugieren la influencia de factores no medidos — como cultura organizacional, liderazgo institucional o enfoque territorial— que condicionan la sostenibilidad de los impactos observados. Además, estos estudios no profundizan en diferencias de percepción entre niveles o contextos, lo que restringe la posibilidad de generalizar sus hallazgos. La eficiencia estatal, por ejemplo, obtuvo valoraciones bajas, evidenciando problemas en la asignación de recursos, resistencias internas y formación técnica deficiente (Arévalo Montalván y Barbarán Mozo, 2021).

En términos metodológicos, el estudio de Mercado et al. (2022), representa un avance significativo al utilizar redes LSTM para medir alineamiento, representa un avance metodológico significativo. No obstante, su análisis se limita a coincidencias textuales, sin evaluar la pertinencia ni el impacto real de los objetivos estratégicos. Esto plantea la necesidad de complementar estos enfoques con metodologías cualitativas y evaluaciones longitudinales que permitan comprender la efectividad institucional en profundidad.

Desde una perspectiva epistemológica, Sposito (2023) propone renovación adaptada a complejidad e incertidumbre, defendiendo racionalidad sustantiva que incorpore valores y ética, contrastando con racionalidad instrumental. No obstante, carece de aplicaciones empíricas que demuestren viabilidad institucional real. Por su parte, Cahe y de Prada (2024) enfatizan la planificación estratégica territorial con enfoques participativos y multicriterio, integrando múltiples decisiones de uso del suelo para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, lo cual resulta pertinente para contextos amazónicos como Loreto.

En el plano regional, los estudios latinoamericanos evidencian prácticas fragmentadas dependientes de liderazgos individuales más que de institucionalización robusta. Esta fragmentación se replica en Perú (Quiroz Mejía, 2022; Zavaleta Cabrera, 2021), sugiriendo un desafío estructural regional que requiere fortalecer capacidades estatales y garantizar continuidad institucional que trascienda ciclos políticos.

Por otro lado, el predominio de estudios cualitativos y descriptivos (Quispe Gutiérrez et al., 2024) limita análisis del impacto real, evidenciando necesidad de fortalecer investigación cuantitativa con diseños experimentales. El auge post-COVID-19 refleja interés creciente, pero sin evidencia longitudinal sobre sostenibilidad.

Las experiencias de gestión público-comunitaria (Díaz Orueta et al., 2021) y evolución ecuatoriana (Barragán Martínez, 2022) evidencian que las crisis pueden catalizar innovación, impulsando formas organizativas ágiles y centradas en ciudadanía, relevante para Loreto donde la complejidad territorial requiere enfoques flexibles.

En este contexto, el éxito del PEI 2024-2030 en Loreto, dependerá de evitar errores identificados: discontinuidad política, capacidades insuficientes, falta de articulación, escasa participación y débil monitoreo. El enfoque territorial e intercultural requiere capacitación continua, herramientas contextualizadas y rendición de cuentas robusta.

Finalmente, las limitaciones incluyen de este estudio incluyen, predominio cuantitativo que reduce comprensión cultural-política; alcance geográfico restringido; escasa aplicación empírica teórica; y ausencia de estudios longitudinales. La concentración en Perú y Argentina limita diversidad latinoamericana.

En definitiva, la efectividad no depende de sofisticación técnica, sino de factores políticos, institucionales y culturales. Liderazgo ético, participación genuina, articulación multinivel, capacitación y continuidad emergen como elementos críticos. Los resultados coinciden con transitar de planeamiento tecnocrático a sistémico, participativo y ético, requiriendo cambio cultural que valore conocimiento técnico, deliberación democrática, aprendizaje colectivo y responsabilidad ética.

CONCLUSIONES

A partir de esta revisión sistemática, basada en 11 estudios seleccionados mediante protocolo PRISMA, concluye que la planificación estratégica representa un instrumento fundamental para mejorar la gestión pública, pero su efectividad está condicionada críticamente por factores estructurales, políticos e institucionales.

