

# Planeamiento Estratégico en la Promoción de Proyectos de Inversión Pública: Revisión de Literatura 2013-2024

## Strategic Planning on the Promotion of Public Investment Projects: Literature Review 2013-2024

Marco Antonio Lovera Anyosa<sup>1,\*</sup>

<sup>1</sup>Universidad César Vallejo, Lima, Perú

\*ORCID: [0009-0002-4550-7465](https://orcid.org/0009-0002-4550-7465) E-mail: [maloveral@ucvvirtual.edu.pe](mailto:maloveral@ucvvirtual.edu.pe)

Recibido: 11/06/2025

Aceptado: 30/08/2025

Sección: Artículo de Revisión

### Resumen

El planeamiento estratégico (PE) es clave para fortalecer la gestión pública (GP) y la promoción de proyectos de inversión pública (PIP). Esta revisión de literatura analizó el impacto del PE en los PIP entre 2013 y 2024 siguiendo la guía PRISMA. Se buscaron artículos en Scopus, ScienceDirect y Scielo, en español e inglés, con términos relacionados con PE, inversión pública y gestión. De 221 registros identificados, 89 pasaron a selección y 30 cumplieron criterios de inclusión (artículos con revisión por pares, enfoque en GP/PIP y periodo 2013–2024). Se extrajeron datos de contexto, métodos y hallazgos, y se evaluó la calidad metodológica con la escala Newcastle–Ottawa. Los resultados muestran que un PE bien formulado y alineado al presupuesto mejora eficiencia, efectividad y rendición de cuentas; sin embargo, persisten limitaciones vinculadas a capacidad técnica, desarticulación institucional y gobernanza. La evidencia comparativa sugiere que buenas prácticas —profesionalización del servicio civil, modernización de procesos, evaluación ex ante y ex post, y monitoreo— potencian la ejecución y sostenibilidad de los PIP. Se concluye que el PE es un componente vital para orientar recursos, priorizar proyectos y generar valor público; no obstante, su impacto depende de la articulación interinstitucional y de contextos macroeconómicos estables.

**Palabras clave:** Planeamiento estratégico, inversión pública, proyectos de inversión.

### Abstract

Strategic planning (SP) is central to strengthening public management and promoting public investment projects (PIPs). This literature review assessed the impact of SP on PIPs from 2013 to 2024, following PRISMA. We searched Scopus, ScienceDirect, and Scielo in Spanish and English using terms related to SP, public investment, and management. From 221 records identified, 89 were screened and 30 peer-reviewed articles met inclusion criteria (focus on public management/PIPs, 2013–2024). We extracted context, methods, and findings, and appraised quality using the Newcastle–Ottawa Scale. Results indicate that well-designed SP aligned with budgets improves efficiency, effectiveness, and accountability; however, constraints persist regarding technical capacity, institutional fragmentation, and governance. Comparative evidence suggests that good practices—civil-service professionalization, process modernization, ex-ante/ex-post evaluation, and monitoring—enhance implementation and sustainability. We conclude SP is vital to resource allocation, project prioritization, and public value; its impact hinges on inter-institutional coordination and stable macroeconomic contexts.

**Keywords:** Strategic planning, public investment, investment projects.

## Introducción

En la última década, las IP han incrementado debido a la creciente demanda de infraestructura y servicios básicos que acompañan el desarrollo socioeconómico de los países (Quiroz, 2020). Este aumento en las inversiones ha impulsado a los gobiernos a adoptar enfoques más estratégicos y sistemáticos para gestionar sus recursos y asegurar el éxito de sus proyectos (Munsibay, et al., 2019). Por la cual, el PE es una fundamental pieza para la GP, porque permite que organizaciones del estado cumplan y organizan con los PIP de manera eficiente, organizada y alineado con los ODS (Soto, 2021)

En el plano internacional, Jarosiński (Jarosiński, 2023), evidenció que entre 2020-2022 la inflación en Hungría alcanzó el 13 % y las tasas de interés en Polonia subieron del 0.1 % al 6.75 %, incrementando costos de financiamiento y disminución del gasto en IP, reflejando la necesidad de un PE constante y adaptativo. Por su parte, Elbanna y Andrews (2020) señalaron que, aunque el 70 % de las entidades estatales cuentan con un PE, su ejecución es deficiente, lo que provoca retrasos e ineficiencia, afectando directamente a la ciudadanía, debido al mal uso de los recursos públicos y al bajo retorno de inversión (Catalin et al., 2020).

A nivel nacional, Vallejos y Vallejos (2020) revelaron que entre 2016 y 2020 se ejecutó el 37 % del presupuesto en proyectos, debido a trámites engorrosos, deficientes expedientes técnicos y terrenos que no cumplan con la documentación exigible por el Estado. Calderón (2022) explica que la carencia de un PE conlleva a brindar una atención al poblador ineficiente y quejas constantes; por la cual estos factores debilitan la confianza en el gobierno central. En Áncash, Muñoz et al. (2022) reportaron un impacto negativo del 95.1 % por la mala gestión del PE, afectando a la ciudadanía (83.1 %), institucionalidad (75.2 %), legislación (75.7 %) y transparencia (45.9 %).

En el contexto local, Saldaña et al. (2020) explican que una PE que cumpla con todos los requerimientos de cada institución estatal optimiza de manera eficiente la GP. Esto permite usar recursos de forma racional y permite mejorar la calidad de vida de los pobladores (Rubén et al., 2021). Por la cual, se destaca que es relevante dar seguimiento a los resultados de la ejecución de los proyectos y estos adecuarse a los cambios que se requiere realizar. Valencia (2022) y Torres (2008) explican que la PE y las políticas públicas (PP) son

relevantes para solucionar los problemas sociales que aquejan a una nación.

Por consiguiente, muchas instituciones estatales en Perú presentan problemas en la PIP y el PE debido a aspectos como incumplimiento de entregas de proyectos, lenta ejecución de los PI, proyectos ejecutados pero que sobrepasaron del presupuesto, tiempo de vida de proyectos entregados no superan los cinco años, por la cual estas causas han agravado la situación de los PIP por la carente coordinación entre los ejecutores y las entidades estatales involucradas dificultando en muchos casos cubrir las necesidades de los pobladores que se benefician con la implementación de estos proyectos. Por la cual, se planteó la pregunta de investigación: ¿Cómo es el impacto del PE en la promoción de los PIP?

El PE es un proceso sistemático y continuo que ayuda a las organizaciones a trazar un camino a largo plazo y decidir qué pasos tomar para lograrlo (Valdez, 2019). Este proceso implica analizar el entorno interno y externo, identificar riesgos y oportunidades, e identificar las fortalezas y debilidades de la organización (Rojas & Moreno, 2021). El PE es decisivo para el éxito y la longevidad de una organización (Zarate, 2021) y debe tener clara la misión y la visión de la institución, permitiendo una mejor adaptación a los cambios del entorno y asegure que todos los esfuerzos estén coordinados para alcanzar objetivos comunes (Panduro, 2021).

La IP es el gasto gubernamental en proyectos implementados para mejorar la calidad de vida de una población y apoyar el crecimiento económico del país (Cepeda & Cifuentes, 2019). Estos proyectos incluyen obras como carreteras, hospitales, escuelas y servicios básicos como agua, saneamiento, salud, seguridad y educación (Bermúdez & Fernández, 2021). Financiándose con impuestos, veces, préstamos o subvenciones, buscando reducir las desigualdades sociales y crear condiciones que promuevan el bienestar ciudadano y la IP (Rodríguez & Bejar, 2022). Esto significa una planificación y gestión efectiva de los recursos para garantizar que los proyectos sean sostenibles y viables en beneficio de la población (Rodríguez, 2020; Medina & Rodríguez, 2022).

