

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i4.1758>

# Planificación estratégica y calidad de ejecución del gasto público: Revisión sistemática de la literatura hispana entre 2019 – 2024

*Strategic planning and quality of public expenditure execution: A systematic review of the Hispanic literature between 2019 and 2024*

**Shirley Uribe Malorie Quispe**

[maloriekq@gmail.com](mailto:maloriekq@gmail.com)

Universidad Nacional Mayor de San Marcos  
Lima – Perú

*Artículo recibido: 10 octubre 2025 -Aceptado para publicación: 18 noviembre 2025*  
*Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.*

## RESUMEN

El propósito de la presente fue identificar los principales textos de literatura científica hispana publicados en los últimos 5 años, que investigaran sobre la relación existente entre la planificación estratégica y la calidad de ejecución del gasto de las entidades públicas; para ello, se empleó la metodología PRISMA de RSL, mediante la cual, se fue identificando diversos documentos provenientes de bases indexadas, con el fin de seleccionar artículos para ser analizados y emplearse en la consolidación de conocimiento teórico sobre la materia, estructurando los conceptos según el juicio común de los autores, su dimensionamiento, así como contrariedades y otros aspectos.

*Palabras clave:* revisión sistemática, planificación estratégica, calidad de ejecución, presupuesto, gobierno

## ABSTRACT

The purpose of this study was to identify the main texts in Hispanic scientific literature published in the last 5 years that investigate the relationship between strategic planning and the quality of public entity expenditure execution. To this end, we used RSL's PRISMA methodology, which identified various documents from indexed databases and selected papers for analysis and use in consolidating theoretical knowledge on the subject. The concepts were structured according to the authors' shared opinions, as well as to discrepancies and other aspects.

*Keywords:* systematic review, strategic planning, quality of execution, budget, governance

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

## INTRODUCCIÓN

### Problemática de investigación

La literatura contemporánea sobre gestión pública enfatiza que la planificación estratégica constituye un vector esencial para la coherencia entre objetivos institucionales y asignación de recursos; sin embargo, la mera existencia de planes no garantiza la traducción efectiva de éstos en ejecución presupuestaria de calidad, puesto que factores operativos y de gobernanza condicionan la transformación de metas en resultados (Castro, 2023). Esta tensión entre formulación estratégica y ejecución se manifiesta en estudios a escala internacional que subrayan la necesidad de mecanismos de alineamiento —tales como la programación por resultados y sistemas de seguimiento— para reducir la brecha entre diseño y práctica administrativa (Salas-Sánchez, 2024).

Por su parte, en el ámbito latinoamericano, investigaciones empíricas señalan que la relación entre planificación y calidad del gasto está mediatizada por aspectos institucionales (capacidad técnica, sistemas de control y prácticas de gestión por resultados), lo que provoca heterogeneidad en los niveles de ejecución presupuestaria entre países y entre niveles de gobierno (Masaquiza Jerez, 2020; Castro, 2023). Estudios de caso y análisis comparados en la región muestran que, aun cuando los marcos normativos promueven instrumentos estratégicos, la debilidad en la articulación entre planificación y programación presupuestaria conduce a subejecuciones, reasignaciones tardías y pérdida de impacto social de las inversiones públicas (Pinargote-Orrala, 2024).

En el caso peruano, la evidencia empírica reciente pone de manifiesto problemas concretos de alineación entre planes institucionales y ejecución del gasto. Investigaciones sobre la variación y distribución del presupuesto en el Perú reportan desigualdades en la asignación y patrones de ejecución diferenciados entre niveles de gobierno, lo cual obstaculiza la calidad y oportunidad del gasto (Ramos Vera, Lupa Quisocala & Enríquez Tavera, 2024). A su vez, estudios focalizados en gobiernos locales y entidades públicas muestran que deficiencias en la planificación estratégica (ausencia de objetivos operativos claros, debilidades en la programación anual y escaso seguimiento) están correlacionadas con bajos niveles de ejecución y con problemas en la calidad del gasto (Condori, 2023; Herrera, 2023). En suma, los hallazgos disponibles sugieren que la planificación estratégica, cuando carece de mecanismos operativos de vinculación con el ciclo presupuestario, no logra incidir favorablemente en la calidad de la ejecución del gasto público en contextos hispanos.

Por tanto, y atendiendo a las lagunas y convergencias identificadas en la literatura científica hispana reciente, la revisión sistemática propuesta se orienta a responder la siguiente interrogante: ¿De qué manera la planificación estratégica incide en la calidad de ejecución del gasto público en la literatura científica hispana publicada entre 2019 y 2024?

## **Justificación/Relevancia**

Desde una perspectiva teórica, la relación entre planificación estratégica y calidad de ejecución del gasto público ha sido abordada de manera fragmentada en la literatura hispana, con énfasis diferenciados según contextos nacionales y marcos institucionales. No obstante, aún persiste la ausencia de un cuerpo sistematizado de conocimiento que permita comprender, de forma integrada, cómo los enfoques estratégicos se articulan con los mecanismos presupuestarios y en qué condiciones logran incidir efectivamente en la calidad del gasto. Este vacío conceptual justifica la necesidad de una RSL que permita ordenar, contrastar y depurar los hallazgos existentes, contribuyendo a la consolidación de un marco interpretativo compartido para el ámbito académico hispanohablante.

En la práctica, los Estados latinoamericanos enfrentan de manera reiterada problemas de subejecución, uso ineficiente de recursos y débil alineación entre objetivos institucionales y resultados presupuestarios; por lo que, la elaboración de una síntesis crítica de los hallazgos empíricos permitirá identificar patrones de gestión, factores condicionantes y experiencias de mejora documentadas en diversas administraciones públicas, lo cual puede servir como referente técnico para la formulación de políticas y el fortalecimiento de capacidades estatales en la región. Finalmente, en el plano metodológico, la aplicación del enfoque PRISMA para la sistematización de literatura científica representa una contribución relevante, dado que la producción académica hispana en temas de gestión pública suele quedar dispersa entre múltiples bases de datos y repositorios regionales. Por ello, la RSL se posiciona como una estrategia rigurosa para transformar la proliferación de estudios individuales en una base primaria de conocimiento validado, susceptible de orientar futuras investigaciones, alimentar comparaciones interregionales y servir como fundamento para el diseño de modelos explicativos y constructos analíticos propios de la región.

## **Antecedentes**

En el plano internacional, Thabit et al. (2024) realizaron una revisión sistemática que analizó 59 estudios empíricos sobre gobernanza estratégica orientada al valor público, identificando patrones comunes respecto al modo en que los gobiernos diseñan y traducen la planificación estratégica en acciones administrativas concretas. Los autores observaron que la planificación estratégica despliega efectos reales sólo cuando se integra con estructuras de monitoreo, instancias de corresponsabilidad administrativa y mecanismos de reasignación presupuestal basados en desempeño. Uno de sus hallazgos más relevantes indica que las organizaciones públicas pueden formular planes de alto nivel técnico, pero si estos no se conectan con los sistemas de decisión presupuestal, la estrategia queda encapsulada en documentos sin consecuencia operativa. De ello concluyen que la creación de valor público depende, en última instancia, de la capacidad institucional para vincular la lógica estratégica con la ejecución presupuestaria, hallazgo que aporta una base teórica robusta para problematizar la brecha entre

planificación y ejecución del gasto en contextos hispanohablantes.

En una orientación similar, He et al. (2023) abordaron la implementación del presupuesto por resultados mediante una RSL empírica internacional, sintetizando estudios que analizan la relación entre capacidad institucional, planificación y ejecución presupuestaria. Su análisis reveló que, aunque múltiples administraciones adoptan marcos de presupuestación orientada a resultados, en la práctica la ausencia de competencias técnicas, retroalimentación basada en evidencia y mecanismos de control operativo impide que los objetivos estratégicos se traduzcan en mejoras tangibles en la calidad del gasto. Identificaron que la planificación estratégica tiende a ser concebida como una fase previa y desligada del ciclo presupuestal, lo que conduce a discrepancias entre lo declarado en los instrumentos de planificación y la realidad de la ejecución financiera. De tal forma, concluyen que la eficacia del gasto se incrementa significativamente cuando la planificación incorpora indicadores vinculados directamente a hitos de ejecución presupuestaria, generando una trazabilidad que permite evaluar la calidad del gasto no sólo en términos de ejecución porcentual, sino en contribución al logro de metas institucionales.

En el ámbito latinoamericano, Borja-Vásquez et al. (2024) realizaron una revisión sistemática centrada en gobiernos regionales que permitió identificar una serie de distorsiones recurrentes entre planificación y ejecución del gasto, tales como subejecuciones estructurales, demoras administrativas, reasignaciones discrecionales y escasa articulación entre los instrumentos de planificación y los procesos de programación presupuestaria. Los autores constataron que, en numerosos casos, los gobiernos subnacionales cuentan con planes estratégicos aprobados, pero estos carecen de una traducción operativa clara hacia calendarios de gasto, rutas críticas y criterios de priorización presupuestaria, lo que genera una ejecución fragmentada y reactiva. Entre sus conclusiones más destacadas se encuentra la idea de que la calidad del gasto público no puede ser evaluada exclusivamente por el porcentaje de ejecución, sino por la congruencia entre lo planificado, lo programado y lo finalmente ejecutado, planteamiento que abre una línea analítica estrechamente relacionada con los objetivos de la presente RSL.

