

Año 28 No. 102, 2023
ABRIL-JUNIO



Año 28
No. 102, 2023

ABRIL-JUNIO

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Como citar: Altamirano Taica, A., Gamboa-Cruzado, J., y Hidalgo Sánchez, 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>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 28 No. 102, 2023, 477-498
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Planeamiento estratégico y su impacto en la administración pública

Altamirano Taica, Alejandra*
Gamboa-Cruzado, Javier**
Hidalgo Sánchez, Augusto***

Resumen

El planeamiento estratégico forma parte del proceso estratégico que hoy en día es llevado a cabo en la mayoría de las organizaciones públicas o privadas, se trata de la acción de proponer un objetivo y el camino que se debe seguir para lograrlo; este proceso contempla 3 etapas: Formulación, implementación y evaluación; la etapa en la que el Planeamiento estratégico se desarrolla es la Formulación, esta etapa es determinante, ya que se trata de plasmar lo que se va a implementar; y es este punto en el que casi todas las entidades de la administración pública fallan, sin una idea clara de lo que se quiere lograr para empezar, es poco lógico pensar que se alcanzará el objetivo propuesto. El objetivo de la investigación es determinar el impacto del planeamiento estratégico en la administración pública reportado en investigaciones empíricas relevantes. La revisión sistemática de literatura permitió identificar 48310 estudios de bibliotecas digitales como Web of Science, Scopus, ProQuest, Wiley Online Library, Taylor & Francis Online y EBSCOhost, de los cuales fueron seleccionados 60, estos ayudaron a responder las 4 preguntas de investigación planteadas. La RSL ha concluido en una tendencia en cuanto a las investigaciones sobre el Planeamiento estratégico y su efecto en la administración pública. La presente investigación contribuye a comprender las diferencias y similitudes de los estudios considerados, y se sugiere considerar una mayor cantidad de estudios que incluyan un mayor rango de años.

Palabras clave: Planeamiento estratégico; administración pública; programación estratégica; gestión pública; revisión sistemática.

Recibido: 28.07.22

Aceptado: 07.10.22

* Licenciada en Negocios Internacionales, Estudiante de la Maestría en Gestión Pública en el Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. E-mail: maria.altamirano1@unmsm.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2224-0641>

** Ingeniero de Sistemas, Doctor en Administración, Doctor en Ingeniería de Sistemas. Docente-Investigador del Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. E-mail: jgamboac@unmsm.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0461-4152>

*** Administrador de Empresas, Doctor en Administración. Decano y Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. E-mail: ahidalgos@unmsm.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3123-610X>

Strategic Planning and its impact on Public Administration

Abstract

Strategic planning is part of the strategic process that today is carried out in most public or private organizations, it is the action of proposing an objective and the path to follow to achieve it; this process includes at least 3 stages: Formulation, Implementation and Evaluation; the stage in which the Strategic Planning is developed is the Formulation, this stage is determinant, since it is about shaping what is going to be implemented; and it is this point in which almost all public administration entities fail, without a clear idea of what is to be achieved to begin with, it is little logical to think that the proposed objective will be reached. The objective of the research is to determine the impact of Strategic Planning in Public Administration reported in relevant empirical research. The Systematic Literature Review (SLR) identified 48310 studies from digital libraries such as Web of Science, Scopus, ProQuest, Wiley Online Library, Taylor & Francis Online and EBSCOhost, of which 60 were selected, these helped to answer the 4 research questions posed. The SLR has resulted in a trend in research on strategic planning and its effect on public administration. The present research contributes to understanding the differences and similarities of the studies considered, and it is suggested to consider a greater number of studies that include a wider range of years.

Keywords: strategic planning; public administration; strategic programming; public management; strategic planning; systematic review.

1. Introducción

En la búsqueda de alcanzar los objetivos se requieren cambios, y esto se logra estableciendo una visión estratégica clara, que vaya de acuerdo al papel que desempeña cualquier organización, de cualquier sector dentro de un país (El Ammar, 2019).

Las organizaciones a nivel mundial deben enfrentarse a entornos complejos y dinámicos, los sistemas de Administración Pública no son la excepción, he ahí la necesidad de adaptación al cambio, pero sobre todo a

encontrar la manera en la que le harán frente a este cambio (Skarica, 2020).