Por otro lado, la PIP es el conjunto de acciones orientadas a identificar, formular, difundir y gestionar iniciativas que busquen atender necesidades prioritarias de los ciudadanos mediante el uso eficiente de recursos estatales (Barragán, 2022) Es un proceso

que abarca desde la identificación de oportunidades de inversión, la elaboración de perfiles técnicos y estudios de factibilidad, hasta la socialización de los proyectos con los actores involucrados, asegurando su alineación con los planes de desarrollo nacional, regional o local (Paez & Montoya, 2020). La PIP implica, facilitar condiciones para la aprobación, financiamiento y ejecución efectiva de los proyectos, enmarcándose en normativas y políticas públicas vigentes (Matas, 2018)

Por la cual, la PE ha demostrado ser un factor decisivo en la PIP en Latinoamérica, ya que permite orientar los recursos de manera eficiente, establecer prioridades de desarrollo y asegurar la coherencia entre los objetivos nacionales y las necesidades locales (Barragán, 2022). A través de procesos estratégicos bien estructurados, los gobiernos pueden identificar oportunidades de inversión alineadas con sus planes de crecimiento económico y social, facilitando una asignación más transparente y efectiva de los fondos públicos (Eguino, et al., 2020). Además, el uso del PE contribuye a mejorar la calidad de los proyectos al exigir análisis de viabilidad, evaluación de riesgos y mecanismos de monitoreo, lo que incrementa la confianza de los actores regionales, nacionales e internacionales en la gestión pública (León, 2020).

Portanto, la literatura oscila entre visiones instrumentales, que conciben el PE como palanca de eficiencia, priorización y control presupuestario, y visiones críticas, que advierten brechas de implementación por capacidades limitadas, fragmentación institucional y contextos macroeconómicos inestables. En contextos descentralizados, la coordinación intergubernamental condiciona la efectividad del PE; asimismo, la creación de valor público exige integrar análisis ex ante/ex post, gestión de riesgos y participación de actores.

Esta revisión opera sobre ese debate, atendiendo a la transferibilidad de prácticas entre países y niveles de gobierno.

Pese a la expansión de la inversión pública y a la adopción extendida del PE, persiste una brecha acerca de cuánto y cómo el PE, en contextos latinoamericanos, se traduce en eficiencia, efectividad y sostenibilidad de los PIP frente a limitaciones de capacidad y gobernanza. La evidencia es heterogénea entre niveles de gobierno y sectores, y existe tensión entre diseño del PE y su implementación. Por ello, esta revisión sistemática pregunta: ¿cuál es el impacto del PE en la promoción de PIP en 2013–2024? Su objetivo general es: revisar la literatura existente para explorar el impacto de la PE en la PIP durante el período 2013-2024 y se propone objetivos específicos tales como (i) identificar fortalezas y debilidades del PE en la IP, (ii) evaluar el impacto de la PE en la eficiencia y eficacia de la GP, y (iii) identificar desafíos y proponer mejores prácticas para la PE en PI.

### Metodología

Se llevó a cabo una revisión sistemática, situada en el campo de las ciencias sociales y de la gestión pública. El estudio se enfoca en analizar el impacto del planeamiento estratégico en la promoción de proyectos de inversión pública. El desarrollo de la revisión seguirá el procedimiento establecido en el diagrama de la metodología PRISMA (Page et al., 2021), a fin de asegurar un análisis riguroso y pertinente. La búsqueda de artículos se realizó en las bases de datos Science Direct, Scopus y Scielo, utilizando operadores booleanos “AND” y “OR”, restringiendo los resultados a publicaciones comprendidas entre los años 2013 y 2024 como se visualiza en la siguiente tabla:

**Tabla 1**  
*Sistema de búsqueda*

Base de datos	Operador Booleano	Nº de Artículos
Science Direct	Planeamiento estratégico AND Inversión Pública OR participation AND engagement OR equity OR information (2013-2024)	n=110 (ciencias sociales, ciencia política, artículos, temporalidad 2013-2024)
Scopus	Planeamiento estratégico AND Inversión Pública OR participation AND engagement OR equity OR information (2013-2024)	n=80 (ciencias sociales, ciencia política, artículos, temporalidad 2013-2024)
Scielo	Planeamiento estratégico AND Inversión Pública OR participación AND compromiso OR equidad OR información (2013-2024)	n=31 (ciencias sociales, ciencia política, artículos, temporalidad 2013-2024)



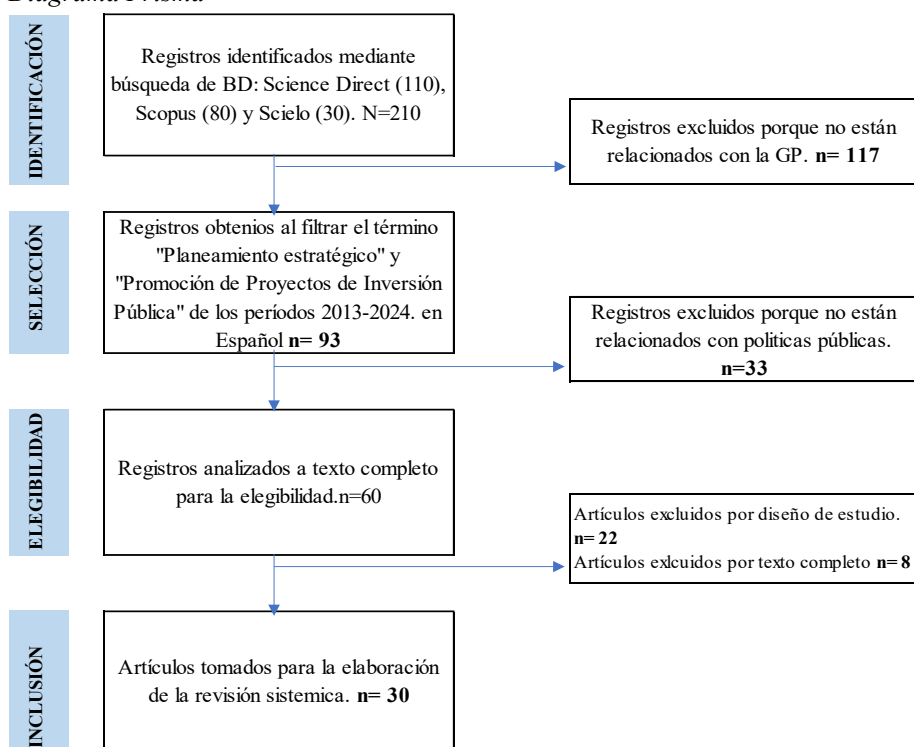
La Tabla 1 describe el sistema de búsqueda y los filtros aplicados por base de datos. Además, se establecieron criterios de inclusión que exigieron: (i) artículos con revisión por pares; (ii) foco temático explícito en PE/GP/PIP; (iii) pertenencia al periodo 2013–2024; y (iv) pertinencia para contextos de América Latina y el Caribe o comparativos internacionales con implicancias transferibles a la región. A su vez, los criterios de exclusión descartaron ensayos sin datos, libros/capítulos no arbitrados, actas sin revisión, literatura gris, duplicados y documentos fuera del tema o del periodo. La selección fue realizada por el autor con doble verificación manual para asegurar consistencia en las decisiones.

La calidad metodológica de los estudios incluidos se valoró mediante la escala Newcastle–Ottawa (NOS), considerando sus tres dominios: selección de la

muestra, comparabilidad entre grupos y medición de resultados. Cada estudio recibió una puntuación de 0 a 9; se consideró aceptable una puntuación  $\geq 6$ . La aplicación de la NOS estuvo a cargo del autor, con revisión de la coherencia intraevaluador. Para la extracción de datos, se registraron país y nivel de gobierno, diseño y enfoque metodológico, instrumentos de evaluación, componentes del PE analizados y principales hallazgos relacionados con eficiencia, efectividad, gobernanza y sostenibilidad de los PIP. La síntesis se realizó de manera narrativa y tabular, organizando convergencias y divergencias por dominios analíticos y complementándolas con tablas de debilidades/fortalezas, influencias del PE y desafíos/prácticas recomendadas.