Finalmente, Musiega et al. (2022) aportan un enfoque sistémico al problema a través de su revisión sobre ejecución presupuestaria y eficiencia institucional en sistemas públicos descentralizados. Aunque su estudio se desarrolla en el sector salud, sus hallazgos poseen directa transferibilidad a la administración pública general, dado que abordan dimensiones críticas del ciclo de ejecución: credibilidad presupuestal (grado en que lo aprobado se corresponde con lo ejecutado), mecanismos de desembolso, capacidad operativa de las unidades ejecutoras, procesos de contratación y sistemas de seguimiento. Los autores identificaron que los fallos no radican únicamente en la escasez de recursos, sino en la disonancia entre la lógica estratégica y las condiciones reales de ejecución, señalando que la planificación sin una estructura operativa de soporte produce ciclos presupuestarios ineficientes y, por ende, una baja calidad del gasto. Concluyen que la planificación debe concebirse como un proceso encadenado a la ejecución, no

como una fase previa; de lo contrario, persisten brechas que impiden convertir la estrategia declarada en resultados cuantificables y sostenibles.

### **Bases teóricas**

La planificación estratégica en la administración pública se concibe como un esfuerzo deliberado, sistemático y prospectivo orientado a decidir y priorizar fines institucionales, así como a disponer los medios organizativos y presupuestarios necesarios para su consecución (Bryson et al., 2018). Desde esta perspectiva, la planificación no es meramente un documento normativo sino un proceso que integra diagnóstico, formulación de objetivos, definición de líneas estratégicas y establecimiento de mecanismos de seguimiento, todo ello enmarcado en un contexto de gobernanza que incluye actores internos y externos (Bryson et al., 2018). Esta conceptualización enfatiza la doble condición de la planificación estratégica como ejercicio técnico-gerencial y acto político, puesto que condiciona la priorización de recursos públicos y las agendas de políticas públicas (Palacios Rodríguez, 2020).

Históricamente, la planificación en el sector público transitó desde modelos centrados en el control presupuestario y la previsión técnica hacia enfoques que priorizan resultados, valor público y gobernanza colaborativa. La literatura contemporánea subraya que el avance teórico ha desplazado el énfasis desde la mera existencia de planes hacia la calidad del proceso estratégico —incluyendo participación de actores, flexibilidad y capacidad adaptativa— como determinantes de la efectividad institucional (Bryson et al., 2018). Autores iberoamericanos coinciden en que esta transición obliga a repensar la planificación como un continuum que conecta la visión institucional con la programación presupuestal y los mecanismos de evaluación (Méndez, 2021; Palacios Rodríguez, 2020). En suma, la evolución teórica exige concebir la planificación estratégica como componente integral de la gobernanza pública orientada a resultados y no como un producto aislado.

La revisión de la literatura identifica varias dimensiones recurrentes que definen la sustancia operativa de la planificación estratégica en el sector público: (a) dirección estratégica (visión, misión, objetivos estratégicos); (b) priorización y programación (criterios de asignación y calendarios de ejecución); (c) recursos y capacidades (capital humano, sistemas de información, financiamiento); (d) mecanismos de implementación (estructuras organizativas, responsabilidades y procesos); y (e) seguimiento y evaluación (indicadores, auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional) (Palacios Rodríguez, 2020; Da-Fonseca, 2014). Estas dimensiones actúan como eslabones que, si se encuentran débilmente articulados, explican por qué los planes estratégicos suelen permanecer como productos simbólicos en muchas administraciones públicas. El énfasis en estas componentes facilita, además, la medición comparada de la madurez estratégica de organizaciones públicas.

La evidencia iberoamericana y comparada advierte que la efectividad de la planificación estratégica está condicionada por factores estructurales e institucionales: la capacidad técnica

(competencias del personal y sistemas de gestión), la cultura organizacional (actitudes hacia la planificación y aprendizaje institucional), la calidad de la gobernanza (claridad de responsabilidades, liderazgo y coordinación interinstitucional) y la alineación política (coherencia entre decisiones estratégicas y enfoque político-presupuestal) (Méndez, 2021; Da-Fonseca, 2014). Cuando existe fragilidad en alguno de estos elementos, los mecanismos de planificación tienden a quedar desanclados del ciclo presupuestario y de la toma de decisiones ejecutivas, limitando su capacidad transformadora.

Así también, una línea central en la literatura sostiene que la planificación estratégica ejerce su efecto sobre los resultados públicos solamente cuando se integra con la programación y ejecución presupuestaria: la existencia de objetivos estratégicos sin una traducción operacional en criterios de asignación y calendarios de gasto no asegura mejoras en la calidad del gasto (Bryson et al., 2018; Palacios Rodríguez, 2020). En consecuencia, la relación estratégica-presupuestaria se presenta como un nexo causal condicionado: la planificación influye positivamente en la calidad de la ejecución presupuestal en la medida en que se establezcan indicadores vinculantes, rutas de gasto priorizadas y rutinas de monitoreo que permitan corregir desviaciones en tiempo real. De otro modo, la planificación puede ser performativa pero ineficaz, confinándose a justificar asignaciones previas sin modificar prácticas de gestión financiera.

Por otro lado, la calidad de la ejecución presupuestal ha dejado de concebirse únicamente como el acto administrativo-financiero de comprometer y devengar recursos públicos, para adquirir un carácter analítico más sofisticado dentro de la literatura contemporánea. Bajo esta perspectiva, autores como Musiega et al. (2022) sostienen que ejecutar presupuesto no equivale necesariamente a generar valor público, pues la calidad de dicho proceso depende de la capacidad institucional para transformar asignaciones nominales en acciones efectivas, oportunas y estratégicamente alineadas con los objetivos de política. El Fondo Monetario Internacional (IMF, s. f.), en su doctrina sobre marcos de gasto, refuerza esta mirada afirmando que la ejecución presupuestaria debe analizarse tanto en su dimensión técnica—relacionada con procedimientos, cumplimiento normativo y eficiencia operativa—como en su dimensión sustantiva, vinculada al impacto real que el gasto tiene sobre los fines institucionales y la satisfacción ciudadana.

La literatura especializada ha introducido categorías analíticas como eficiencia, eficacia, credibilidad presupuestaria y trazabilidad para evaluar la calidad del gasto desde una lógica de gestión pública orientada a resultados (Robinson, 2018). En este marco, la credibilidad presupuestaria emerge como concepto clave, aludiendo a la correspondencia entre lo aprobado y lo finalmente ejecutado, constituyéndose en un indicador de racionalidad y disciplina fiscal. No obstante, como advierte Tapsoba (2024), altos niveles de ejecución no garantizan per se calidad del gasto, si dicho desempeño ocurre de forma tardía, desalineada con las prioridades estratégicas o mediante procesos burocráticos ineficientes que erosionan la capacidad de impacto. Así, el análisis contemporáneo rompe con la visión cuantitativa tradicional —centrada en tasas de



ejecución— para exigir una comprensión sistémica que contemple factores de oportunidad, coherencia y gobernanza del gasto.

En esa línea, se reconoce que una ejecución presupuestal de calidad se caracteriza por una combinación articulada de elementos: en primer lugar, la oportunidad temporal del gasto, donde los desembolsos deben producirse en momentos que posibiliten el logro efectivo de metas programadas, pues una ejecución acumulada hacia el cierre del ejercicio fiscal—fenómeno recurrente en administraciones públicas latinoamericanas—puede traducirse en ineficiencia operativa y pérdida de impacto (Musiega et al., 2022). En segundo lugar, la coherencia estratégica, entendida como la capacidad de los flujos de gasto para responder directamente a los objetivos formulados en los planes institucionales, evitando la desconexión entre planificación y ejecución que ha sido ampliamente diagnosticada en estudios regionales (Borja-Vásquez et al., 2024). A ello se suma la capacidad de absorción institucional, definida como la aptitud técnica y procedimental de las unidades ejecutoras para gestionar recursos sin incurrir en cuellos de botella logísticos o administrativos, fenómeno estrechamente vinculado a los niveles de profesionalización del aparato burocrático (He et al., 2023).

Otro componente ampliamente discutido en la literatura es la transparencia y trazabilidad del gasto, categorías que remiten a la posibilidad de seguir la ruta presupuestaria desde su asignación hasta la generación de resultados, lo que permite evaluar no sólo si se gastó, sino cómo, cuándo y con qué efectos (Cuadrado-Ballesteros, 2022). En contextos con mecanismos de transparencia robustos —como portales abiertos y sistemas de seguimiento público— la evidencia indica una mejora significativa en la conducta de gasto y una reducción de prácticas discrecionales (Musiega et al., 2022). Finalmente, la calidad procedimental, vinculada a la eficiencia y legalidad de los procesos de contratación y adquisiciones, se erige como factor clave para comprender la efectividad del gasto público, puesto que los retrasos o irregularidades en licitaciones impactan directamente en el rendimiento del ciclo presupuestario (Borja-Vásquez et al., 2024). La literatura coincide en que estos elementos no operan de forma aislada, sino que constituyen una red de condicionantes estructurales y operativos que determinan si la ejecución presupuestal genera o no valor público.

El análisis integral de estos factores ha conducido a conceptualizar la calidad de la ejecución presupuestal como un constructo relacional más que como un simple atributo técnico-contable. En otras palabras, la calidad del gasto depende del grado en que la administración pública logra articular recursos, tiempos, procedimientos e intencionalidad estratégica en un circuito coherente y verificable. Este planteamiento permite comprender por qué la literatura reciente introduce con fuerza la idea de alineación estratégica, entendida como el vínculo activo entre planificación y ejecución. Thabit et al. (2024) y Borja-Vásquez et al. (2024) coinciden en que la planificación estratégica sólo adquiere eficacia real si permea los instrumentos presupuestarios a través de indicadores vinculantes, criterios de priorización y mecanismos de

seguimiento que orienten las decisiones del gasto en tiempo real. En ausencia de esta articulación, la planificación opera como documento legitimador, mientras que la ejecución continúa respondiendo a lógicas operativas autónomas, frecuentemente dominadas por incentivos políticos, rutinas burocráticas o restricciones procedimentales.

Sobre esta base, la calidad de la ejecución presupuestal puede entenderse como una manifestación empírica de la madurez institucional del Estado para traducir discurso estratégico en acción fiscal concreta. Esta noción articula directamente la variable con la primera examinada —la planificación estratégica— y prepara el terreno para explorar, en el marco de esta revisión sistemática, los modos en que distintos contextos hispanohablantes han experimentado o fallado en dicha articulación.