De eso se trata el Planeamiento Estratégico, de la forma en la que se logrará lo planteado, considerando el entorno, identificando aspectos positivos y negativos. Se trata de una herramienta que se adopta con el objetivo de implementar el cambio de paradigma, siendo que dentro de la Administración Pública existen muchos paradigmas como el enfoque en los resultados y eficiencia en lugar de hacia el logro de metas y resultados más amplios (Noto & Noto, 2019).

El Planeamiento Estratégico demanda la capacidad de intervención eficaz de la Administración Pública en todas las áreas que la conforman, y para esto será necesario conocer cada uno de estos aspectos (Niță & Goga, 2018).

Para Capera & Galeano (2017), en Latinoamérica se está consolidando la administración pública en la medida en que se ordenan los conocimientos acerca de las políticas públicas, demostrando que la coordinación entre lo público y lo privado constituye, genera, apertura, vincula el poder, la política, las instituciones y la sociedad. Asimismo, Gutiérrez et al, (2021), afirman que la planificación estratégica requiere de experticia, conocimientos de dirección, intuición, mucho análisis y una base metodológica para alcanzar los objetivos, en donde los actores sociales sean los principales protagonistas, quienes deben enfrentar los problemas eficientemente.

Dentro del proceso estratégico se han identificado múltiples falencias, dentro de las cuales destacan los problemas en su etapa de formulación, que es el punto de partida del proceso, los hallazgos del presente estudio proporcionaran un marco conceptual, lo cual promoverá el conocimiento sobre el tema.

Esta investigación tiene como objetivo a partir de estas definiciones determinar el impacto del planeamiento estratégico en la administración pública reportado en investigaciones empíricas relevantes. El análisis estadístico realizado en la presente investigación fue realizado con la aplicación de la herramienta novedosa Raj desarrollada por el Dr. Javier Gamboa Cruzado, que puede ser considerada como un aporte en el campo de la investigación.

2. Comprensión del planeamiento estratégico y su impacto en la administración pública

Existe una variedad de definiciones sobre el Planeamiento Estratégico en la Administración Pública, una de ellas se refiere a "Si en el sector privado se asume a la estrategia basándonos en la rivalidad y competencia en el mercado, en el sector público la estrategia es asumida para mejorar el desempeño de los servicios públicos" (Antošová et al, 2017; Cepiku et al, 2018; Kayuni, 2017).

Otra definición se refiere a que "La estrategia se formula con la finalidad de asegurar servicios públicos rápidos, confiables y de calidad a los ciudadanos con el fin de crear un alto nivel de vida" (Deslatte & Stokan, 2020; Desmidt & Meyfrootd, 2021; Skarica, 2020). Sin embargo, una última definición contempla a los grupos de interés y menciona que "En la planificación estratégica existen diferentes partes interesadas, se trata de partes interesadas externas, tanto de los participantes del grupo de interés como de los grupos de ciudadanos, y partes interesadas del administrador y funcionarios" (Chen, 2017).

Lo que se evidencia dentro de estas definiciones es que el efecto del Planeamiento Estratégico en la Administración Pública es de acción y reacción, se trata de la parte de un proceso, que involucrando a todos los actores permitirá lograr el objetivo, que se trata de que los servicios públicos sean efectivos.

Para Mazurkiewicz (2019), respecto a la competencia de actitudes hacia los resultados, los gerentes de las PYMEs las tienen muy desarrolladas; las cuales representan las habilidades

para aplicar metodologías orientadas a procesos. Por su parte, Ramírez et al, (2021), enfatizan que las organizaciones ganadoras se fortalecen en la medida que fortalezca e implemente su estrategia empresarial, alineando los objetivos de sus diferentes áreas, orientándolos a la satisfacción del cliente y a la competitividad de la empresa.

Según Urdaneta-Montiel et al, (2021), han realizado una demostración estadística y econométrica sobre economía según la cual, las economías con mayor crecimiento económico, con mayores avances y posicionamiento a nivel internacional, son las más libres y competitivas.