A continuación, se describe la figura 1, que es el diagrama Prisma que se describe a continuación:

**Figura 1**  
 Diagrama Prisma



En la etapa de Identificación, se realizó una búsqueda exhaustiva en las bases de datos Science Direct, Scopus y Scielo, donde se recolectaron 210 registros relevantes. Luego, en la etapa de Selección, se aplicaron filtros que consideraban artículos en español, publicados entre 2013 y 2024, y centrados en el PE y la promoción de proyectos de IP. Esto nos permitió reducir la muestra a 93 registros, excluyendo aquellos que no involucraban cuestiones de gestión o políticas

públicas. Durante la fase de revisión de elegibilidad, se revisaron exhaustivamente 60 artículos de texto completo para garantizar que cumplieron con los criterios establecidos. De estos, 30 fueron descartados por no cumplir con el diseño metodológico o ser irrelevantes. Finalmente, en la etapa de inclusión, se seleccionaron 30 artículos que cumplieron todos los criterios necesarios.

## Resultados

En este acápite se evidencia los hallazgos encontrados luego de revisar los artículos tanto de revisión como

científicos, por la cual en la tabla 1 se muestran los artículos que cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión y se encuentran desarrollados en los periodos de 2013-2024, por la cual a continuación se describen:

**Tabla 2**

*La sistematización de información de artículos*

N° Portal	País	Autores	Año	Objetivo	Conclusiones	
1	Science Direct	Perú	Galvez, et al.	2021	Conocer las debilidades y fortalezas de IP en Perú para entender los retos y avances que se presentan.	La IP en Perú enfrenta varios desafíos, principalmente por la falta de capacitación del personal y una planificación que no es la más adecuada.
2	Science Direct	Perú	Matos y Chauca	2023	Analizar el presupuesto, GP y PE en el Estado peruano.	La alineación del presupuesto y la planificación es necesaria para una GP adecuada y para mejorar la eficiencia y efectividad del uso de los recursos públicos.
3	Scielo	Perú	Vallejos y Vallejos	2020	Crear un plan que ayude a impulsar el apoyo del gobierno para invertir en el crecimiento y bienestar de infantes en edades 0 a 3 años, que forman parte de los PRONOEI.	Al armar el PE, se plantearon objetivos claros, formas de medir los avances y metas concretas para ver cómo va el desarrollo integral de las niñas y niños en los PRONOEI. Todo esto con la idea de que haya más inversión del gobierno en estos espacios. Por ejemplo, se busca que en el primer año asista un 20% más infantes, que su rendimiento escolar mejore un 15% y que en dos años se logre bajar la desnutrición infantil en un 25%.
4	Scielo	Perú	Valencia	2022	Evaluar qué tan efectiva ha sido la GP a partir de lo que se defina en el PE.	Mientras más sólido sea el PE, mayor será la eficiencia en la GP. Los nuevos desafíos obligan a las organizaciones a modernizarse, simplificar sus procesos, incorporar tecnologías innovadoras y elevar la calidad de los servicios que ofrecen.
5	Scielo	Perú	Escobar, et al.	2021	Analizar cómo están trabajando los gobiernos locales y regionales en la GP de la inversión.	Los gobiernos subnacionales presentan una dependencia elevada del gobierno central y carecen de capacidad técnica y administrativa para gestionar recursos. Es necesario mejorar la profesionalización del servicio civil y la PE.
6	Scielo	Perú	Loa, et al.	2023	Examinar cómo el PE contribuye a generar valor público en la gestión de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.	El PE tiene una influencia moderada en la generación de valor público, en la calidad de los servicios que se brindan, en los impactos sociales alcanzados, así como en la confianza y legitimidad que la ciudadanía otorga a la Municipalidad en estudio.
7	Scielo	Cuba	Da-Fonseca, et al.	2014	Examinar el rol que cumple la PE en la conducción y mejora de la gestión dentro de las organizaciones públicas.	La PE es un componente clave en los modelos de gestión del sector público. Para ser efectiva, debe tener en cuenta el marco normativo vigente, las demandas de los distintos grupos de interés y el compromiso con la responsabilidad social.
8	Scopus	Polonia	Oparka y Jarosiński	2019	Presentar la complejidad del financiamiento de inversiones públicas en el desarrollo de infraestructuras socioeconómicas.	Las inversiones públicas requieren un manejo estratégico del financiamiento, manteniendo el equilibrio presupuestal y considerando tanto fondos propios como externos.
9	Scopus	Argentina	Eguino, et al.	2020	Revisar la importancia de la IP a nivel subnacional y analizar cómo se lleva a cabo su GP para identificar aspectos que deberían modernizarse.	La gestión de la IP en los gobiernos subnacionales es ineficiente en todas las etapas del ciclo de proyectos, especialmente en la PE, evaluación ex ante, auditoría y gestión de activos.
10	Scielo	Perú	Calderon	2022	Establecer el impacto de la Política Nacional de Saneamiento y las IP en los servicios de saneamiento de Lima y Callao	Las inversiones públicas han sido insuficientes para cerrar las brechas de servicio de agua potable y alcantarillado debido a problemas técnicos y administrativos.
11	Scopus	Polonia	Jarosiński	2023	Analizar las limitaciones y dificultades en la implementación de proyectos de IP.	La inestabilidad macroeconómica, como la inflación y las tasas de interés, impacta negativamente en la planificación y ejecución de proyectos públicos.

12	Science Direct	Perú	Muñoz, et al.	2022	Determinar cómo influye el PE y el presupuesto en la GP en las municipalidades provinciales de Ancash, Perú	La falta de integración y articulación de los sistemas administrativos y de GP limita la efectividad del PE y el uso del presupuesto en las municipalidades.
13	Science Direct	Belice	Kaufmann	2013	Evaluar la PE, la gestión de la IP.	Se reconoció la importancia de optimizar la PE y la gestión de la infraestructura pública para mejorar la eficiencia y efectividad en la prestación de servicios públicos.
14	ScienceDirect	Noruega	Asmamaw	2024	Mejorar el sistema de gobernanza de proyectos de IP en Etiopía	Se identificaron fallas en el proceso de gobernanza de los PIP, por la cual se estableció una revisión con procesos adecuados para los PIP que se encuentran en implementación y se recomienda crear una comisión o centro de seguimiento que permita verificar el cumplimiento de los proyectos. Esto con la finalidad de mejorar la IP y la GP de las entidades estatales.
15	Scopus	Polonia	Oleksandr, et al.	2023	Investigar la eficiencia de la gestión de la IP en el sector de la construcción en países de bajos ingresos	La indagación evidencia que la gestión de IP en naciones de bajos recursos económicos carecen de habilidades estratégicas y GP debido a la ineficacia del manejo de políticas públicas. Esto se traduce en varios problemas, como la falta de progreso en los indicadores de gobernanza, vacíos en la supervisión y el monitoreo de proyectos, una planificación deficiente, poca atención a los procesos de mantenimiento, y una burocracia que complica aún más los procedimientos administrativos, todo ello en un contexto de capacidad institucional muy limitada. Además, se observan dificultades en la gestión y escasez de personal calificado, lo que resalta la necesidad de mejor capacitación y gestión del personal.
16	Science Direct	Perú	Ramos, et al.	2019	Determinar el impacto del PE en la IP en las municipalidades	La PE contribuye a que el municipio cumpla su verdadero rol planificando estratégicamente e implementando proyectos de inversión que realmente atiendan las demandas poblacionales
17	Scopus	Perú	Ayala y Adrianzen	2022	Evaluar la efectividad de la PE en la GP de municipalidades	La falta de una PE adecuada resulta en baja capacidad de ejecución presupuestal y realización de proyectos de inversión poco trascendentes
18	Scopus	Estados Unidos	Belu	2022	Examinar las buenas prácticas en la gestión de inversiones públicas en la UE.	La gestión de inversiones públicas varía según el tamaño del proyecto y la fuente de financiamiento, con inversiones financiadas por la UE siguiendo reglas más estrictas.
19	Scopus	Chile	Frank	2013	Evaluar la gestión de inversiones públicas en América Latina y el Caribe.	Las prácticas de evaluación ex post varían, con algunos países implementando sistemas más robustos que otros, destacando Chile y Perú.
20	Scopus	Ucrania	Yehorychev, et al.	2019	Examinar la gestión estratégica de proyectos de inversión pública en Ucrania en el marco de su integración con la Unión Europea.	Se identifican problemas de transparencia, exceso de formas organizativas y débil evaluación. Se recomienda fortalecer capacidades y establecer prioridades claras.
21	Scopus	Bélgica	Hearne	2024	Evaluar la eficiencia del planeamiento estratégico en proyectos de infraestructura pública en Bélgica bajo restricciones fiscales.	Hay ausencia de estrategias claras, fragmentación institucional y débil coordinación. Se sugiere fortalecer el rol del Ministerio de Finanzas y unificar procesos.
22	Scopus	Rumanía	Hințea, et al.	2015	Estudiar la planificación estratégica en gobiernos locales como herramienta de reforma y acceso a fondos europeos.	Más del 70% de los planes se elaboran para cumplir requisitos formales. Existen deficiencias en la implementación, monitoreo y evaluación de resultados.
23	Scopus	Ecuador	Castro	2023	Relacionar cinco modelos de planificación estratégica con los elementos presupuestarios del sector público ecuatoriano.	Los modelos presentan similitudes que permiten maximizar recursos públicos mediante una gestión racional del gasto y una visión estratégica del presupuesto.