### **Objetivo de investigación**

Considerando todo lo precedente, la presente investigación se propone: Identificar y analizar cómo la planificación estratégica incide en la calidad de ejecución del gasto público a partir de la evidencia reportada en la literatura científica hispana publicada entre los años 2019 y 2024, con el propósito de sintetizar los principales enfoques, hallazgos y vacíos teóricos que articulan la relación entre ambas categorías en el ámbito del sector público.

### **Contexto del trabajo**

Cabe mencionar que este estudio se desarrolla en un periodo en el que las administraciones públicas hispanohablantes enfrentan crecientes exigencias de legitimidad, transparencia y desempeño fiscal, en medio de marcos normativos que promueven la planificación estratégica como herramienta de alineación institucional y de instrumentos presupuestarios sometidos a presión para demostrar resultados verificables. En ese escenario, la presente RSL se sitúa como un esfuerzo académico orientado a sistematizar críticamente la producción científica reciente —publicada entre 2019 y 2024— que aborda la relación entre planificación estratégica y calidad de ejecución del gasto público, con el fin de aportar una base de conocimiento estructurada, identificar convergencias y tensiones en los enfoques existentes, y relevar las condiciones bajo las cuales la articulación entre ambas categorías ha sido estudiada, limitada o reinterpretada en el ámbito de la gestión pública hispana. De este modo, el trabajo no sólo responde a una inquietud teórica, sino que se ubica en un contexto regional de reforma del Estado, donde ambos criterios dejan de ser procesos autónomos para convertirse en variables analíticamente vinculadas cuyo examen riguroso resulta indispensable para el fortalecimiento de la administración pública contemporánea.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

### **Definición y descripción de la metodología PRISMA**

La metodología PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) constituye un marco metodológico estandarizado para la conducción y reporte



transparente de revisiones sistemáticas de literatura científica, orientado a optimizar la trazabilidad, reproducibilidad y exhaustividad del proceso de identificación, selección, evaluación y síntesis de estudios relevantes (Page et al., 2021). Esta metodología se estructura en cuatro fases —identificación, cribado, elegibilidad e inclusión— que permiten documentar de manera secuencial y verificable el flujo de información desde la búsqueda inicial en bases de datos hasta la conformación final del corpus analítico (Haddaway et al., 2022). En su actualización reciente, PRISMA incorpora criterios reforzados de transparencia documental, incluyendo la obligación de declarar estrategias de búsqueda, criterios de exclusión justificados y evaluación crítica de calidad metodológica de los estudios incorporados (Muka et al., 2020). Su adopción se ha consolidado como una práctica de excelencia metodológica en investigaciones que buscan sintetizar evidencia científica disponible, especialmente en campos vinculados a la gestión pública y políticas institucionales, donde la heterogeneidad conceptual exige procesos rigurosos de depuración y sistematización de la literatura (Page et al., 2021; Haddaway et al., 2022).

### **Enfoque, tipo y diseño de investigación**

El presente estudio se inscribe dentro de un enfoque cualitativo de carácter documental, dado que se orienta a la interpretación analítica de hallazgos provenientes de investigaciones previas, priorizando la comprensión del fenómeno más que su cuantificación estadística. Según Grant y Booth (2020), las revisiones sistemáticas con orientación cualitativa permiten identificar patrones conceptuales, tensiones teóricas y vacíos de investigación, constituyéndose en una herramienta clave para la consolidación epistemológica en campos institucionales complejos como la gestión pública.

En cuanto al tipo de investigación, se clasifica como revisión sistemática de literatura científica, la cual, a diferencia de una revisión narrativa, se rige por un protocolo explícito, reproducible y transparente, que garantiza el rigor del proceso de búsqueda, selección y evaluación de fuentes (Page et al., 2021). Este tipo de diseño ha sido destacado como un mecanismo metodológico idóneo para consolidar conocimiento en áreas donde las investigaciones se encuentran fragmentadas o dispersas en distintos contextos nacionales, como ocurre con los estudios sobre planificación estratégica y ejecución del gasto público en sistemas administrativos de países hispanohablantes (Haddaway et al., 2022).

Respecto al diseño metodológico, se adopta el modelo PRISMA 2020, considerado un estándar internacional para la estructuración de revisiones sistemáticas orientadas a la síntesis de evidencia científica (Page et al., 2021). Este diseño implica la ejecución secuenciada de las fases de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión, lo que garantiza la trazabilidad completa del corpus seleccionado. La elección de PRISMA responde a su capacidad para asegurar transparencia metodológica y minimizar sesgos derivados de decisiones discrecionales en el proceso de búsqueda y selección de documentos (Muka et al., 2020), así como a su creciente adopción en estudios sobre políticas públicas e institucionalidad fiscal en contextos

internacionales (Durán-Romero et al., 2021).

**Criterios de elegibilidad**

En concordancia con los estándares metodológicos de una RSL, los criterios de elegibilidad fueron definidos con el propósito de garantizar la pertinencia, actualidad y solidez de la evidencia analizada. Se incluyeron exclusivamente aquellos estudios publicados entre los años 2019 y 2024, con el fin de circunscribir el corpus documental a un horizonte temporal reciente, delimitando a su vez el análisis a investigaciones escritas en español, con el fin de acentuar la coherencia idiomática y contextual del estudio. En cuanto a la naturaleza de las fuentes, se seleccionaron únicamente artículos científicos publicados en revistas indexadas, dada su condición de producción académica validada y su aporte al rigor metodológico. Finalmente, se circunscribió la indagación al ámbito del sector público con el propósito de asegurar la coherencia temática con el objeto de estudio.

**Tabla 1**

*Criterios de inclusión para la RSL*

Criterios de inclusión	Descripción
Año de publicación	2019 - 2024
Idioma	Español
Procedencia	Revistas indexadas
Contexto	Sector público en países hispanohablantes

En contraposición, se dispuso la exclusión de aquellas publicaciones que no correspondan a la producción académica validada, descartándose en consecuencia reportes técnicos, informes institucionales, tesis, disertaciones, ponencias y, en general, literatura gris carente de arbitraje científico. De igual modo, fueron eliminados los documentos redundantes que se encontraban duplicados en distintas bases de datos. Y, finalmente, se excluyeron los estudios cuyo acceso es restringido o de pago y, a su vez, aquellos de carácter meramente teórico que, aun cuando aborden aspectos relacionados con la planificación o el gasto público, carecen de aplicación empírica o de un vínculo explícito con la gestión de la ejecución presupuestaria en el sector público, lo que limita su pertinencia para los fines de la presente.

**Tabla 2**

*Criterios de exclusión para la RSL*

Criterios de exclusión	Descripción
Tipo de documento	Reportes técnicos, informes, tesis, disertaciones, ponencias, literatura gris
Redundancia	Duplicidades en diversas bases de datos
Accesibilidad	Documentos restringidos o de pago
Carácter del estudio	Investigaciones exclusivamente teóricas sin aplicación empírica ni conexión con la gestión presupuestaria
Fuentes de información	

Para la identificación, selección y recuperación de la evidencia científica pertinente, se recurrió a un conjunto de repositorios y motores de búsqueda de acceso abierto o de alta visibilidad académica, que destacan por su amplitud, rigurosidad y reconocimiento en la comunidad investigadora internacional. En particular, se seleccionaron cinco fuentes que, por su carácter multidisciplinario y su consolidación en el ámbito iberoamericano y global, garantizan un acervo documental idóneo para el objeto de estudio, las cuales se detallan a continuación.

**Tabla 3**

*Fuentes de información empleadas en la RSL*

Fuente	Cobertura	Idioma predominante	Pertinencia para la investigación
<b>Scielo</b>	Revistas científicas de Iberoamérica, énfasis en ciencias sociales y políticas públicas	Español y portugués	Concentración en literatura hispana y acceso a estudios regionales sobre gestión pública
<b>Redalyc</b>	Producción científica de América Latina, el Caribe, España y Portugal	Español	Enfocada en democratizar el conocimiento y su sólida base de revistas indexadas en ciencias sociales
<b>Dialnet</b>	Literatura académica iberoamericana	Español	Especialmente útil en ciencias sociales, economía y administración pública, lo que refuerza el análisis temático
<b>Google Scholar</b>	Cobertura amplia y multidisciplinaria a nivel global	Multilingüe	Fundamental para ampliar la exhaustividad de la búsqueda, integrando documentos dispersos en múltiples repositorios
<b>Scopus</b>	Producción científica multidisciplinaria e internacional	Multilingüe	Garantiza rigor metodológico y acceso a publicaciones de referencia global, ampliando la solidez del corpus documental

La confluencia de estas fuentes asegura un abordaje comprehensivo y equilibrado, al articular la profundidad de los repositorios regionales con la amplitud de las plataformas internacionales, posibilitando así la construcción de un marco bibliográfico robusto y metodológicamente sólido para la presente revisión sistemática de la literatura.

### **Estrategias de búsqueda**

Se fundamenta en la utilización combinada de operadores booleanos y filtros avanzados, con el fin de recuperar de manera precisa los artículos que respondan a los criterios de elegibilidad establecidos. En este sentido, se emplearon los conectores AND, OR y NOT para articular las palabras clave y delimitar el alcance temático hacia la planificación estratégica y la calidad de la ejecución del gasto público en el ámbito del sector público hispano, añadieron sinónimos y variantes terminológicas para ampliar la sensibilidad de la búsqueda y evitar la omisión de registros relevantes.

De manera ilustrativa, la ecuación de búsqueda general adoptada fue formulada del siguiente modo: ("planificación estratégica" OR "gestión estratégica") AND ("gasto público" OR "ejecución presupuestaria") AND ("sector público" OR "administración pública") NOT ("sector privado" OR "ONG").