El Planeamiento Estratégico está siendo considerado como determinante de una buena Gestión Pública “Un factor que puede ayudar a aliviar la falta de vivienda en los condados, es un plan estratégico diseñado por y con múltiples partes interesadas” (Lee et al, 2018). Colaboradores y funcionarios electos pueden ser un enfoque útil en la búsqueda de mejorar la aplicación de la información sobre el rendimiento

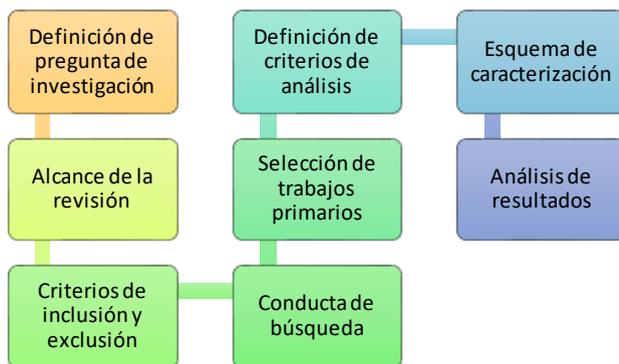
del planeamiento estratégico (Dobrițoiu, 2017; El Ammar, 2019; Ongaro & Ferlie, 2019).

A través de la RSL se ha podido determinar que el Planeamiento Estratégico, que contempla la formulación de la estrategia y es parte del Proceso Estratégico, es determinante en la Administración Pública Gieske et al, (2020); Jameel et al, (2019), lo que antes era considerado como el valor agregado a en la gestión de una entidad pública, es considerado hoy en día, como una necesidad para lograr la calidad de los servicios. Pero no solo se trata del proceso en sí mismo, sino también de los actores y factores involucrados (Jameel et al, 2019; Noto & Noto, 2019).

3. Revisión sistemática de la literatura (RSL)

El método de revisión utilizado para la investigación ha sido la revisión sistemática de la literatura (SRL) tomando en cuenta lo sugerido por Kitchenham & Charters (2007), tal como se aprecia en la diagrama 1.

Diagrama 1
Etapas usadas para la RSL



Fuente: Elaboración propia

El diagrama 1, muestra la representación de pasos empleados para llevar a efecto la revisión sistémica en la investigación, iniciando desde la definición de las interrogantes hasta llegar al análisis de los resultados.

4. Problemas y objetivos de investigación

El principal objetivo de este estudio fue determinar el efecto del planeamiento

estratégico en la administración pública a través del desarrollo y comprensión del tema. Asimismo, este estudio será referencia de nuevas investigaciones sobre el tema. Para cumplir con los objetivos de este estudio se formularon los siguientes problemas de investigación (RQ):

Cada RQ tiene su objetivo como se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1
Problemas y objetivos

Pregunta de Investigación	Objetivo
RQ1. ¿Cuántos estudios sobre el efecto del Planeamiento Estratégico en la Administración Pública se publicaron a lo largo de los últimos 5 años?	Identificar cuantos estudios sobre el efecto del Planeamiento Estratégico en la Administración Pública se publicaron a lo largo de los últimos 5 años.
RQ2. ¿Cuáles son los criterios que existen para medir el efecto del Planeamiento Estratégico en la Administración Pública?	Determinar cuáles son los criterios que existen para medir el efecto del Planeamiento Estratégico en la Administración Pública.
RQ3. ¿Cuáles son los autores más productivos sobre el efecto del Planeamiento Estratégico en la Administración Pública?	Identificar cuáles son los autores más productivos sobre el efecto del Planeamiento Estratégico en la Administración Pública.
RQ4. ¿Qué definiciones del efecto del Planeamiento Estratégico en la Administración Pública se han utilizado?	Evaluar que definiciones del efecto del Planeamiento Estratégico en la Administración Pública se han utilizado.

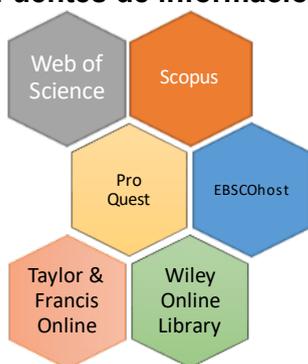
Fuente: Elaboración propia

4.1. Fuentes de información y estrategias de búsqueda

La búsqueda para el estudio se realizó dentro de prestigiosas

bibliotecas digitales afines a las ciencias económicas, administrativas, sociales y a la ingeniería. En el diagrama 2 se muestra el listado de las 6 fuentes que se seleccionaron para realizar la búsqueda.

Diagrama 2
Fuentes de información



Fuente: Elaboración propia

Se estableció la estrategia de búsqueda con términos en base a los problemas de investigación, esto permitió que se plantearan ecuaciones de búsqueda haciendo uso de los operadores booleanos (AND y OR) considerando cada una de las fuentes de

búsqueda. En la Tabla 2. Se muestra los términos utilizados en las ecuaciones: Strategic planning OR Strategic programming, Public administration OR Public management, method OR methodology OR model (cuadro 2).