24	Scopus	Vietnam	Jenkins, et al.	2017	Evaluar el planeamiento estratégico en la priorización de proyectos de inversión pública en Vietnam conforme a su nueva Ley de Inversión Pública.	La falta de criterios técnicos dificulta la evaluación. Se recomienda aplicar análisis costo-beneficio y fortalecer la revisión independiente de los proyectos por el Ministerio de Planificación.
25	Scielo	Perú	Rodríguez y Tudela	2018	Proponer una metodología para incorporar análisis de riesgo en proyectos de inversión pública bajo <i>Invierte.pe</i> .	El uso del método de simulación Montecarlo mejora la evaluación de viabilidad. El proyecto evaluado mostró 100% de probabilidad de rentabilidad social.
26	Scielo	Vietnam	Malakwan	2021	Identificar beneficios y desafíos del planeamiento estratégico en instituciones públicas de países en desarrollo.	El planeamiento estratégico mejora la eficiencia, pero enfrenta barreras como resistencia al cambio, falta de liderazgo y debilidad institucional.
27	Scopus	Cuba	Hernández	2023	Establecer la importancia de la planificación estratégica para la ejecución efectiva de proyectos públicos de inversión en gobiernos municipales.	La planificación estratégica orienta recursos hacia prioridades reales, pero su éxito depende de la articulación institucional y capacidades técnicas locales.
28	Scopus	Venezuela	Vielma et al.	2023	Determinar los factores que limitan la planificación estratégica en la gestión de proyectos públicos en municipios venezolanos.	Los principales desafíos son la desarticulación de actores, deficiencia en competencias técnicas y escasa alineación con planes nacionales.
29	Scielo	Paraguay	Ovelar y Barrios	2023	Evaluar cómo la planificación estratégica influye en la efectividad de proyectos de inversión pública en contextos locales.	Una planificación estratégica participativa mejora la asignación de recursos y el seguimiento, generando mayor legitimidad institucional.
30	Scielo	Perú	Medina	2021	Revisar las herramientas del Modelo de Ejecución de IP en los PEIP en Perú.	El modelo busca agilizar y mejorar la ejecución de inversiones públicas mediante la aplicación de altos estándares internacionales, como los contratos de Gobierno a Gobierno.

La tabla reúne 30 estudios (2013–2024) que, en su mayoría, provienen de Perú y abordan el PE aplicado a la GP y a los PIP; también incorpora evidencia comparada de Polonia, Cuba, Vietnam, Argentina, Chile, Bélgica, Rumanía, Ucrania, Paraguay, Venezuela, Belice y Ecuador, lo que permite contrastar realidades latinoamericanas con marcos europeos y asiáticos. En términos de objetivos, los trabajos se agrupan en: (i) diagnósticos de debilidades/fortalezas del PE (capacidades técnicas, coordinación intergubernamental, calidad de expedientes, gobernanza y financiamiento); (ii) análisis de la alineación PE–presupuesto y su efecto en eficiencia/efectividad; (iii) evaluación de gobernanza y mecanismos de evaluación (ex ante y ex post); y (iv) propuestas de buenas prácticas (profesionalización del servicio civil, modernización de procesos, auditoría/monitoreo y gestión de riesgos). En conclusión, se repiten tres patrones: (1) cuando el PE está bien formulado y alineado al presupuesto, mejora la eficiencia, la efectividad y la rendición de cuentas; (2) persisten limitaciones por capacidad técnica insuficiente, fragmentación institucional, dependencia

del nivel central y macroentornos inestables (inflación, restricciones fiscales); y (3) las soluciones más robustas combinan reglas claras de priorización, evaluación costo–beneficio, monitoreo continuo y fortalecimiento del talento público, lo que incrementa la sostenibilidad y el valor público de los PIP.

En base a la información de la tabla 1, se elaboraron las siguientes tablas que refuerzan la presente investigación:

**Tabla 3**  
*Porcentaje de artículos por base de datos científicas*

Revistas Científicas	Frecuencia	Porcentaje
Science Direct	6	20
Scopus	14	47
Scielo	10	33
Total	30	100%

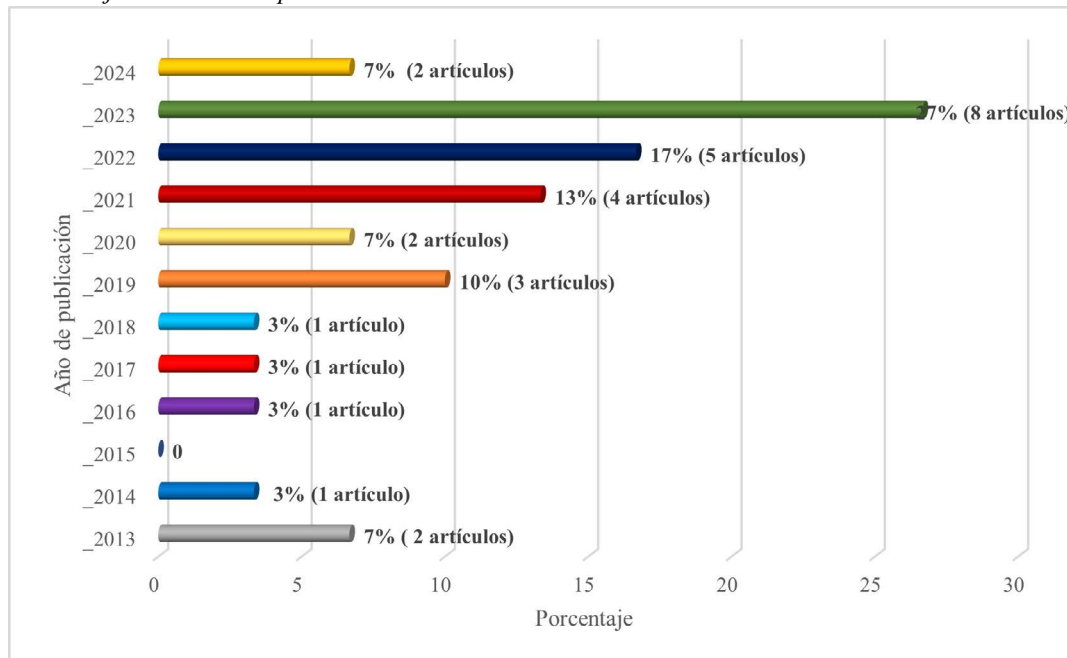
La Tabla 3 muestra la distribución porcentual de 30 artículos científicos según la base de datos en la que se encuentran indexados, destacando que el 47 %



proviene de Scopus, el 33 % de Scielo y el 20 % de Science Direct. Esta distribución refleja una estrategia de búsqueda que combina fuentes de alto impacto

internacional, como Scopus y Science Direct, con bases de datos regionales como Scielo, lo que permite integrar tanto perspectivas globales como contextos locales.