Así mismo, en línea con los criterios de elegibilidad previamente establecidos, los filtros avanzados de cada motor de búsqueda serían ajustados para circunscribir los resultados según el

año (2019 – 2024), idioma (español), tipo de documento (artículo científico), acceso (abierto) y ámbito/área de estudio (gestión pública, administración pública, economía, finanzas, presupuesto, gobierno, entre otros afines).

### **Proceso de selección de los estudios**

Para garantizar un proceso sistemático y riguroso de depuración de la literatura, la selección de los estudios se estructurará en tres fases secuenciales: identificación, cribado y evaluación de elegibilidad, conforme a las directrices metodológicas del estándar PRISMA 2020. En la primera fase, se procederá a la recolección de registros derivados de la aplicación de las ecuaciones de búsqueda en las bases de datos seleccionadas. Los resultados serán exportados y consolidados en un gestor de referencias bibliográficas, mediante el cual se realizará una primera depuración automática y manual de duplicados, con el fin de asegurar la integridad del corpus documental.

Posteriormente, se llevará a cabo una revisión de títulos y resúmenes, donde se aplicarán los criterios de inclusión y exclusión previamente definidos. Esta fase tendrá como finalidad identificar los documentos que presenten una correspondencia preliminar con la temática de estudio, permitiendo delimitar un conjunto inicial de artículos potencialmente relevantes para el análisis.

En una tercera etapa, se efectuará la evaluación a texto completo de los estudios preseleccionados. Durante esta fase, se verificará el cumplimiento estricto de los criterios de elegibilidad establecidos para esta RSL, tales como pertinencia temática, periodo de publicación, idioma, naturaleza del documento y relación explícita con la planificación estratégica y la ejecución del gasto público en entidades del sector público hispano. Solo aquellos documentos que cumplan integralmente con dichos criterios serán considerados para conformar la muestra final de análisis.

Finalmente, se tiene previsto registrar el número de documentos en cada fase del proceso y representarlo mediante un diagrama de flujo PRISMA, lo que permitirá dar cuenta del recorrido metodológico seguido para la selección de los estudios y contribuirá a la transparencia y trazabilidad del proceso.

Así mismo, de forma concurrente, y con el propósito de robustecer la exhaustividad y mitigar el sesgo por omisión de evidencias, se implementa una estrategia de búsqueda por otros métodos —incluyendo “snowballing” retrospectivo y prospectivo sobre las referencias y los “citado por” de los estudios candidatos, así como un sondeo dirigido en repositorios editoriales y portales institucionales— empleando las ecuaciones y operadores booleanos previamente establecidos. Esta doble vía de identificación permitirá ampliar el universo potencial de registros y sustentar una selección más completa, transparente y menos sesgada del corpus documental.

### **Proceso de extracción de datos**

Una vez definidos los estudios que conformarán el corpus final de análisis, se procederá

a la extracción sistemática de datos, con el propósito de recopilar información comparable y pertinente para dar respuesta al problema de investigación y al objetivo general planteado en los capítulos precedentes. Para tal fin, se diseñará una matriz de extracción de datos, estructurada en categorías analíticas derivadas tanto del marco teórico como de los criterios temáticos centrales de la revisión: planificación estratégica, ejecución del gasto público y dinámicas de gestión en el sector público.

La extracción se realizará de manera manual y asistida por herramientas de gestión bibliográfica, registrando elementos como: datos de identificación del estudio (autor, año, país y fuente), enfoque metodológico declarado, definición operativa de los conceptos analizados, hallazgos vinculados a la relación entre planificación estratégica y ejecución del gasto público, así como afirmaciones, coincidencias, tensiones o posturas críticas expuestas por los autores. La incorporación de estos elementos permitirá identificar patrones, convergencias, discrepancias y zonas de neutralidad argumentativa, configurando así una base analítica sólida para el posterior proceso de síntesis narrativa y comparativa.

Asimismo, se establecerán criterios homogéneos de codificación para garantizar la consistencia del registro y facilitar el contraste entre estudios. Este procedimiento permitirá sistematizar la información de manera ordenada y replicable, asegurando la trazabilidad del análisis y el alineamiento metodológico con los estándares de las revisiones sistemáticas de literatura orientadas al fortalecimiento de la evidencia científica.

### **Evaluación del riesgo de sesgos**

Para garantizar la transparencia y rigor metodológico en la evaluación de la evidencia, se aplicará la herramienta CASPe (Critical Appraisal Skills Programme), la cual ha sido adaptada para la valoración crítica de estudios en ciencias sociales y gestión pública (Public Health Resource Unit, Oxford, 2018; Matos & García, 2022). Esta herramienta permitirá identificar el riesgo de sesgos metodológicos en los artículos seleccionados, examinando dimensiones como la claridad del propósito investigativo, la coherencia entre diseño y objetivo, la pertinencia del marco teórico, la consistencia en la presentación de resultados y la presencia explícita de elementos que aseguren validez interna y externa, permitiendo establecer un perfil de confiabilidad y robustez metodológica de los estudios incluidos, aportando un criterio adicional para jerarquizar la evidencia que será considerada en la fase de síntesis y discusión.

### **Métodos de síntesis**

La síntesis de la información recolectada se llevará a cabo mediante un proceso analítico de carácter integrativo, orientado a identificar patrones de convergencia, divergencia y vacíos epistemológicos en la literatura seleccionada. Para ello, los datos extraídos a través de la matriz previamente diseñada serán organizados bajo categorías analíticas vinculadas directamente con las variables centrales del estudio —planificación estratégica y calidad de ejecución del gasto público—, lo que permitirá construir una lectura transversal de los hallazgos presentes en los

distintos artículos. Este proceso se realizará procurando reducir el sesgo interpretativo mediante la confrontación entre categorías teóricas y hallazgos empíricos, garantizando que la construcción del conocimiento derivado mantenga un equilibrio entre la fidelidad a las fuentes y la interpretación crítica necesaria para una revisión sistemática de carácter científico.

## **RESULTADOS**

### **Selección de los estudios**

En una búsqueda inicial realizada en las cinco fuentes de información seleccionadas se identificó un total de 228 documentos potencialmente vinculados con las variables de investigación, los cuales siguieron la siguiente distribución: SciELO (1), Redalyc (123), Dialnet (6), Google Scholar (88) y Scopus (10).

Posteriormente, tras la aplicación de los filtros de búsqueda avanzada, ajustados a los criterios de inclusión previamente establecidos en el Capítulo 3 y las estrategias delimitadas según los operadores booleanos y demás aspectos, el número de registros se redujo a 22 documentos, distribuidos de la siguiente manera: SciELO (1), Redalyc (15), Dialnet (1), Google Scholar (5) y Scopus (0).

En esta fase, se identificó un documento duplicado en Google Scholar, el cual fue eliminado para evitar sesgos por redundancia, quedando finalmente 21 estudios para la etapa de cribado. Durante esta, se procedió a la lectura de los títulos y resúmenes, excluyendo aquellos que no guardaban relación con la pregunta de investigación o que no cumplían con los criterios metodológicos mínimos, resultando en una selección final de 8 artículos, los cuales fueron considerados aptos para pasar a la siguiente fase de evaluación en profundidad.

Finalmente, tras la revisión exhaustiva de los textos completos de los 8 artículos, se aplicaron los criterios de elegibilidad y las pautas de evaluación metodológica delineadas en el Capítulo 3, lo que permitió determinar que únicamente 3 documentos cumplían plenamente con los requisitos de pertinencia, validez empírica, contextualización en el sector público hispano y operativización de las variables de investigación.

Además de la ruta regular establecida por PRISMA (identificación, cribado, elegibilidad y selección), se ejecutó un rastreo por “snowballing” —retrospectivo y prospectivo— sobre las referencias y los “citado por” de los estudios preseleccionados, con el propósito de ensanchar la cobertura y mitigar sesgos de omisión. Los registros captados por esta vía fueron sometidos al mismo tamiz metodológico: verificación de los criterios de elegibilidad (periodo 2019–2024, idioma español, artículos científicos en revistas indexadas, y ámbito del sector público), descarte de duplicidades y aplicación de la batería de once preguntas de decisión. Como resultado, se incorporaron 3 documentos adicionales que complementan los inicialmente hallados por la vía PRISMA, consolidándose así un corpus definitivo de 6 artículos para la fase de extracción y síntesis.

Estos estudios constituyen el corpus definitivo de la revisión sistemática, sobre el cual se