En particular, la formulación estratégica constituye el principal cuello de botella, evidenciándose deficiencias recurrentes como débil institucionalización, falta de liderazgo técnico, resistencias políticas y escasa evaluación de impacto. La brecha entre planificación y ejecución se explica por escasa capacidad técnica, improvisación política, discontinuidad administrativa y falta de articulación entre niveles de gobierno, cumpliendo el objetivo de sintetizar la evidencia sobre elementos limitantes.

Por otro lado, los estudios revisados demuestran correlaciones positivas moderadas a altas entre la modernización de la gestión pública y mejoras en calidad del servicio y productividad laboral. Estos resultados sugieren que las reformas bien diseñadas pueden generar impactos significativos, aunque también evidencian la influencia de factores no siempre considerados, como la cultura organizacional, el liderazgo transformacional y el contexto político-institucional específico.

Asimismo, la incorporación de innovaciones metodológicas —como el uso de inteligencia artificial para medir el alineamiento estratégico— representa un avance prometedor. Sin embargo, estas herramientas deben ser complementadas con enfoques cualitativos, participativos y multiescalares que permitan capturar la complejidad de los procesos institucionales y territoriales, especialmente en regiones con alta diversidad cultural como la Amazonía peruana.

En el caso particular de Loreto, el éxito del PEI 2024-2030 dependerá de la capacidad para evitar errores identificados en la literatura. Para ello, será necesario fortalecer las capacidades técnicas del personal, institucionalizar mecanismos de articulación intergubernamental, implementar sistemas robustos de monitoreo y rendición de cuentas, promover una participación ciudadana genuina y garantizar la continuidad institucional más allá de los ciclos políticos. Además, las herramientas tecnológicas deberán ser contextualizadas a las particularidades culturales y territoriales de la región.

En consecuencia, se reafirma la necesidad de transitar de un planeamiento tecnocrático hacia uno sistémico, participativo y éticamente orientado. Esta transición implica reconocer que la planificación estratégica no es un ejercicio técnico, sino fundamentalmente un proceso político que requiere deliberación democrática, aprendizaje colectivo y compromiso ético con el bienestar ciudadano.

Para futuras investigaciones se recomienda realizar estudios longitudinales que evalúen impacto sostenido; implementar diseños experimentales; fortalecer investigación cualitativa sobre factores culturales y políticos; ampliar análisis comparativo a otras regiones; y desarrollar marcos teóricos integrados.

Finalmente, mejorar la efectividad de la planificación estratégica requiere una transformación cultural profunda en la administración pública. Esta transformación debe valorar el conocimiento técnico riguroso, la participación ciudadana auténtica, el aprendizaje institucional continuo y la responsabilidad ética compartida. Solo mediante este cambio integral será posible cerrar la brecha persistente entre formulación e implementación, contribuyendo de manera efectiva al desarrollo sostenible, inclusivo y equitativo de Loreto.

CONFLICTO DE INTERESES: El autor declara que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

Acevedo-Navas, C., y Fernández-Osorio, A. E. (2023). Planeamiento estratégico nacional: Lecturas, evoluciones, perspectivas. *Revista Científica General José María Córdova*, 21(42), 299-300. <https://doi.org/10.21830/19006586.1255>

Altamirano Taica, A., Gamboa-Cruzado, J., y Hidalgo Sánchez, A. (2023). Planeamiento estratégico y su impacto en la administración pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 701-719. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.15>