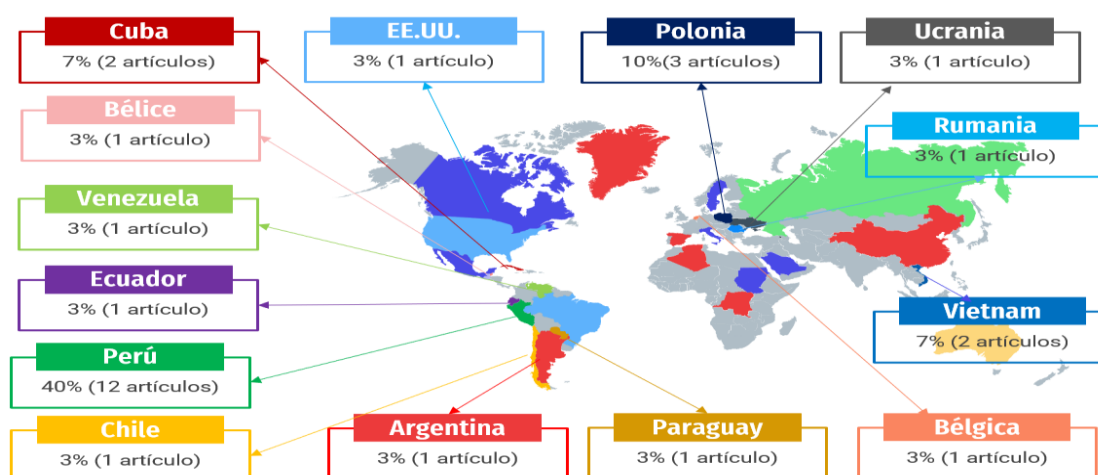
**Figura 2**  
 Porcentajes de artículos publicados entre los años 2013-2024



En la Figura 2 se destaca que el mayor número se concentra en el año 2023 con un 27 % (8 artículos), seguido del 2022 con 17 % (5 artículos) y el 2021 con 13 % (4 artículos), lo que evidencia una fuerte presencia de investigaciones recientes en la revisión.

En contraste, los años 2015 y 2016 no registran publicaciones, mientras que entre 2013 y 2020 la producción es más dispersa, con porcentajes que oscilan entre el 3 % y el 10 %.

**Figura 3**  
 Distribución de artículos de revisión y/o científicos por países



El mapa refleja la distribución geográfica de los artículos analizados según el país de origen de la publicación, destacando que Perú concentra el mayor número con un 40 % (12 artículos), lo que evidencia una fuerte producción académica nacional vinculada

al tema de estudio. Polonia se posiciona en segundo lugar con un 10 % (3 artículos), seguido de Cuba y Vietnam con un 7 % cada uno (2 artículos). El resto de países —incluidos EE.UU., Argentina, Chile, Bélgica, Rumanía, Ucrania, Paraguay, Venezuela, Belice y

Ecuador— aportan cada uno con un 3 % (1 artículo). Esta distribución muestra una marcada concentración en el contexto latinoamericano, especialmente en Perú,

pero también una diversidad de contribuciones desde Europa, Asia y América del Norte, lo que enriquece la revisión con perspectivas globales.

**Tabla 4**  
*Deficiencias y Fortalezas del PE en la IP*

Nº	Autores	Año	Deficiencias	Fortalezas
1	Galvez, et al.	2021	Poca preparación del recurso humano, planificación insuficiente	-
2	Escobar, et al.	2021	Dependencia del gobierno central, falta de capacidad técnica y administrativa	-
3	Belu	2022	-	Reglas estrictas en inversiones financiadas por la UE
4	Frank	2013	-	Prácticas de evaluación ex post robustas
5	Da-Fonseca, et al.	2014	Regulaciones inadecuadas, falta de consideración de grupos de interés y responsabilidad social	PE fundamentada en modelos de gestión del sector público
6	Opalka y Jarosiński	2019	Complejidad en el financiamiento de inversiones públicas	Manejo estratégico del financiamiento, equilibrio presupuestal
7	Calderón	2022	Problemas técnicos y administrativos en servicios de saneamiento	-

La Tabla 4 evidencia un patrón nítido: las referencias empíricas se concentran más en deficiencias que en fortalezas del PE aplicado IP, lo que evidencia que el principal cuello de botella reside en la implementación y no en el diseño conceptual. Las fallas recurrentes— insuficiente capacidad técnica y administrativa, dependencia del gobierno central y marcos regulatorios inadecuados con débil consideración de grupos de interés—se entrelazan con la complejidad del financiamiento y con problemas técnico-administrativos sectoriales, configurando una tríada crítica (capacidades, reglas, financiamiento) cuya fragilidad erosiona la traducción del PE en eficiencia y resultados. En contraste, las fortalezas documentadas— reglas estrictas en proyectos financiados por la UE,

evaluación ex post robusta, modelos de gestión pública formalizados y gestión financiera estratégica— comparten un denominador común: institucionalizan el ciclo de la inversión (priorización, ejecución, seguimiento y rendición de cuentas), reduciendo discrecionalidad y riesgo. La lectura integrada, por tanto, es condicional: el PE produce valor cuando coexisten músculo técnico, claridad normativa con evaluación ex ante/ex post y arquitecturas financieras balanceadas; en su ausencia, prevalecen retrasos, sobrecostos y baja efectividad. Así, la tabla apunta a una agenda de fortalecimiento institucional que alinee capacidades, reglas y financiamiento como condición necesaria para que el PE genere eficiencia, legitimidad y sostenibilidad en los proyectos públicos.



**Tabla 5**  
*Influencia del PE en la IP*

Nº	Autores	Año	Influencia del PE
1	Matos y Chauca	2023	Alineación del presupuesto y la planificación mejora la eficiencia y efectividad del uso de recursos públicos
2	Muñoz, et al.	2022	La falta de integración y articulación de los sistemas administrativos limita la efectividad del PE y el uso del presupuesto
3	Loa, et al.	2023	El PE influye moderadamente en la creación de valor público, prestación de servicios, impactos sociales, confianza y legitimidad institucional
4	Ayala y Adrianzen	2022	La falta de una PE adecuada resulta en baja capacidad de ejecución presupuestal y realización de proyectos de inversión poco trascendentes
5	Valencia	2022	A mayor PE se tiene mayor eficiencia en la GP
6	Jarosiński	2023	La inestabilidad macroeconómica afecta negativamente la planificación y ejecución de proyectos públicos
7	Ramos, et al.	2019	La PE contribuye a que el municipio cumpla su verdadero rol planificando estratégicamente e implementando proyectos de inversión que realmente atiendan las demandas poblacionales

A continuación, se realiza el objetivo específico dos; evaluar la Influencia del PE en la Eficiencia y Efectividad de la GP:

La Tabla 5 evidencia que la influencia del PE sobre la eficiencia y la efectividad de la GP es condicionada: cuando existe alineación entre planificación y

presupuesto —sustentada en reglas de priorización y control del gasto— se observan mejoras en desempeño y una mayor pertinencia de los proyectos frente a las demandas ciudadanas; en cambio, la desarticulación administrativa y la debilidad del diseño/ implementación reducen la ejecución presupuestal y generan carteras de inversión de bajo impacto. A ello se suma que la inestabilidad macroeconómica erosiona la previsibilidad de la planificación y dificulta la ejecución oportuna. Incluso en contextos con avances, el efecto

del planeamiento sobre la creación de valor público, la calidad del servicio y la legitimidad institucional tiende a ser moderado si no se acompaña de evaluación sistemática y coordinación intergubernamental. En conjunto, la tabla perfila al planeamiento estratégico como palanca de desempeño solo cuando se institucionaliza mediante alineación plan–presupuesto, capacidades administrativas suficientes y un entorno macro estable; de lo contrario, su potencial se diluye.