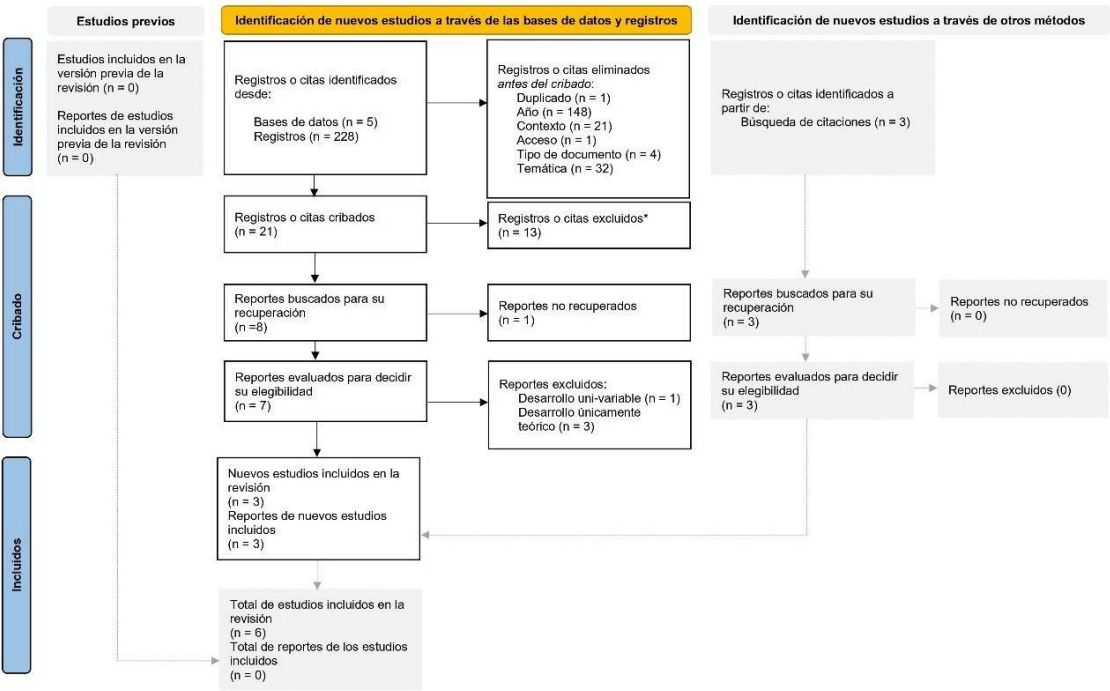
aplicará la matriz de extracción de datos para identificar convergencias, divergencias y hallazgos clave en la relación entre planificación estratégica y calidad de ejecución del gasto público. De este modo, la selección final refleja la consolidación del flujo de búsqueda inicial, la aplicación de filtros avanzados, la eliminación de duplicidades, la valoración crítica de la evidencia y la aplicación de “snowballing”, asegurando la robustez metodológica y la coherencia temática de los resultados que serán analizados en las fases subsiguientes de síntesis.

### Flujograma Prisma

Con el propósito de visualizar el proceso realizado bajo las directrices de la metodología PRISMA, se presenta el diagrama que sintetiza el recorrido completo de la revisión sistemática, desde la búsqueda inicial en las fuentes de información seleccionadas, pasando por la aplicación de filtros avanzados y estrategias de búsqueda, la eliminación de duplicidades, hasta la selección final de los artículos incluidos en la matriz de extracción de datos y aquellos seleccionados por los otros métodos. La representación gráfica permite evidenciar de manera clara y transparente la reducción progresiva del corpus documental, así como los criterios aplicados en cada etapa, facilitando la comprensión del rigor metodológico y la trazabilidad de la selección de la evidencia científica empleada en la presente investigación.

Figura 1

Flujograma de la metodología PRISMA empleada en la RSL



### Características de los estudios

Con el propósito de contextualizar y caracterizar los estudios seleccionados para la etapa de síntesis y análisis comparativo, se desarrolla una matriz descriptiva que permite identificar los principales atributos de cada documento incluido, los cuales siguen la siguiente codificación:

- E3: Mejora de los procesos de asignación y ejecución presupuestaria de proyectos de investigación (ESPAM MFL) (Mendoza Valdez et al., 2021)
- E7: Gestión estratégica: El rol del liderazgo y las capacidades técnicas en la planificación institucional (Uriona Díaz, 2023).
- E8: Determinantes de la eficacia del gasto del capital: Caso gobiernos locales de principales ciudades en Perú, 2021 (Cabrera-Vargas et al., 2023).
- NM2: Evaluación del proceso de planificación y del ciclo presupuestario para los Gobiernos Autónomos Descentralizados (Coronel-Rodríguez et al., 2020).
- NM3: Capacidad de Gestión Administrativa de los Municipios Peruanos: Estudio Comparado de Seis Municipios de la Región Ica (Girão, 2020).
- NM4: La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales (Vargas Merino & Zavaleta Chávez, 2020).

Esta sistematización considera aspectos de temporalidad, localización geográfica y lingüística, así como elementos del contexto institucional y sectorial en el que se desarrollan los mismos, los cuales facilitarán posteriormente el contraste crítico en función de la planificación estratégica y su relación con la ejecución del gasto público en países hispanos.

**Tabla 4**  
*Caracterización de los artículos seleccionados para la RSL*

Atributo	E3 (Mendoza Valdez et al., 2021)	E7 (Uriona Díaz, 2023)	E8 (Cabrera-Vargas et al., 2023)	NM-2 (Coronel-Rodríguez et al., 2020)	NM-3 (Girão, 2020)	NM-4 (Vargas Merino & Zavaleta Chávez, 2020)
<b>Año de publicación</b>	2021	2023	2023	2020	2020	2020
<b>País de contexto</b>	Ecuador	Perú	Perú	Ecuador	Perú	Perú
<b>Ámbito del caso</b>	Universidad pública (ESPAM-MFL)	Gobierno Regional Loreto Ministerio Público	Gobiernos locales de principales ciudades y Lima Metropolitana	Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD)	Municipalidad de Ica	Gobiernos locales de la región La Libertad
<b>Idioma</b>	Español	Español	Español	Español	Español	Español
<b>Nivel sector</b>	Educación superior pública; gestión presupuestaria de proyectos de I+D	Administración pública; articulación planeamiento-presupuesto (entidades públicas)	Gobiernos locales; gestión y eficiencia del gasto de capital	Gobiernos subnacionales (GAD); ciclo de planificación presupuesto	Gobiernos locales; capacidad de gestión administrativa (comparada)	Gobiernos locales; Presupuesto por Resultados y calidad del gasto
<b>Diseño enfoque</b>	Estudio aplicado de mejora procesos (estudio caso institucional)	Cualitativo; de diseño de explicativo-relacional; de muestreo probabilístico; entrevistas	Cuantitativo; transversal; experimental; explicativo-correlacional; 5 modelos a econométricos	Evaluación de procesos de planificación presupuesto (análisis aplicado)	Comparativo de entre seis municipios en (análisis aplicado de gestión)	No experimental; longitudinal y correlacional predictivo; censo de 83 municipalidades

Atributo	E3 (Mendoza Valdez et al., 2021)	E7 (Uriona Díaz, 2023)	E8 (Cabrera-Vargas et al., 2023)	NM-2 (Coronel-Rodríguez et al., 2020)	NM-3 (Girón, Merino & Zavaleta Chávez, 2020)	
	expertos		con 352 GL			
Revista	ECA Sinergia y Humanidades	Transdisciplinar y Education	Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonia	Revista Portuguesa de Ciência Política	Revista Visión del Futuro	Revista GeoCiencias
Acceso	Abierto (PDF)	Abierto (PDF)	Abierto (PDF)	Abierto (PDF)	Abierto (PDF)	Abierto (PDF)

Nota: Si el estudio no declaró formalmente un “diseño” bajo taxonomía al uso, se consigna la caracterización metodológica explícita en el manuscrito.

En conjunto, la matriz revela un perfil homogéneo en lo sustantivo y diverso en lo metodológico: la mayoría de los artículos se publicó en 2020 (tres de seis), seguidos de 2023 (dos) y 2021 (uno); asimismo, cuatro estudios se sitúan en la realidad peruana (ámbito municipal y/o regional) y dos en la ecuatoriana (GAD y universidad pública), lo que confirma un claro sesgo subnacional/municipal del corpus —con cinco trabajos anclados en gobiernos locales o desconcentrados y solo uno de carácter institucional (universidad) y otro con cobertura mixta regional–nacional. Todos los textos son artículos en español y de acceso abierto, y convergen temáticamente en la articulación planificación–presupuesto–ejecución: desde la mejora de procesos presupuestarios alineados a la planificación (E3), el papel del liderazgo y las capacidades en la coordinación plan–presupuesto (E7), y los determinantes econométricos de la eficiencia de ejecución (E8), hasta la evaluación del ciclo plan–presupuesto en GAD (NM-2), la comparación cualitativa de gestión administrativa municipal (NM-3) y el examen cuantitativo del Presupuesto por Resultados asociado a la calidad del gasto (NM-4). Esta distribución territorial, temporal y de enfoques (cualitativos, cuantitativos y mixtos) ofrece un terreno fértil para la triangulación en la síntesis y el contraste de hallazgos sobre cómo la planificación estratégica incide en la calidad de la ejecución presupuestaria en contextos hispanohablantes.

### Datos extraídos

A efectos de asegurar trazabilidad y comparabilidad, la matriz de extracción se construyó sobre el esquema neutral previamente acordado, focalizando la operacionalización de la variable independiente (planificación estratégica/PpR o análogos) y la variable dependiente (calidad/eficiencia de la ejecución), así como diseño, muestra, instrumentos, indicadores y hallazgos. Dada la heterogeneidad metodológica, se presenta a continuación una tabla única consolidada que resume los campos sustantivos para la síntesis y el contraste posterior.

