



Esta obra está publicada bajo la licencia [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

REVISIÓN SISTEMÁTICA

Planeamiento estratégico e indicadores

Strategic planning and indicators

Emigdio Rogelio Castillo Arqueros^{1*} 

¹ Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Trujillo, Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

*Autor correspondiente: ecastilloa@unitru.edu.pe (E. Castillo).

Fecha de recepción: 05 06 2024. Fecha de aceptación: 13 09 2024.

RESUMEN

La planificación estratégica es una herramienta fundamental para toda gestión efectiva. El objetivo del trabajo de investigación fue sistematizar las evidencias científicas del planeamiento estratégico e indicadores en los últimos 10 años, se utilizó la metodología PRISMA, se buscó información en bases de datos como Scopus, Scielo y Redalyc, se hizo uso de operadores booleanos "AND" y "OR", además de las operaciones de búsqueda en los idiomas, español, inglés y portugués, asimismo, se hizo uso de criterios de inclusión y exclusión entre ellos los años desde el 2014 al 2024, publicaciones en etapa final, temática ciencias sociales, en una primera búsqueda se encontró 29,164 artículos pero se llegaron a analizar 22 artículos. Se concluye que las investigaciones indican que la planificación estratégica es esencial y aplicable en organizaciones de todos los tamaños y sectores, destacando su importancia en varias etapas críticas del proceso. Se subraya el uso crucial de indicadores para medir y evaluar la gestión estratégica y la efectividad de las estrategias en cada fase, enfatizando la necesidad de una implementación y monitoreo continuo para una gestión eficiente.

Palabras clave: Planeamiento estratégico; indicadores; revisión sistemática; resultados.

ABSTRACT

Strategic planning is a fundamental tool for any effective management. The objective of the research work was to systematize the scientific evidence of strategic planning and indicators in the last 10 years, the PRISMA methodology was used, information was searched in databases such as Scopus, Scielo and Redalyc, Boolean operators "AND" and "OR" were used, in addition to search operations in Spanish, English and Portuguese. In addition, inclusion and exclusion criteria were used, including the years from 2014 to 2024, publications in the final stage, social sciences, in a first search 29,164 were found, but 22 articles. They conclude that the research indicates that strategic planning is essential and applicable in organizations of all sizes and sectors, highlighting its importance in several critical stages of the process. It underlines the crucial use of indicators to measure and evaluate strategic management and the effectiveness of strategies at each stage, emphasizing the need for continuous implementation and monitoring for efficient management.

Keywords: Strategic Planning; Indicators; Systematic review; Results.

INTRODUCCIÓN

Con el propósito de optimizar la eficacia en la evolución de las entidades actuales, se ha observado un notable progreso mediante la concepción y ejecución de paradigmas gerenciales innovadores. Entre estos avances, destaca, en especial, el despliegue del Planeamiento Estratégico, una herramienta de gestión preponderante que facilita la consecución de resultados sobresalientes en términos de excelencia. Por consiguiente, toda entidad que

comercialice productos y/o preste servicios está compelida a instituir un Plan Estratégico como parte integral de su operativa.

La planificación estratégica ha sido defendida como un proceso de determinación de los principales objetivos, misión, estrategias y políticas que rigen la asignación y adquisición de recursos para lograr las metas organizacionales (Pearce et al., 1987; Glaister y Falshaw, 1999).

Altamirano et al., (2022), determinó que entre las descripciones más frecuentemente

empleadas respecto al tema bajo análisis, se ha identificado que la mayoría de los autores prefieren aquella que presenta el Planeamiento Estratégico como un vehículo para alcanzar la excelencia en la prestación de los servicios públicos mediante técnicas y medición de la efectividad (Córdova-Pozo y Rouwette, 2023), vinculación de puntos críticos (Candra et al., 2023) y dilucidando sus aspectos organizativos, económicos y operativos (Carrasco, 2023). En la revisión de literatura realizada, se observa una notable ausencia de estudios centrados en el planeamiento estratégico en el sector público. Esta carencia subraya la importancia de llevar a cabo la presente investigación, enfocada en abordar esta temática crítica.

En relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el planeamiento estratégico en la gestión pública está directamente ligado a varios objetivos, principalmente: ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles. Promueve la planificación y gestión de recursos en las comunidades de manera sostenible. ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas. Fomenta la creación de instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles. ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos. El planeamiento estratégico es fundamental para formar alianzas eficaces que permitan lograr los ODS de manera colaborativa y coordinada. Estos vínculos muestran cómo una gestión pública bien planeada y estratégica es fundamental para alcanzar los ODS y mejorar la calidad de vida de la población a nivel global.