Cuadro 2
Fuentes y Ecuaciones de búsqueda

Fuente de Información	Ecuación de Búsqueda
ProQuest	("strategic planning" OR "strategic programming") AND ("public administration" OR "public management") AND (method OR methodology OR model)
Web of Science	ALL FIELDS: ("strategic planning" OR "strategic programming") AND ALL FIELDS: ("public administration" OR "public management") AND ALL FIELDS: ((method OR methodology OR model))
Scopus	(ALL ("strategic AND planning" OR "strategic AND programming") AND ALL ("public AND administration" OR "public AND management") AND ALL ((method OR methodology OR model)))
EBSCOhost	("strategic planning" OR "strategic programming") AND ("public administration" OR "public management") AND ((method OR methodology OR model))
Wiley Online Library	""strategic planning" OR "strategic programming"" anywhere and ""public administration" OR "public management"" anywhere and "(method OR methodology OR model)" anywhere
Taylor & Francis Online	[[All: "strategic planning"] OR [All: "strategic programming"]] AND [[All: "public administration"] OR [All: "public management"]] AND [[All: method] OR [All: methodology] OR [All: model]]

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 2, refleja las fuentes y ecuaciones de búsqueda, la que fueron empleadas para el desarrollo de la investigación. El uso de las ecuaciones en el proceso fueron primordial para obtener los resultados.

4.2. Resultados de la Búsqueda

Como resultado de aplicar las ecuaciones de búsqueda se obtuvieron 48310 estudios base, como se evidencia en la Tabla 1.

Tabla 1
Número de estudios por fuente

Fuente	N° de estudios
ProQuest	24156
Web of Science	93
Scopus	17134
EBSCOhost	1232
Wiley Online Library	2184
Taylor & Francis Online	3505
TOTAL	48310

Fuente: Elaboración propia

ProQuest, Scopus y Taylor & Francis Online son las fuentes cuyos resultados fueron mayores

4.3. Criterios de selección

Se determinaron 7 criterios de exclusión para realizar una evaluación exhaustiva de la calidad de los estudios obtenidos como resultado de la aplicación de las ecuaciones de búsqueda por fuente, estos estudios fueron revisados minuciosamente por la autora. Los criterios de exclusión que se consideraron fueron los siguientes:

CE₁: La publicación tiene una antigüedad mayor a 5 años

CE₂: La publicación no está escrita

en idioma inglés

CE₃: La publicación no es artículo

CE₄: Los artículos no se publicaron en conferencias o revistas revisadas por pares

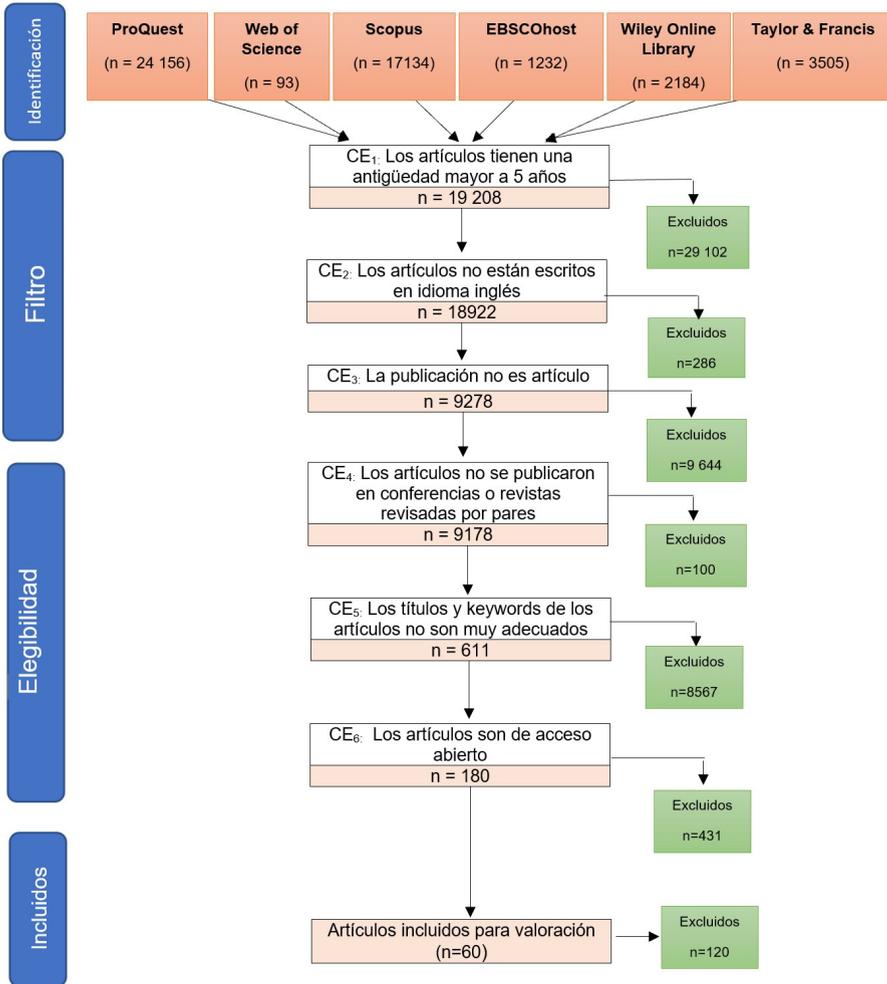
CE₅: Los títulos y keywords de los artículos no son muy adecuados