**Tabla 5**

*Extracción de principales datos de los documentos seleccionados*

Datos	E3 (Mendoza Valdez et al., 2021)	E7 (Uriona Díaz, 2023)	E8 (Cabrera-Vargas et al., 2023)	NM-2 (Coronel-Rodríguez et al., 2020)	NM-3 (Girão, 2020)	NM-4 (Vargas Merino & Zavaleta Chávez, 2020)
<b>Diseño / enfoque</b>	No experimental; descriptivo; mejora de procesos (AVA)	Cualitativo; estudio de casos	Cuantitativo; transversal; modelos econométricos	Mixto; descriptivo, no experimental	Cualitativo comparado	No experimental; correlacional-predictivo (DiD + regresión múltiple)
<b>Variable independiente</b>	Planificación institucional alineada al PEDI; reingeniería y estandarización de procesos	Gestión estratégica: liderazgo, capacidades técnicas, planeación; PEI/POI→presupuesto	Determinantes de planeación; vigencia PEI como proxy institucional	Calidad del proceso de planificación y control; seguimiento presupuestario	Instrumentos de planificación (PEI, POI, PMG); capacidades estructurales	Presupuesto por Resultados (PpR) como articulador plan-presupuesto-desempeño
<b>Variable dependiente</b>	Eficiencia/oportunidad de ejecución por proceso (índices AVA)	Ejecución efectiva/implementación de planes (evidencia cualitativa)	Eficiencia = devengado/PI M (gasto de capital)	Ejecución: 82% ingresos; 68% gastos; 19 proyectos no ejecutados	Ejecución adecuada/inadecuada (narrativa comparativa)	Calidad/eficiencia de gasto (ejecución % + indicadores sectoriales)
<b>Unidad / muestra</b>	Procesos presupuestarios de la coordinación de investigación (—)	Funcionariado y expertos (~5 entrevistas)	352 gobiernos locales (población 2017)	Direcciones de finanzas, contabilidad, planificación y obras (—)	6 gobiernos locales (—)	83 municipalidades (censo del ámbito)
<b>Instrumentos / fuentes</b>	Observación de procesos; diagramas AS-IS; AVA	Entrevistas; revisión documental; bases SINAPLAN/SNPP	Bases MEF/RENAMU/INEI	Encuestas; observación; registros presupuestarios	Entrevistas; análisis documental de planes y estructuras	Bases MEF/INEI
<b>Estadísticos</b>	Porcentajes de eficiencia (~50%, 40%, 41,66%)	—	Regresión (coef. / p-valores); Canon (—, p<0.05); % urbana (—, p<0.01); densidad (+, p<0.05); FONCOMUN (+, p<0.10)	Porcentajes y conteos	—	Prob(F)=0.0000; r=0.69; estimaciones DiD / regresión
<b>Hallazgos clave</b>	Identifica cuellos de botella y duplicidades; propone rediseño	Liderazgo/capacidades facilitan articulación plan-presupuesto	La eficiencia se explica por factores fiscales y demográficos; vigencia PEI como proxy de planeación	Déficits de cronograma, seguimiento y control impactan ejecución	Falencias de planeamiento y órganos clave → ejecución improvisada	Eficiencia regional 84% vs. distrital 66%; asociación positiva entre PpR y calidad del gasto
<b>Conclusión sintética</b>	Alinear procesos al plan institucional mejora oportunidad y eficiencia de ejecución	Factores de gestión estratégica potencian ejecución y asignación eficiente	La eficiencia depende sobre todo de factores fiscales/demográficos; la planeación no es significativa	Propone sistema de control de planificación y monitoreo para elevar ejecución	Insuficiente institucionalización del plan afecta ejecución	La gestión PpR se asocia significativamente con mejor calidad de ejecución

En términos metodológicos, el corpus exhibe tres familias de abordaje: (i) cuantitativo

(2/6), con estimación econométrica sobre 352 gobiernos locales (E8) y modelos correlacionales/DiD aplicados a 83 municipalidades (NM-4); (ii) cualitativo (2/6), mediante estudio comparado de seis municipios (NM-2) y casos múltiples con entrevistas a expertos en dos entidades (E7); y (iii) mixto/gestión de procesos (2/6), centrado en rediseño de procesos con métricas AVA (E3) y en diagnósticos con encuestas, observación y revisión documental a un GAD (NM-3). En E7 se trabajó con cinco entrevistas y estudio de casos (Gobierno Regional de Loreto y Ministerio Público); NM-2 evaluó tres indicadores (gestión y planificación municipal, recursos humanos y materiales) en seis municipalidades; E3 aplicó índices AVA con umbrales de eficiencia ( $\geq 50\%$ ); y NM-3 combinó encuestas, entrevistas y estados financieros para evaluar el ciclo presupuestario en 2019.

Con respecto a resultados sustantivos, los estudios convergen en que la calidad de la ejecución depende tanto de arreglos institucionales de planificación/seguimiento como de capacidades organizacionales. E7 muestra que el liderazgo, la comunicación de lineamientos y la coordinación plan-presupuesto fortalecen la implementación y asignación eficiente (evidencia cualitativa). NM-2 detecta déficits estructurales (índices de capacidad “deficitarios”) que se traducen en gestión improvisada sin derrotero estratégico. E3 identifica cuellos de botella, duplicidades y procesos ineficientes ( $AVA \leq 50\%$ ) y propone la reingeniería para alinear la ejecución con la planificación institucional. Asimismo, NM-3 documenta brechas de programación y control (p. ej., 82% de ejecución de ingresos, 68% en gastos y 19 proyectos no ejecutados en 2019), asociadas a la ausencia de cronogramas y mecanismos de seguimiento. En conjunto, estos hallazgos cualitativos y de gestión de procesos ilustran cómo la calidad del planeamiento, el control y el liderazgo inciden en la ejecución.

Los dos trabajos cuantitativos matizan esa relación: E8 operacionaliza la eficiencia como devengado/PIM y encuentra que los factores fiscales/demográficos (canon, urbanización, densidad, FONCOMUN) explican la ejecución, mientras que las proxies de planeación (número de planes y vigencia del PEI) no resultan significativas en el modelo, sugiriendo que la “planificación en papel” no garantiza por sí sola una mejor ejecución. En contraste, NM-4 halla una asociación directa y significativa entre la gestión del Presupuesto por Resultados y la calidad del gasto, con  $\text{Prob}(F)=0.0000$  y  $r \approx 0.69$ , además de relaciones positivas con indicadores sectoriales (educación, saneamiento, TIC), lo que sugiere que cuando la planificación estratégica se integra al ciclo presupuestario vía instrumentos PpR, la ejecución mejora. Estas evidencias, complementadas por los diagnósticos cualitativos, aportan al objetivo de la RSL al mostrar que la planificación incide en la calidad de ejecución cuando se institucionaliza en instrumentos, capacidades y mecanismos de seguimiento que trascienden la mera existencia formal de planes.

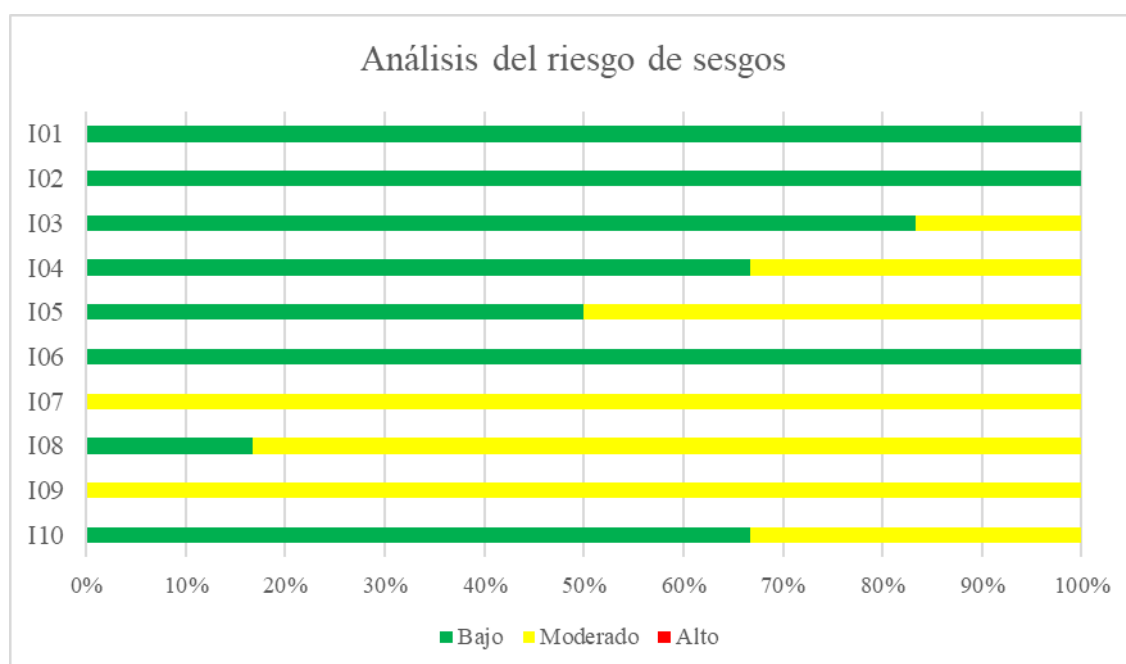
### **Riesgo de sesgos**

Con el propósito de resguardar la transparencia y el rigor del corpus incluido, el riesgo de sesgos se evalúa con la herramienta CASPe (Critical Appraisal Skills Programme) adaptada al

campo de gestión pública. La valoración se aplicará a cada estudio en diez dominios: (I1) claridad del propósito; (I2) coherencia diseño–objetivo; (I3) pertinencia del marco teórico; (I4) operacionalización de variables (planificación/ejecución); (I5) adecuación de fuentes e instrumentos; (I6) consistencia del análisis y presentación; (I7) validez interna (control de sesgos/confusores); (I8) validez externa (transferibilidad); (I9) declaración de limitaciones; e (I10) transparencia/triangulación. Cada ítem se califica según 3 criterios: (Sí / No / Parcial); a partir de las misma, se construye un perfil global de riesgo por estudio (Bajo / Moderado / Alto), que operará como criterio de ponderación cualitativa en la síntesis y, si corresponde, en análisis de sensibilidad.

**Figura 2**

*Riesgo de sesgos CASPe*



Se evidencia un perfil de riesgo globalmente contenido, con predominio de “bajo” en los dominios nucleares de calidad metodológica: claridad del propósito (I01), coherencia diseño–objetivo (I02) y consistencia del análisis/presentación (I06), los cuales presentan un 100% de bajo riesgo, lo que sugiere que los estudios parten de preguntas bien definidas, eligen diseños acordes y reportan resultados de manera ordenada. Un segundo bloque presenta desempeño aceptable: la pertinencia del marco teórico (I03) exhibe mayormente bajo riesgo, en tanto que la operacionalización de variables (I04) y la adecuación de fuentes/instrumentos (I05) alcanzan bajo riesgo en torno a la mitad–dos tercios de los casos; es decir, hay coherencia conceptual y datos pertinentes, aunque con heterogeneidad en la precisión de medición (sobre todo en los estudios cualitativos y de gestión de procesos).