La planificación estratégica va más allá de la mera formulación y determinación de estrategias institucionales; representa el punto de partida y una condición esencial para alcanzar resultados significativos, al involucrarse profundamente con las dinámicas de ejecución y supervisión con la finalidad de diagnosticar su estado actual (Ander-Egg, 2007; Romero y Zabala, 2018) Este enfoque también permite prever y establecer las directrices futuras de la organización (Gutiérrez et al. (2016).

La gestión por resultados constituye una forma específica de planificación estratégica, orienta las acciones actuales y define las rutas a seguir en el futuro para adaptarse eficientemente a los cambios y exigencias del entorno (Armijo, 2011).

Los indicadores de gestión reflejan la situación actual de la organización y los impactos generados por sus operaciones (García y Prado, 2009), de esa manera facilita el monitoreo y la evaluación regular de las variables fundamentales de una organización, mediante su comparación temporal con benchmarks externos e internos relevantes

en el progreso de un proceso o actividad (Abarca, 2009; Arce, 2009)).

Dada la importancia de la planificación estratégica para mejorar la eficiencia, transparencia, adaptabilidad y sostenibilidad en las organizaciones, es crucial llevar a cabo una investigación exhaustiva en este ámbito. En este contexto, el objetivo de la presente investigación es analizar y sintetizar la evidencia disponible en la literatura académica sobre la aplicación y efectividad de la planificación estratégica en el sector público. Este análisis contribuirá a la formalización y definición de elementos fundamentales, tales como la misión, visión, objetivos y estrategias de las organizaciones públicas.

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo la revisión sistemática, se recurrió a plataformas de bases de datos académicas de prestigio, tales como Scopus, SciELO y Redalyc. Estas plataformas fueron seleccionadas debido a que incluyen revistas que cumplen con estándares de calidad reconocidos globalmente por la comunidad académica y abarcan publicaciones en diversos idiomas procedentes de múltiples países. Los artículos incluidos en esta investigación fueron redactados en español, portugués e inglés.

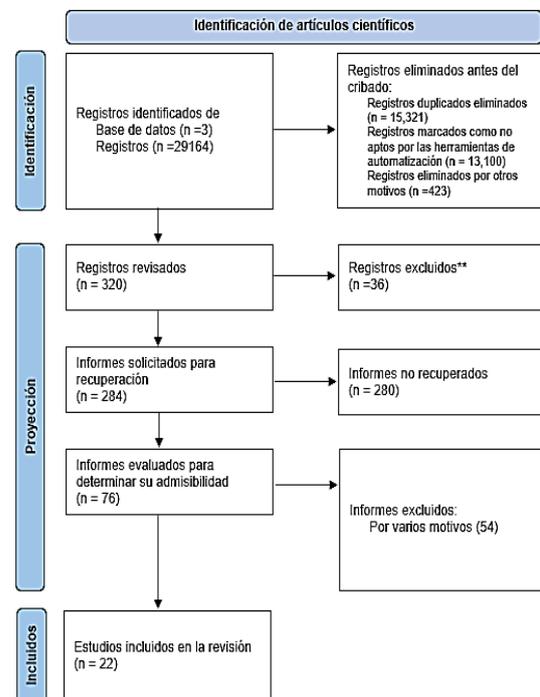


Figura 1. Flujo de selección de artículos de las bases de datos, Scopus, Scielo y Redalyc en el periodo 2014-2024 en Latinoamérica.

Se desarrollaron ecuaciones de búsqueda específicas para cada idioma, utilizando sinónimos relevantes de los términos de búsqueda, (Hernández et al, 2014). La ecuación empleada en las búsquedas fue la siguiente: (Planeamiento estratégico OR

Strategic planning OR Planejamento estratégico) AND (Gestión pública OR Public management OR Gestão pública). Se aplicaron descriptores booleanos, específicamente "AND" y "OR", conforme a las normativas de cada base de datos. El proceso inicial de búsqueda generó un total de 29,164 artículos. Posteriormente, aplicando los criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos, esta cantidad se redujo a 22 artículos seleccionados, siguiendo el método estructurado del diagrama de flujo PRISMA (Figura 1).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La tabla 1, proporciona una visión clara de los sectores en los que se está investigando la planificación estratégica, evidenciando su aplicación transversal a diferentes áreas y su relevancia para la mejora de la gestión y resultados en diversas organizaciones.