**Tabla 6**  
*Desafíos y mejores Prácticas para la PE en la IP*

Nº	Autores	Año	Desafíos identificados	Mejores prácticas propuestas
1	Escobar, et al.	2021	Dependencia del gobierno central, falta de capacidad técnica y administrativa	Profesionalización del servicio civil, mejor PE
2	Eguino, et al.	2020	Ineficiencia en todas las etapas del ciclo de proyectos, especialmente en la PE.	Modernización de la PE, auditoría y gestión de activos
3	Asmamaw	2024	Fallos en la gobernanza de proyectos de IP	Proceso de revisión de proyectos en ejecución, creación de un centro de investigación para monitoreo de proyectos
4	Oleksandr, et al.	2023	Baja capacidad institucional y efectividad de políticas públicas, falta de personal calificado	Mejor capacitación y gestión del personal del sector público, atención a procesos de mantenimiento y supervisión de proyectos
5	Da-Fonseca, et al.	2014	Regulaciones inadecuadas, falta de consideración de grupos de interés y responsabilidad social	Integración de regulaciones, consideraciones de grupos de interés y responsabilidad social en la PE
6	Kaufmann	2013	Necesidad de mejorar la PE y gestión de la IP	Implementación de sistemas de monitoreo y evaluación para aumentar la eficiencia y efectividad en la entrega de servicios públicos
7	Ayala y Adrianzen	2022	Falta de PE adecuada	Integración de sistemas administrativos y de GP para mejorar la efectividad del PE y uso del presupuesto

Finalmente, se presentan los hallazgos del objetivo específico tres, identificar los Desafíos y Proponer Mejores Prácticas para la PE en la IP.

206

La Tabla 6 sintetiza un conjunto de desafíos estructurales y operativos en el planeamiento estratégico de la inversión pública—dependencia del nivel central, insuficiencia de capacidades técnicas y administrativas, ineficiencias a lo largo del ciclo del proyecto, fallas de gobernanza, debilidad normativa con escasa incorporación de grupos de interés, baja capacidad institucional y déficit de personal calificado—y los vincula con prácticas de mejora que apuntan a la institucionalización del proceso: profesionalización del servicio civil; modernización con auditoría, gestión de activos y revisión de proyectos en curso; creación de instancias de monitoreo y centros de seguimiento; integración y coherencia regulatoria con enfoque de responsabilidad social y participación; fortalecimiento de mantenimiento y supervisión; e implantación de sistemas de monitoreo y evaluación que conecten planificación–presupuesto–desempeño. En conjunto, la matriz propone una ruta de reforma

en dos niveles: (i) capacidad estatal (talento, reglas, coordinación) y (ii) arquitectura de gestión (procesos, datos, M&E, gestión de activos), cuyo acoplamiento reduce discrecionalidad, mejora trazabilidad y eleva la efectividad del gasto. Así, la tabla perfila el tránsito desde prácticas reactivas hacia un planeamiento basado en estándares, evidencia y control, condición necesaria para traducir proyectos en valor público sostenible.

### Discusión

Los resultados obtenidos de la revisión de literatura sirven como punto de partida para realizar la discusión de resultados, que a continuación se realiza:

En relación al objetivo específico que busca identificar las debilidades y fortalezas del PE en la IP, por la cual se evidencia que, entre las primeras, destacan la insuficiente preparación técnica del personal, la dependencia del gobierno central y los obstáculos técnico-administrativos y normativos que entorpecen la ejecución (Gálvez et al., 2021; Escobar et al., 2021; Da-Fonseca et al., 2014; Calderón, 2022). Este

hallazgo coincide con la revisión sistemática de Castro et al. (2022), que atribuye la efectividad de la IP a capacidades institucionales, coherencia regulatoria y articulación intergubernamental; cuando estos elementos fallan, el PE pierde tracción y sus efectos se diluyen. A ello se suma la baja inclusión de grupos de interés reportada por Calderón (2022), alineada con la revisión de Abas et al. (2023), quienes muestran que la participación pública mejora la legitimidad de las decisiones, reduce resistencias y eleva la probabilidad de entrega y aceptación social de los proyectos cuando se institucionaliza desde las etapas tempranas de planificación.

No obstante, también se identifican fortalezas que permiten avanzar hacia un PE efectivo. La aplicación de reglas estrictas y la trazabilidad en proyectos financiados por la Unidad Ejecutora (UE), destacadas por Belu (2022), dialogan con la revisión de Thabit et al. (2024), que subraya cómo las reglas claras, la transparencia y la rendición de cuentas potencian la creación de valor público en arreglos multiactor. Del mismo modo, la evaluación ex post que Frank (2013) propone como motor de aprendizaje institucional converge con panoramas recientes en infraestructura que recomiendan evaluaciones sistemáticas ex post (p. ej., meta-análisis de CBAs) para mejorar la selección y la ejecución (Välilä, 2025). Finalmente, la gestión financiera estratégica planteada por Opałka y Jarosiński (2019)—equilibrio presupuestario y mezcla de fuentes—se alinea con la evidencia cuantitativa de Tapsoba et al. (2024), según la cual una PFM de mayor calidad se asocia con mejores resultados sectoriales; en consecuencia, la vinculación plan-presupuesto y el control de la ejecución son condiciones necesarias para la viabilidad y sostenibilidad de la IP en el largo plazo.

Respecto al objetivo específico evaluar el impacto de la PE en la eficiencia y eficacia de la GP, depende de dos ideas simples: que el plan y el presupuesto vayan de la mano y que las áreas de la entidad trabajen coordinadas. Cuando lo planeado se convierte en dinero asignado, con reglas claras para priorizar y seguir los proyectos, se gasta mejor y se evita el desorden fiscal (Matos & Chauca, 2023; Valencia, 2022). Por la cual, los hallazgos encontrados coinciden con lo que afirma Vandersmissen & George (2024) en su estudio demuestran que el PE solo genera resultados cuando se usa en el día a día para decidir, presupuestar y evaluar lo hecho. En cambio, si cada área trabaja por su cuenta y el plan no se refleja en el presupuesto, baja la ejecución y se financian proyectos de poco impacto (Muñoz et al., 2022; Ayala & Adrianzen, 2022). La

evidencia cuantitativa confirma que sin coordinación a lo largo de todo el ciclo presupuestario —desde planear hasta gastar y revisar— los resultados empeoran (Tapsoba et al., 2023).

Además, la confianza organizacional y la creación de valor público se ven afectadas por la inestabilidad económica (Loa Navarro et al., 2023; Jarosiński, 2023). La literatura sobre participación pública aporta un contrapeso: incorporar actores sociales de forma temprana y estructurada mejora la legitimidad y la aceptación de los proyectos, reforzando la capacidad de los gobiernos locales para responder a las necesidades ciudadanas (Ramos et al., 2021; Abas et al., 2023). De este modo, la evidencia indica que alineación plan-presupuesto, coordinación del ciclo y participación son condiciones habilitantes del impacto del PE; su ausencia explica las variaciones de desempeño entre contextos institucionales.