- Anzelini, L. (2023). Del acomodamiento civil deficiente al gobierno político de la Defensa: Planeamiento estratégico del sector en Argentina, 2015-2021. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, 27(75), 143-162. <https://doi.org/10.17141/iconos.75.2023.5417>
- Arévalo, R., y Barbarán, H. (2021). La transparencia en la administración de los recursos públicos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 5668-5681. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.705
- Barragán, X. (2022). Administración pública posmoderna y nuevas tecnologías en Ecuador ante el COVID-19. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(2), 185-198. DOI: https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244
- Cadaval, M., y Vaquero, A. (2023). Ética en la gestión pública: El caso de España. *Revista de Estudios Jurídicos y Criminológicos*, 7, 45-67. DOI: <https://doi.org/10.60583/gypv.v32i2.8119>
- Cahe, E., y de Prada, J. D. (2024). Planificación territorial: Visión estratégica de la franja urbana rural en Adelia María, Córdoba. *RIVAR*, 11(32), 42-59. <https://doi.org/10.35588/rivar.v11i32.6144>
- De la Cruz, J., Lazo, C., Ramos, D., y Huisa, R. (2024). Modernización de la gestión pública en la calidad del servicio: Caso de una universidad pública en el Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(105), 524-538. <http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.15.4.1178>
- Díaz, F., Lourés S., M., y Martínez, I. (2021). Los espacios públicos de gestión ciudadana Nuevas formas de gestión público-comunitaria en Zaragoza (España). *Gestión y política pública*, 30(2), 67-100. <https://doi.org/10.29265/gypv.v30i2.879>
- Haberkorn, M. (2016). Planificación estratégica y políticas públicas: Un análisis comparado de tres planes estratégicos en el período de post convertibilidad. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 16(26), 79-113. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-37272016000200007
- Kent, R. (2008). La nueva gestión pública en las universidades británicas: Las implicaciones académicas de un profundo cambio institucional. *Gestión y política pública*, 17(1), 239-243. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792008000100008&lng=es&tlng=es
- Mercado, R., Cerrón, J., y Tupac, O. (2022). Deep learning aplicado al planeamiento estratégico de los gobiernos regionales de la macro región centro para determinar el alineamiento con las políticas del gobierno central. *Revista Científica de Sistemas e Informática*, 2(1), 45-62. DOI: <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i4.436>
- Orellana, W., Quimi, S., y Chiquito, G. (2025). Planificación estratégica y habilidades gerenciales para la sostenibilidad de instituciones financieras. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(109), 203-218. DOI:10.52080/rvgluz.30.109.11
- Pan Suk. (2007). Desafíos a la capacidad pública en la era de una administración pública en evolución y reforma del gobierno. *Gestión y política pública*, 16(2), 511-537. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792007000200511&lng=pt&tlng=es
- Quiroz, J. (2022). El nivel de la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota: Una metodología para gobiernos locales. *Revista Científica Pakamuros*, 10(2), 78-94. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1810-99932022000100079
- Quispe, R., Franco, V., Paredes, Y., y Mendoza, K. (2024). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en instituciones educativas públicas. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(32), 456-471. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11062702>
- Rodríguez-Barboza, J. R., Holgado, Z. J., Vivar, J., Camayo, J., y Vivar, C. (2024). Evaluación de la eficiencia de la gestión pública en la productividad laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(105), 1234-1249. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10574091>
- Rodríguez-Borges, J., Salazar Rodríguez, J., y Andrade-Cedeño, R. J. (2024). Metodología para la planificación estratégica de un parque ecoindustrial en Esmeraldas-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(1), 234-250. DOI: <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i2.41905>
- Sposito, V. (2023). Conocimiento científico orientando la planificación estratégica: Fundamentos filosóficos de la nueva concepción de la planificación estratégica en el dominio público. *Anales de Investigación en Arquitectura*, 13(2), 45-76. <https://doi.org/10.18861/ania.2023.13.2.3678>

Vargas, Z., Vivar, C., Vivar, J., y Camayo, J. (2021). El planeamiento estratégico y el trabajo en equipo docente de una institución educativa parroquial. Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación, 5(21), 1593–1601. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.300>

Zavaleta, E. (2021). Análisis de la gestión institucional en las unidades académicas de la Policía Nacional - Perú. Comuni@cción, 12(1), 53-66. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.1.489>