Tabla 1
Sector y/o organizaciones donde se desarrolla el planeamiento estratégico

Autores	Sector
Díaz y Villafuerte (2022); Salazar-Caballero et al., (2023); Valladares et al., (2022);	Sector educación
Gargate (2022)	Sector Transporte
Harold et al. (2020)	Sector Salud
Buendía (2022), Alencastro et al. (2020); Salas (2020), Gonzales (2023), Ávila et al. (2022), Córdova-Pozo y Rouwette (2023), Juvinao (2021)	Sector público
Leyva et al., (2018)	Pymes

En la tabla 2, se presentan los enfoques que destacan la importancia de un proceso sistemático y adaptable en la planificación estratégica, con un énfasis en la evaluación continua y la capacidad de ajuste para asegurar que las estrategias sean efectivas en la consecución de los objetivos organizacionales.

Tabla 2
Proceso del planeamiento estratégico

Autores	Proceso
Buendía (2022)	Diagnostico
	Formulación
	Implementación
	Control
	Evaluación
Ávila et al (2022)	Diagnostico organizacional
	Misión, Visión, objetivos, valores organizacionales
	Políticas y programas
	Toma de decisiones
	Acciones correctivas
Gutiérrez et al. (2016)	Análisis de contexto factores externos
	Momento explicativo
	Momento normativo
	Momento estratégico
	Momento táctico - Operacional
Harold et al. (2020)	Evaluación de la situación actual
	Misión y visión de la organización
	Objetivos
Fonseca et al. (2020)	Implementación estratégica
	Evaluación / correctivos

Nota: Proceso administrativo realizado em las diferentes investigaciones en Latinoamérica.

Realizar una investigación exhaustiva de todo el proceso de planeamiento estratégico es fundamental para asegurar la eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos organizacionales. Según Candra et al., (2023), este enfoque holístico permite a las organizaciones entender mejor cada fase del proceso, desde la formulación de la estrategia hasta su implementación y evaluación.

La tabla 3, proporciona una visión integral sobre el uso y la importancia de los indicadores en el proceso de planeamiento estratégico, según diversos autores. Los indicadores son herramientas fundamentales para evaluar y mejorar el rendimiento organizacional en diferentes contextos. Estos puntos de vista destacan que los indicadores no solo miden el rendimiento de los procesos y apoyan la toma de decisiones, sino que también ofrecen un análisis integral del impacto financiero y la efectividad de las inversiones realizadas.

Tabla 3
Uso de indicadores en el proceso del planeamiento estratégico

Autores	Indicador
Müñch y García (2012) Martínez (2010)	Los indicadores permiten la evaluación del estado de un procedimiento o acontecimiento en un instante específico, relacionada con la valoración del rendimiento o situación de un proceso en particular.
Olascoaga (2015)	Un indicador de gestión cuantifica el comportamiento y el rendimiento de un proceso. Cuando se compara su valor con un estándar establecido, este puede indicar una variación que necesite intervención, ya sea mediante acciones preventivas o correctivas, dependiendo de la situación.
Jaramillo (2015)	El término "indicador de gestión" se originó en la filosofía de Calidad Total, desarrollada en Estados Unidos e implementada exitosamente en Japón. Inicialmente, estos indicadores se usaban principalmente como herramientas de control, pero actualmente, se emplean como recursos de gestión que facilitan la toma de decisiones dentro de las organizaciones, representando un importante soporte para la gestión.
Paredes-Chacín (2017) y Hernández R. et al. (2017)	Los indicadores relacionados con los procesos estratégicos también miden las ganancias generadas en relación con la inversión que las produjo. Esto significa que no solo sirven para retroalimentar las competencias, sino que también son útiles para análisis en los ámbitos contable y financiero.

Nota: Definición de indicadores que es necesario considerar en la planeación estratégica.

La definición adecuada de indicadores de desempeño es un componente crítico en la planificación estratégica que permite medir con precisión el éxito, guiar la toma de decisiones, promover la alineación interna y fomentar una mejora organizacional continua. Según Carrasco (2023), esta precisión no solo refuerza la implementación de cada

proceso individual, sino que fortalece la estructura y efectividad del modelo de planificación estratégica en su conjunto, favoreciendo así la consecución de una visión holística e integrada.