Por otro lado, las vulnerabilidades sistemáticas se concentran en tres frentes: (a) validez interna (I07), donde predomina el riesgo moderado en todos los estudios, reflejando controles



incompletos de confusión/selección o pruebas de robustez limitadas; (b) validez externa (I08), con bajo riesgo minoritario, lo que denota transferibilidad acotada por enfoques de caso/subnacionales; y (c) declaración de limitaciones (I09), también moderado en la totalidad, por escaso reporte explícito de alcances y restricciones. La transparencia/triangulación (I10) muestra un patrón intermedio, adecuado pero perfeccionable.

En suma, no se observan dominios en “alto riesgo”, y la síntesis puede apoyarse en una base metodológica razonablemente sólida; no obstante, conviene ponderar los hallazgos por la generalización limitada y por la insuficiente explicitación de sesgos y limitaciones, especialmente al interpretar la incidencia de la planificación estratégica sobre la calidad de la ejecución del gasto.

### **Principales resultados**

En conjunto, los seis estudios muestran que la planificación estratégica incide en la calidad de la ejecución del gasto público cuando deja de ser un ejercicio meramente formal y se integra a los procesos, capacidades y mecanismos de seguimiento del ciclo presupuestario. En el plano organizacional/procesual, el caso universitario de Ecuador evidencia que la alineación de procesos a la planificación institucional (PEDI) y la reingeniería sustentada en análisis de valor añadido detecta cuellos de botella y márgenes de ineficiencia cercanos a 40–50 % en etapas críticas de asignación y ejecución, lo que orienta mejoras operativas y de oportunidad (Mendoza Valdez et al. 2021). En clave cualitativa, el estudio de casos en Perú subraya que liderazgo directivo, capacidades técnicas y coordinación plan–presupuesto (PEI/POI) son palancas que fortalecen la implementación y, por esa vía, la ejecución; cuando estas condiciones faltan, afloran desalineaciones y sobrecostos de coordinación que erosionan la calidad del gasto (Uriona Díaz, 2023).

Los trabajos aplicados a gobiernos locales confirman, con distinta intensidad, ese mismo mecanismo. El examen mixto de un GAD ecuatoriano documenta que el déficit de programación, seguimiento y control se asocia a niveles de ejecución dispares (82 % en ingresos frente a 68 % en gastos) y a 19 proyectos no ejecutados en el periodo, atribuyendo el resultado a fallas del cronograma y control interno—no meramente a falta de recursos—y proponiendo un sistema de gestión y control presupuestario anclado en la planificación (Coronel-Rodríguez et al., 2020). En la misma línea, el estudio comparado en seis municipalidades peruanas muestra que planes obsoletos o incompletos, estructuras débiles de planeamiento y escasez de capacidades derivan en gestión improvisada y ejecución inadecuada (Girão, 2020). En ambos casos, la incidencia de la planificación aparece como condición institucional: cuando el planeamiento es específico, vigente y acompañado de control y capacidades, la ejecución gana eficacia; cuando es nominal o desalineado, la ejecución se resiente.

La evidencia cuantitativa matiza y a la vez refuerza ese diagnóstico. En un corte transversal de 352 gobiernos locales de Perú, la eficiencia de ejecución (devengado/PIM) se explica principalmente por determinantes fiscales y demográficos (canon con efecto negativo

significativo; densidad positiva; urbanización negativa; FONCOMUN positivo), mientras que proxies de planeación como el número de planes y la vigencia del PEI no resultan significativas (Cabrera-Vargas et al., 2023). Este hallazgo sugiere que la existencia formal de planes no garantiza por sí misma mejor ejecución; lo decisivo, a la luz del resto del corpus, sería cómo la planificación se institucionaliza y opera (liderazgo, capacidades, control y articulación con presupuesto). En contraste, el análisis sobre 83 gobiernos locales con especificaciones correlacionales/DiD encuentra una asociación positiva y significativa entre la gestión del Presupuesto por Resultados (PpR) y la calidad/eficiencia del gasto ( $r = 0.69$ ;  $\text{Prob}(F)=0.0000$ ), además de brechas de ejecución entre niveles de gobierno (84 % regional vs. 66 % distrital), lo que apunta a que modelos de planificación ligados a desempeño, con seguimiento y evaluación, sí se traducen en ejecuciones más eficientes (Vargas Merino & Zavaleta Chávez, 2020).

Leídas en conjunto, estas piezas permiten esbozar un mecanismo común: la planificación incide en la ejecución cuando activa tres engranajes: (i) alineación explícita entre objetivos, procesos y presupuesto (Mendoza Valdez et al., 2021); (ii) capacidades y liderazgo que sostienen la coordinación interáreas y la toma de decisiones (Uriona Díaz, 2023; Girão, 2020); y (iii) seguimiento y control con indicadores operativos que corrigen desvíos durante la ejecución (Coronel-Rodríguez et al., 2020). Allí donde la planificación se reduce a documentos sin encadenamiento al presupuesto—capturado por proxies “en papel”—su incidencia empírica se diluye (Cabrera-Vargas et al., 2023); en cambio, cuando se instrumenta vía PpR, con evaluación y rendición de cuentas, la relación con la calidad de ejecución emerge robusta (Vargas Merino & Zavaleta Chávez, 2020). Esta convergencia entre resultados cualitativos, de procesos y cuantitativos sustenta que el efecto de la planificación no es automático: depende de su calidad técnica, gobernanza y grado de acoplamiento al ciclo presupuestario.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los hallazgos de la revisión muestran, con notable consistencia, que la planificación estratégica incide positivamente en la calidad de la ejecución del gasto público cuando se articula con capacidades organizacionales, instrumentos de gestión por resultados y dispositivos de seguimiento que alinean prioridades, presupuesto y desempeño. En los gobiernos locales peruanos, Vargas Merino y Zavaleta Chávez (2020) reportan una relación positiva y significativa entre la gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en 83 municipalidades de la región La Libertad, destacando el papel de los indicadores y de la evaluación en la mejora de resultados (salud y educación). En cambio, el estudio econométrico de Cabrera-Vargas, Lujano-Suaña y Vargas-Salazar (2023) para 352 gobiernos locales precisa que la sola existencia de instrumentos de planificación no emerge como determinante robusto de la eficiencia del gasto de capital; los factores con mayor poder explicativo son la densidad poblacional, el porcentaje de población urbana y el canon, lo que introduce un matiz crucial: la planificación

surte efecto si se inserta en capacidades reales de gestión y en contextos fiscales e institucionales favorables.

En términos de capacidades administrativas, Girão (2020), en un estudio comparado de seis municipios peruanos, evidencia variaciones en capacidad de gestión que se traducen en diferencias de desempeño y ejecución; su conclusión converge con la literatura: sin capacidad institucional, la planificación no logra permear la fase de gasto. La misma lógica aparece en el caso ecuatoriano: Coronel-Rodríguez, Narváez-Zurita y Erazo-Álvarez (2020) detectan deficiencias de control y de ejecución y recomiendan un sistema de gestión y control presupuestario que vincule explícitamente planificación y ciclo presupuestario para corregir desalineamientos. A nivel meso-organizacional, Mendoza Valdez et al. (2021) muestran que la estandarización de procesos y el seguimiento de etapas de programación-ejecución mejoran la oportunidad y la alineación del gasto en una universidad pública, ilustrando que la planificación adquiere tracción cuando se proceduraliza y audita. Complementariamente, el trabajo cualitativo de Uriona Díaz (2023) subraya que liderazgo de la alta dirección y capacidades técnicas son catalizadores para traducir lineamientos de planificación en mejoras efectivas de ejecución, reforzando el vínculo planeamiento-presupuesto.

Estos patrones empíricos encuentran respaldo en la literatura internacional reciente. La revisión sistemática de Carrillo García et al. (2021) sobre presupuesto basado en desempeño concluye que los esquemas de gestión por resultados mejoran la asignación y ejecución cuando están acoplados a arreglos institucionales de monitorización y rendición de cuentas; de lo contrario, su efecto es limitado o heterogéneo, en línea con el resultado mixto de Cabrera-Vargas et al. Asimismo, Biondi et al. (2022) muestran que la integración entre planificación estratégica y sistemas de gestión del desempeño (KPIs, tableros, metas) favorece el uso de información para decidir y cierra la brecha entre formular planes y ejecutar recursos, una lógica organizacional que es funcionalmente equivalente para la ejecución presupuestaria pública. En la misma dirección, Johnsen (2024) evidencia que el diseño del sistema de medición de desempeño (qué se mide, con qué calidad y para qué decisión) es el eslabón que conecta estrategia y uso de información; sin ese diseño, la estrategia no impacta la acción, lo que ayuda a explicar por qué la mera existencia de PEI/POI no garantiza eficiencia del gasto. Desde una perspectiva sectorial, He y Cheng (2023) encuentran que capacidad del personal y presupuesto basado en desempeño se asocian con mejores resultados organizacionales en hospitales públicos, sugiriendo un mecanismo general: la estrategia incide vía capacidades y reglas presupuestarias orientadas a desempeño.

En suma, el consenso que emerge de la revisión hispana y del contraste internacional es doble: (i) la planificación estratégica incide positivamente en la calidad de la ejecución del gasto cuando se institucionaliza a través de gestión por resultados, métricas útiles y capacidades

(liderazgo, competencias técnicas, control interno) —como muestran Vargas Merino & Zavaleta, Girão, Coronel-Rodríguez y Uriona Díaz—; y (ii) su impacto es contingente al

contexto y al diseño de los sistemas de medición y de incentivos, como advierten Cabrera-Vargas et al. y la evidencia comparada (Carrillo; Biondi; Johnsen; He & Cheng). Esta contingencia explica las heterogeneidades observadas por tipo de gobierno subnacional, estructura de ingresos (canon) y composición demográfica (densidad, urbanización).