Según los hallazgos del objetivo específico identificar desafíos y proponer mejores prácticas para la PE en PI, se evidenciaron brechas de capacidades, ineficiencias a lo largo del ciclo, fallas de gobernanza, baja capacidad institucional, políticas poco efectivas, regulaciones inadecuadas y limitada consideración de los grupos de interés—y los relaciona con buenas prácticas aceptadas en la literatura: profesionalización del servicio civil, modernización de procesos (auditoría, gestión de activos), centros de monitoreo y coherencia regulatoria con enfoque de responsabilidad social (Escobar et al., 2021; Eguino et al., 2020; Asmamaw, 2024; Ayala & Adrianzen, 2022; Oleksandr et al., 2023; Kaufmann, 2013). Estas propuestas se alinean con lo que afirma Clements et al. (2023) que confirma que las revisiones de gobernanza de infraestructura que subrayan la necesidad de superar la fragmentación de responsabilidades y fortalecer la coordinación multiescalar e intersectorial, así como con la revisión de planificación estratégica en el sector público que demanda institucionalizar evaluación y seguimiento (Vandersmissen & George, 2024).

Finalmente, en términos operativos, los hallazgos respaldan una agenda de institucionalización del PE como sistema (no solo como documento): (1) vincular plan-presupuesto bajo marcos plurianuales con criterios explícitos de priorización; (2) formalizar evaluación ex ante/ex post y monitoreo mediante tableros de desempeño e hitos verificables; (3) profesionalizar OPMI/UF/UE con perfiles mínimos, formación continua y retención de talento; (4) fortalecer la coordinación intergubernamental y la participación

de actores para elevar legitimidad y pertinencia; y (5) robustecer la gestión financiera y de riesgos (mezcla de fuentes, previsiones por inflación, contratos con cláusulas de ajuste y mantenimiento programado). La coherencia en estos cinco frentes permite cerrar brechas de eficiencia, mejorar la trazabilidad del gasto y hacer más resiliente la cartera de inversión frente a shocks macroeconómicos, facilitando que el PE se traduzca de manera consistente en eficiencia, legitimidad y sostenibilidad.

## Conclusiones

La RSL evidencia que la PE adecuada es primordial para que la IP sea funcional y eficiente. Por eso la PE debe estar alineada con el presupuesto con el objeto de aprovechar adecuadamente los recursos. Por la cual, es relevante tener colaboradores capacitados y software de monitoreo para ejecutar correctamente los proyectos, también es fundamental requerir un entorno estable económicamente para el éxito de estos.

En los periodos 2013-2024, se han evidenciado problemas que han afectado la adecuada implementación de proyectos por la cuales fueron colaboradores sin capacitación en el rubro y una alta dependencia del Estado. Pero, según estudios esta problemática ha mejorado con evaluaciones y seguimiento a los proyectos que han permitido aprender desde la experiencia y se han implementado modelos de gestión estratégica.

208 También es fundamental indicar que si el presupuesto se coordina de manera correcta con la PE la GP notablemente mejora. Por otro lado, es relevante aclarar que, sin una estabilidad económica será difícil que se ejecuten con éxito los proyectos.

Uno de los mayores desafíos que enfrentamos incluye la ineficiencia en todas las etapas del proyecto, la falta de solidez institucional y la escasez de personal capacitado. Para abordar estos problemas, es fundamental profesionalizar al equipo público, modernizar los métodos de planificación y establecer un seguimiento constante que asegure resultados positivos.

## Referencias

Abas, A., Mohamed, M., & Khairi, M. (2023). A systematic literature review on public participation in decision-making for local authority planning: A decade of progress and challenges. *Environmental*

*Development*, 46, 100853. doi: <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2023.100853>

Asmamaw, T. (2024). Effective governance of projects: A mainstay of good public investment. *Procedia Computer Science*, 239, 1612–1618. doi: 10.1016/j.procs.2024.06.337

Ayala, G., & Adrianzen, L. (2022). La gestión de proyectos de inversión pública en el Latinoamérica y sus alcances. *Sinergias Educativa*, 1-13. doi: <https://doi.org/10.37954/se.vi.258>

Barragán, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & Comunes, Revista De políticas Y Problemas Públicos*, 1(14), 110-122. doi: [https://doi.org/10.37228/estado\\_comunes.v1.n14.2022.244](https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244)

Bermúdez, M., & Fernández, M. (2021). Gestión gubernamental orientada a la innovación: Contexto y caracterización del modelo. *Universidad y Sociedad*, 13(1). <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/download/1892/1884>

Calderon, J. (2022). Impacto de la Política e Inversión Pública en los Servicios de Saneamiento Lima. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(3), 170-183. doi:593 Digital Publisher

Castro, M., Barbosa, J., & Veneroso, J. (2022). Governança pública: Uma revisão sistemática de sua aplicação a entes públicos. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 25(2), 215-235. doi: <https://doi.org/10.51341/cgg.v25i2.2695>

Castro, R. (2023). Modelos de planificación estratégica y su vinculación con el presupuesto en el sector público ecuatoriano. *Revista Espacios*, 44(6), 101–112. <https://www.revistaespacios.com/a23v44n06/234406p11.html>

Catalin, R., Dima, C., & Pacurari, M. (2020). New Approaches to Performance of Public Investment Projects. *Management Internacional Conference*, 4(12), 110-121.

Cepeda, J., & Cifuentes, W. (2019). Sistema de Gestión de Calidad en el Sector público. Una revisión literaria. *PODIUM*, 36, 35–54. doi: <https://doi.org/10.31095/podium.2019.36.3>

- Clements, R., Alizadeh, T., Kamruzzaman, L., Searl, G., & Legacy, C. (2023). A systematic literature review of infrastructure governance: Cross-sectoral lessons for transformative governance approaches. *Journal of Planning Literature*, 38(1), 70–87. doi: <https://doi.org/10.1177/08854122221112317>
- Da-Fonseca, J., Hernández, A., Medina, A., & Nogueira, D. (2014). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. *Ing. Ind. La Habana*, 35(1), 105-112. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000100011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000100011)
- Eguino, H., Capello, M., Farfán, G., Aguilar, J., & Menéndez, H. (2020). How Efficient Is the Management of Subnational Public Investment? The Situation in the Federal Countries of Latin America. *Banco Interamericano de Desarrollo*, 4(5), 13-28. doi: <http://dx.doi.org/10.18235/0002779>
- Elbanna, S., & Andrews, R. (2020). Strategic Planning and Implementation Success in Public Service. *Public Management Review*, 4(5), 11-21. doi:10.1080/14719037.2015.1051576
- Escobar, K., Terry, O., Zavaleta, W., & Zárate, G. (2021). Desempeño de los gobiernos subnacionales en la gestión de inversión pública del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 595-607. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069613008>
- Frank, J. (2013). Public Investment Management in Latin America and the Caribbean: Institutions under Evolution. *Governance Global Practice, The World Bank Group*, 1-25. doi: <https://n9.cl/09xx65>
- Gálvez, M., Vallejos, D., Bautista, J., & García, V. (2021). Modelo de Gestión para la eficiencia en la ejecución de inversión pública. *Journal of Business and Entrepreneurial EI*, 7(4), 3046-3062. doi: <https://doi.org/10.37956/jbes.v4i2.84>
- Hearne, E. (2024). Public Investment Management and Governance in Belgium. *International Monetary Fund – Selected Issues Papers*. <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2025>
- Hernández, E. (2023). Importancia de la planificación estratégica en la ejecución de proyectos públicos de inversión en los gobiernos municipales. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(1), 34–45. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4166>
- Hințea, C., Profiroiu, C., & Țiclău, T. (2015). Strategic planning in local governments: Between intention and action. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 44(E), 5–21. <https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/479>
- Jarosiński, K. (2023). Planning and implementation of public investment projects in the face of unstable macroeconomic conditions. *Optimum. Economic Studies*, 4(114), 23-40. doi:10.15290/oes.2023.04.114.02
- Jenkins, G., Miklyayev, M., Afra, S., & Hashemi, M. (2017). Public Investment Management in Vietnam: Analysis and Recommendations. *Queen's University, Development Discussion Paper No. 177*. [https://cri-world.com/publications/qed\\_dp\\_305.pdf](https://cri-world.com/publications/qed_dp_305.pdf)
- Kaufmann, J. (2013). Strategic Planning, Public Investment Management and Monitoring & Evaluation Systems in Belize. *Inter-American Development Bank*, 1-28. [https://edc.gov.bz/wp-content/uploads/2016/10/IDBDOCS-37771641-v1-BL\\_Policy\\_Note\\_Planning\\_ME.pdf](https://edc.gov.bz/wp-content/uploads/2016/10/IDBDOCS-37771641-v1-BL_Policy_Note_Planning_ME.pdf)
- León, D. (2020). *Gestión de la Inversión Pública. Cómo Hacer Estudios de Preinversión*. Gaceta Jurídica.
- Loa, E., Vilca, W., Ramírez, Á., Medina, C., & Limachi, N. (2023). Influencia del planeamiento estratégico en la creación de valor público en un gobierno local de la provincia de Andahuaylas, Apurímac – Perú. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 4044–4057. doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.547>
- Malakwan, J. (2021). Benefits and Challenges to Strategic Planning in Public Institutions in Developing Countries. *International Journal of Education and Teaching Research*, 6(2), 27–33. <https://ijeditor.org/index.php/ijeditor/article/view/120>
- Matas, C. (2018). Los retos de la Administración pública del futuro. *RICEG. Revista Internacional de Ciencias del Estado y de Gobierno*, 1(3), 315-354. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=952899>