En la Figura 2, la nube de palabras proporciona una visión interesante de los términos más frecuentes y relevantes en la literatura revisada. Voy a explicar los elementos más destacados y sus posibles implicaciones:

"Estratégico" y "Planeamiento": Estas palabras son las más prominentes, lo cual es lógico dado el tema central de la investigación. Indica que el enfoque principal de los artículos es sobre la planificación estratégica en las organizaciones.

"Gestión": Aparece como un término importante, sugiriendo que muchos artículos discuten cómo se gestionan los planes estratégicos y los indicadores.

"Indicadores": Otra palabra clave que resalta, confirmando su relevancia en el contexto del planeamiento estratégico. Esto sugiere un enfoque en medición y evaluación del desempeño.



Figura 2. Términos más usados como palabras clave en los trabajos de investigación.

"Empresa" y "Organización": Indican que los estudios se centran en la aplicación del planeamiento estratégico e indicadores en entornos empresariales y organizacionales.

"Objetivos" y "Metas": Estos términos subrayan la importancia de establecer objetivos claros y metas medibles en el proceso de planeamiento estratégico.

"Balanced" y "Scorecard": La presencia de estos términos sugiere que el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es una herramienta frecuentemente mencionada en la literatura para la implementación de estrategias y medición de desempeño.

"Procesos": Indica un enfoque en la gestión y mejora de procesos como parte del planeamiento estratégico.

"Desempeño": Sugiere un énfasis en la evaluación y medición del rendimiento organizacional.

"Estrategia": Complementa "estratégico", reforzando el enfoque en la formulación y ejecución de estrategias.

"Calidad": Implica que la gestión de la calidad es un aspecto importante en el planeamiento estratégico y los sistemas de indicadores.

"Control": Sugiere la importancia del seguimiento y control en la implementación de planes estratégicos.

"Desarrollo": Puede referirse al desarrollo organizacional o al desarrollo de estrategias y planes.

CONCLUSIONES

Al evaluar las diversas investigaciones, se concluye que la planificación estratégica no se limita a un sector específico o al tamaño de las organizaciones; más bien, abarca un espectro amplio de entidades. Este enfoque estratégico es crucial para organizaciones de todas las magnitudes y sectores, subrayando su relevancia universal en la gestión eficaz.

Las investigaciones revisadas destacan la relevancia de implementar el planeamiento estratégico en diversas etapas y momentos críticos, enfatizando que cada una de estas es fundamental para garantizar una gestión eficiente y eficaz.

Se resalta claramente la importancia de los indicadores para medir eficazmente la gestión estratégica en cada fase del proceso. Estos indicadores son esenciales para evaluar el progreso y la efectividad de las estrategias implementadas en cada etapa.

En el análisis se destaca que las palabras clave desempeñan un papel crucial en la actualidad, ya que facilitan la búsqueda de investigaciones en diversas bases de datos y repositorios. En los trabajos examinados, se observa un uso adecuado y efectivo de estas palabras clave, lo que subraya su importancia en la recuperación eficiente de información relevante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, R. (2009). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en la prestación de servicios públicos locales. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 7(13), 9.
- Alencastro, A. P., Castañón, J., Quiñonez, M. R., y Egas, F. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador/ Strategic planning for the territorial development of the Esmeraldas Province in Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 130-147. <https://doi.org/10.31876/rics.v26i3.33238>.
- Altamirano, A., Gamboa, J., y Hidalgo, A. (2022). Planeamiento estratégico y su impacto en la administración pública. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(102), 477-498. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.3>.
- Ander-Egg, E. (2007). Introducción a la planificación estratégica. Editorial Lumen. <http://www.edlumen.net/introduccion-a-la-planificacion-estrategica>.
- Arce, R. (2009). Indicadores de gestión: una herramienta fundamental para el logro de la competitividad. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 7(13), 5.
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. *Serie Manuales*