Cabe precisar que la novedad de la presente RSL reside en delimitar empíricamente, para literatura hispana 2019–2024, los canales a través de los cuales la planificación repercute en la ejecución (capacidades, sistemas de desempeño, control y estandarización de procesos), y en precisar condiciones bajo las cuales dicho efecto no se materializa —controversia recogida por Cabrera-Vargas et al.—. Ello tensiona aproximaciones que asumen efectos lineales de la planificación y resitúa el debate en torno al diseño institucional que convierte el plan en gasto de calidad.

En tal sentido, como implicancia práctica para la gestión pública subnacional, los resultados sugieren priorizar: (a) alineación ex-ante entre PEI/POI y programación multianual;

(b) diseño explícito de indicadores de resultados y productos vinculados a la ejecución (no sólo al devengado); (c) rutas de fortalecimiento de capacidades (directivas, técnicas y de análisis de datos) y protocolos de control interno; y (d) mecanismos de retroalimentación (evaluaciones periódicas) que ajusten metas y reasignen recursos con base en evidencia, coherentes con lo documentado por los estudios comparados.

Por otro lado, en el plano teórico, los resultados invitan a articular marcos de gestión estratégica con economía del sector público y teoría de capacidades dinámicas para modelar cómo la estrategia se convierte en decisiones de gasto y en desempeño social. Metodológicamente, se abre espacio a diseños mixtos que combinen modelos econométricos (eficiencia técnica/DEA, determinantes de ejecución) con análisis cualitativo de procesos de implementación y de gobierno de datos, superando la dependencia de métricas puramente financieras. La literatura comparada sugiere, además, evaluar diseños de sistema de medición como variable intermedia crítica entre plan y ejecución.

Así, considerando el conjunto de evidencias, puede afirmarse que la planificación estratégica incide en la calidad de ejecución del gasto público en la medida en que se integra a sistemas de presupuestación y evaluación orientados a resultados, se sostiene en capacidades (liderazgo, competencias técnicas, analítica) y se operacionaliza en procesos estandarizados y mecanismos de control. Allí donde estos elementos coexisten, la planificación se traduce en mejor asignación y ejecución, con efectos verificables sobre resultados de gestión; donde faltan, su impacto es tenue o nulo. Para la gestión pública, ello se traduce en una agenda de alineación estratégica-presupuestal y fortalecimiento de capacidades que habilite un gasto oportuno, eficiente y socialmente relevante.

## REFERENCIAS

- Biondi, L., Dumay, J., Guarini, E., & Rizzato, F. (2022). Integrating strategic planning and performance management systems: Evidence from Italian universities. *Journal of Management & Governance*, 26, 809–840. <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7>
- Borja-Vásquez, M., Gamboa-Cruzado, J., & Hidalgo-Sánchez, A. (2024). Budget Execution and Public Spending Quality in Regional Governments: A Systematic Literature Review. *TEM Journal*, 13(1), 652–662. [https://www.temjournal.com/content/131/TEMJournalFebruary2024\\_652\\_662.pdf](https://www.temjournal.com/content/131/TEMJournalFebruary2024_652_662.pdf)
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 20(3), 317–339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
- Cabrera-Vargas, J., Lujano-Suaña, Y., & Vargas-Salazar, I. Y. (2023). Determinantes de la eficiencia del gasto de capital: Caso gobiernos locales de principales ciudades en Perú, 2021. *Transdisciplinary Human Education*, 6(11), 1–15. <https://doi.org/10.55364/the.Vol6.Iss11.154>
- Carrillo García, S., Del Villar-Moya, A., & Vassallo, J. M. (2021). Implementación del presupuesto público basado en desempeño: una revisión sistemática de la literatura empírica. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 80. <https://doi.org/10.54628/clad.rd.80.2021.02>
- 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>
- Condori, S. C. (2023). Desempeño de ejecución presupuestaria en proyectos de los gobiernos locales de la región: períodos 2019–2021 (Perú). *Revista VESTSC*, Universidad Privada de Tacna. <https://revistas.upt.edu.pe/ojs/index.php/vestsc/article/view/776/813>
- Coronel-Rodríguez, E. M., Narváez-Zurita, C. I., & Erazo-Álvarez, J. C. (2020). Evaluación del proceso de planificación y del ciclo presupuestario para los Gobiernos Autónomos Descentralizados. *Koinonía*, 5(10). <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.688>
- Critical Appraisal Skills Programme. (2018). CASP Checklists. *Public Health Resource Unit*, Oxford. <https://casp-uk.net/casp-tools-checklists/>
- Cuadrado-Ballesteros, B., García-Sánchez, I.-M., & García-Meca, E. (2022). Budget transparency and financial sustainability. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 34(6), 210–235. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2022-0025>
- Da-Fonseca, J. P. (2014). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433596011.pdf>

- Durán-Romero, G., López-Torres, I., & Maldonado, G. (2021). Systematic literature reviews in public administration: Trends, gaps and methodological reflections. *Public Organization Review*, 21(4), 901–920. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00489-w>
- Girão, A. G. (2020). Capacidad de gestión administrativa de los municipios peruanos: Estudio comparado de seis municipios de la región Ica. *Revista Portuguesa de Ciência Política*, (13), 107–120. <https://doi.org/10.33167/2184-2078.RPCP2020.13/pp.107-120>
- Grant, M. J., & Booth, A. (2020). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 37(3), 173–182. <https://doi.org/10.1111/hir.12320>
- Haddaway, N. R., Grainger, M. J., & Gray, C. T. (2022). Citationchaser: A tool for transparent and efficient forward and backward citation chasing in systematic searching. *Research Synthesis Methods*, 13(4), 533–545. <https://doi.org/10.1002/jrsm.1561>
- He, L., et al. (2023). The performance-based budgeting implementation: A systematic review of the empirical literature. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9862238/>
- He, Y., & Cheng, B. (2023). Do staff capacity and performance-based budgeting improve organizational performance? Evidence from Chinese general public hospitals. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, 270. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01523-2>
- Herrera, L. C. (2023). Ejecución presupuestaria y su relación con la calidad del gasto público del Centro de Formación en Turismo, periodo 2019. *Digital Publisher*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9124410.pdf>
- International Monetary Fund (IMF) (s. f.). Budget execution (capítulo en Guidelines for Public Expenditure Management). <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781557757876/ch04.xml>
- Johnsen, Å. (2024). Performance measurement system design as link to purposeful performance information use. *Public Performance & Management Review*, 47(6), 1343–1369. <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2360158>
- Masaquiza Jerez, T. A. (2020). Gestión administrativa y ejecución presupuestaria: planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. *Revista de Investigación Científica* (Scielo Ecuador). [https://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-27862020000300051&script=sci\\_arttext](https://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-27862020000300051&script=sci_arttext)
- Matos, L., & García, P. (2022). Aplicación de herramientas de evaluación crítica en revisiones sistemáticas de literatura en ciencias sociales. *Revista de Investigación y Gestión Pública*, 9(2), 115–129. <https://doi.org/10.5897/rigp.2022.092>
- Méndez Martínez, J. L. (2021). La planificación estratégica en el sector público: estado del arte y reflexiones. *Estado Abierto (INAP)*, 6(1). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/download/297/276/>



- Mendoza Valdez, O. F., Chinga Zambrano, O. E., Sabando Garcés, L. Y., & Diéguez Matellán, E. L. (2021). Mejora de los procesos de asignación y ejecución presupuestaria de proyectos de investigación (ESPAM MFL). *ECA Sinergia*, 12(2), 114–135.  
[https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v12i2.2929](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i2.2929)
- Muka, T., Glisic, M., Milic, J., Verhoog, S., Bohlius, J., & Kraja, B. (2020). A 24-step guide on how to design, conduct, and successfully publish a systematic review and meta-analysis in medical research. *European Journal of Epidemiology*, 35(1), 1–11.  
<https://doi.org/10.1007/s10654-019-00576-5>
- Musiega, A., Tsofa, B., Nyawira, L., Njuguna, R. G., Munywoki, J., Hanson, K., et al. (2022). Examining the influence of budget execution processes on the efficiency of county health systems in Kenya. *Health Policy and Planning / PLOS Global Public Health*.  
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10074769/>
- Page, M. J., Moher, D., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., & McKenzie, J. E. (2021). PRISMA 2020 explanation and elaboration: Updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n160.  
<https://doi.org/10.1136/bmj.n160>
- Palacios Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2).  
[https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-49322020000200006&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-49322020000200006&script=sci_arttext)
- Pinargote-Orrala, B. E. (2024). Una mirada a la ejecución presupuestaria: planificación estratégica y presupuesto público. *Revista Yachasun*.  
<https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/486>
- Ramos Vera, J. R., Lupa Quisocala, T., & Enríquez Tavera, M. T. (2024). Variación, distribución y ejecución del presupuesto del sector público en el Perú, por niveles de gobierno. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(4).  
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/43043>
- Robinson, M. (2018). Public Financial Management system strength and public investment performance (PEFA Research Paper). <https://www.pefa.org/resources/analyzing-link-between-pfm-system-strength-and-public-investment-performance>
- Salas-Sánchez, A. (2024). Planificación de ejecución presupuestal y gestión estratégica. *Revista AMC (Cuba)*. <https://revistaamc.sld.cu/index.php/amc/article/view/10699/5037>.
- Tapsoba, Y. (2024). Does Public Financial Management Save Life? Budget execution and health outcomes. *Public Finance Review*. <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.  
<https://doi.org/10.1111/puar.13877>
- Uriona Díaz, I. R. (2023). Gestión estratégica: El rol del liderazgo y las capacidades técnicas en

la planificación institucional. *GeoCiencias y Humanidades*, 1.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15635706>

Vargas Merino, J. A., & Zavaleta Chávez, W. E. (2020). La gestión del Presupuesto por Resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. *Visión de Futuro*, 24(2).

<https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.002.es>