- Matos, C., & Chauca, W. (2023). La planificación, el presupuesto y la gestión pública en el Perú. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7154>, 7(4), 3046-3062. doi: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7154](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7154)
- Medina, L. (2021). Planeación estratégica como herramienta de la administración pública para la mejora del gasto público. *Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 5(1), 20–36. doi: <https://doi.org/10.37711/rcieg.2021.51.2>
- Medina, M., & Rodríguez, R. (2022). El gobierno abierto como opción de política pública para el desarrollo en los gobiernos locales en México: Open gobierno como opción de política pública de desarrollo para el desarrollo de los gobiernos locales en México. *South Florida Journal of Development*, 3(1), 644-658. doi: <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n1-047>
- Munsibay, M., Cavero, L., & Carhuancho, I. (2019). Análisis de la inversión pública en educación, saneamiento y transporte en el distrito de Sanagorán, La Libertad- Perú. *INNOVA Research Journal*, 4(3.2), 40-49. doi: <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2.2019.1206>
- Muñoz, J., Arribasplata, L., de Gonzaga, N., Yangales, J., & Flores, A. (2022). Planeamiento estratégico, presupuesto en la gestión pública en las Municipalidades provinciales Ancash, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 5844-5869. doi: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.3054](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.3054)
- Opalka, B., & Jarosiński, K. (2019). Financial Determinants of Public Investment Strategic Management. *European Journal of Marketing and Economics*, 2(2), 17-27. doi: <https://doi.org/10.26417/ejme-2019.v2i2-67>
- Ovelar, M., & Barrios, J. (2023). Planificación estratégica y efectividad en proyectos de inversión pública en el ámbito local. *Revista Científica de la UCSA*, 10(2), 87–98. <https://revistas.ucsa.edu.py/index.php/rcuusa/article/view/555>
- Paez, A., & Montoya, J. (2020). Transparencia en la web: estado del arte en las instituciones públicas. *Razón Y Palabra*, 24(108). doi: <https://doi.org/10.26807/rp.v24i108.1665>
- Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Mulrow, C., Shamseer, L., . . . Moher, D. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Rev. Esp Cardiol.*, 74(9), 790–799. <https://www.revespcardiol.org/es-pdf-S0300893221002748>
- Panduro, T. (2021). Efectos de la inversión pública, privada y el stock de capital en el crecimiento económico de la Región Huánuco: período 2007-2019. *Balance's*, 9(13), 6-16. <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/243/220>
- Quiroz, E. (2020). El gasto en la inversión pública y su impacto en la reducción de la pobreza monetaria en el Perú. Periodo 2000-2018. *Revista IECOS*, 21(1), 56-70. doi: <https://doi.org/10.21754/iecos.v21i1.1072>
- Ramos, B., Montenegro, L., & Rojas, E. (2021). Impacto del planeamiento estratégico en la inversión pública en un gobierno local. *Revista Científica Emprendimiento Científico Tecnológico*, 2, 1-14. doi: 10.54798/CSPN8469
- Rodríguez, G., & Tudela, C. (2018). Evaluación de proyectos públicos mediante análisis de riesgo con el método de simulación Montecarlo en el marco del sistema Invierte.pe. *Revista de Investigaciones del Posgrado*, 5(2), 66–74. <https://revistas.unap.edu.pe/index.php/InvestigacionesPosgrado/article/view/94077>
- Rodríguez, M., & Bejar, O. (2022). Eficiencia de la Inversión Pública Peruana. Revisión sistemática de artículos publicados en revistas indexadas (2016-2022). *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 5015-5040. doi: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2992](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2992)
- Rodriguez, Y. (2020). La dimensión informacional de la Administración Pública para la Gobernanza y el gobierno “electrónico” y “abierto”. *Alcance*, 9(22), 95-125. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2411-99702020000100095](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2411-99702020000100095)
- Rojas, A., & Moreno, J. (2021). A New Index for Public Investment Management. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época REMEF*, 17(1), e703. doi: <https://doi.org/10.21919/remef.v17i1.703>
- Rubén, G., Wilfredo, Y., Willian, P., & Guido, F. (2021). Integridad de la inversión pública y del sistema de

- gobierno electrónico en los servicios municipales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(6), 112-124. doi: 10.52080/rvgluz.26.e6.16
- Saldaña, R., Rodríguez, N., & Rodríguez, V. (2020). Políticas Públicas y Planificación Estratégica En Perú. *Quipukamayoc*, 28(57), 101-111. doi: <http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v28i57.18636>
- Soto, R. (2021). Eficiencia en la ejecución de proyectos de inversión . *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 1726-1739. doi: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i2.378](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.378)
- Tapsoba, Y., Silim, A., Frimpong, K., & Barroy, H. (2024). Does public financial management save life? Evidence from a quantitative review of PFM and health outcomes in Sub-Saharan African countries. *Health Systems & Reform*, 10(1). doi: <https://doi.org/10.1080/23288604.2023.2298190>
- Thabit, S., Sancino, A., & Mora, L. (2024). Strategic public value(s) governance: A systematic literature review and framework for analysis. *Public Administration Review*, 1-22. doi: <https://doi.org/10.1111/puar.13877>
- Torres, J. (2008). Marco Conceptual de la Gerencia Pública para América Latina. *Revista Ciencias de la Administración*, 2, 23-35. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225020360002.pdf>
- Valdez, A. (2019). Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(86), 325-339. doi: <https://doi.org/10.37960/revista.v24i86.23765>
- Valencia, M. (2022). Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 1-16. doi: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3473](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3473)
- Välilä, T. (2025). The economic impact of transport infrastructure: A review. *Transport Reviews*. doi: <https://doi.org/10.1080/01441647.2025.2476012>
- Vallejos, J., & Vallejos, M. (2020). Plan estratégico de promoción de la inversión y el desarrollo integral de niños del programa no escolarizado de educación inicial. *Balance's*, 8(11), 64-71. <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/196/179>
- Vandersmissen, L., & George, B. (2024). Strategic planning in public organizations: Reviewing 35 years of research. *International Public Management Journal*. doi: <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2271901>
- Vielma, A., Duque, A., & Contreras, Y. (2023). La planificación estratégica en la administración de proyectos públicos: desafíos en el ámbito municipal venezolano. *Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 7(3), 52–63.
- Zarate, G. (2021). Planificación estratégica y prospectiva bajo el Decreto Legislativo N° 1088 actualizado: Una revisión sistemática. *Revista Iberoamericana de la Educación*, 1, 1-21. <https://www.revista-iberoamericana.consultorioampuero.com/index.php/es/article/view/155/344>