- (69). https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008SM_69_MA.pdf Ilpes/Cepal.
- Ávila Morales, H., Palumbo Pinto, G. B., De la Cruz Ríos, H. A., y Ogoši Auqui, J. A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 648-662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>.
- Buendía, A. R., Cano, M. G., Chirinos, D. M., y Flores, F. (2022). Planificación estratégica para el desarrollo social en Lima, Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(Especial 8), 854-865. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.8>.
- Candra, P., Ali, H., Nyoman, N., y Widyastuti, T. (2023). Strategic Management: Concept, Implementation, and Indicators of Success (Literature Review). *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(2), 44-54. <https://doi.org/10.38035/sjam.v1i2.21>
- Carrasco, J. G. (2023). A Comprehensive Exploration of the CR Model: A Systemic Approach to Strategic Planning. *International Journal of Culture and Education*, 1(3). <https://doi.org/10.59600/ijcae.v1i3.16>.
- Cordova-Pozo K., y Rouwette E. (2023). Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews. *Futures*, 149, 1-19.
- Díaz, A., y Villafuerte, C. A. (2022). Planeamiento Estratégico de la Educación. *Comuni@cción*, 13(2), 161-171. <https://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681>
- Fonseca Mendoza, A., Monterrosa López, N., y López Juvinao, D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría. *ECONÓMICAS CUC*, 41(1), 229-240. <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.6>
- García, J., y Prado, E. (2009). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en la prestación de servicios públicos locales. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 7(13), 3.
- Gargate, S. (2022). La planificación estratégica y la competitividad en las empresas del sector transporte interprovincial terrestre de pasajeros de Lima, 2021. *Industrial Data*, 25(2), 55-70. <https://dx.doi.org/10.15381/idata.v25i2.21430>
- Glaister, K.W., y Falshaw, J.R. (1999) Strategic Planning: Still Going Strong? Long Range Planning, 32, 107-116. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00131-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00131-9)
- González, M. (2023). Planificación estratégica de ciudades. *Economía. Revista en Cultura de la Legalidad*, 25, 310-326. <https://doi.org/10.20318/economia.2023.8002>
- Gutiérrez, J. M., Alizo, M. A., Morales, M., y Romero, J. (2016). Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria. *Revista Venezolana De Gerencia*, 21(76). <https://doi.org/10.37960/revista.v21i76.22151>
- Harold, S., Ramírez, R. J., Ramírez, R. I., y Lay, N. D. (2020). Administración estratégica en el sector salud desde el enfoque organizacional. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(4), 206-221. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35186>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2014). Metodología de la investigación. (6ta. Ed.). Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, H., Muñoz, D., y Barrios, I. (2017). Estilos gerenciales y su influencia en la generación de valor de las Instituciones Prestadoras de Salud de la Región Caribe. *Económicas CUC*, 38(1), 133-146. <https://doi.org/10.17981/econcuc.38.1.06>
- Jaramillo, C. M. P. (2015). Los indicadores de gestión. Recuperado de <https://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>
- Juvinao, D. D. (2021). Planificación estratégica en empresas de servicios públicos domiciliarios de Riohacha, Colombia. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Edición Especial 5), 755-773. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.48>.
- Leyva, A. B., Cavazos, J., y Espejel, J. E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y administración*, 63(3) <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Martínez, F. (2010). Los indicadores como herramientas para la evaluación de la calidad de los sistemas educativos. *Sinéctica*, (35), 1-17.
- Münch, L. y García, J. (2012). Fundamentos de Administración. México, D.F. Editorial Trillas, S.A.
- Olascoaga, A. (2015). Indicadores de gestión. Recuperado de <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/indicadores-de-gestion.pdf>.
- Paredes-Chacín, A. J. (2017). Gestión participativa y calidad educativa en el contexto del Plan de Mejoramiento Institucional en Escuelas Colombianas. *Opción*, 33(1), 81-110.
- Pearce II, J. A., Robbins, D. K., y Robinson Jr., R. B. (1987). "The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance". *Strategic Management Journal*, 8(2), 125-134. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306718>.
- Romero, J., y Zabala, K. (2018). Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(4), 9-25. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28059581002>.
- Salas, D. A. (2020). Enseñanza remota y redes sociales: estrategias y desafíos para conformar comunidades de aprendizaje. *Revista Andina De Educación*, 4(1), 36-42. <https://doi.org/10.32719/26312816.2021.4.1.5>
- Salazar-Caballero, M., Ortega-Cabrejos, M. y Hoyos-Rubio, Y. (2023). Planificación Estratégica: Una Mirada desde la Educación Inicial en el Contexto Peruano. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 16(2), 235-246. <https://doi.org/10.37843/rted.v16i2.402>
- Valladares-Durand, Stephanie Marjorie., Vicuña-Ureta, Amílcar Máximo., Soto-Rivera, Colbert Martín., y Jara-Llanos, Gleny Secibel., (2022). La planificación estratégica como mejora del desempeño docente en Perú. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(22), 238-245. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.33>.