CE₆: Los artículos son de acceso abierto.

4.4. Selección de estudios

En esta etapa se contó con 48 310 estudios base, para luego aplicar 3 etapas y seleccionar los estudios, cada una de las etapas considera 2 criterios de exclusión como se muestra en la Diagrama 3.

Diagrama 3
Diagrama PRISMA para determinar los artículos a revisar



Fuente: Elaboración propia

4.5. Evaluación de la calidad

Luego de la aplicación de los criterios de exclusión se obtuvieron 60 estudios después de la etapa 3, estos

fueron evaluados uno a uno por la autora de acuerdo con los criterios de calidad QA (Quality Assurance) planteados.

QA₁: ¿El propósito de la investigación está claramente explicado?

QA₂: ¿La metodología de la investigación está claramente explicada?

QA₃: ¿Hay suficiente información de antecedentes en el documento?

QA₄: ¿Los hallazgos de la investigación están claramente explicados?

QA₅: ¿Son apropiados los métodos utilizados para analizar los resultados?

QA₆: En general, ¿se considera útil el documento?

Los tres primeros QA se refieren a la calidad del propósito, la metodología y los antecedentes (QA1, QA2, QA3). El Q4 y Q5 se plantearon para evaluar la forma en la que se obtuvieron los datos, es decir los métodos utilizados para obtener la información, lo cual permite medir la confiabilidad de los resultados. Asimismo, el QA6 se relacionó con la valoración general de los estudios. Los 6 QA permitieron valorar la contribución o no, de los estudios y sus hallazgos a la revisión.

Al finalizar con esta evaluación se conservaron los 60 artículos.

4.6. Extracción de datos

Para la extracción de datos de los 60 estudios en esta RSL se hizo uso de la aplicación Excel y se consideró: Título, URL, Fuente, Año, País, Nro. Páginas, Idioma, Tipo Publicación, Nombre Publicación, Metodología de la Investigación, Autores, Filiación, Nro.

Citas, Resumen, Palabras Clave, Detalle 1, Detalle 2, Detalle 3, Tamaño de la Muestra. El Detalle 2 y Detalle 3 sólo de ser necesario. Dentro de los Detalles se extrajo el contenido de cada uno de los estudios, para su posterior análisis.

Para la revisión de los estudios seleccionados se hizo uso de la herramienta Mendeley.

4.7. Síntesis de la data

Posterior a la extracción de la información de cada artículo, se analizaron los datos minuciosamente para dar respuesta a las preguntas de investigación.

Esta información fue tabulada, obteniéndose como resultado de ello datos cuantitativos sobre los cuales se realizó una comparación estadística respecto a las preguntas de investigación planteadas.

5. Impacto del planeamiento estratégico en la administración pública: Resultados y Discusiones

Después de llevada a cabo la selección (gráfico 1) se obtuvieron 60 estudios, de los cuales se extrajeron los datos para su análisis. En el gráfico 1 se evidencia la cantidad de estudios por fuente.

Respecto a los términos más frecuentes dentro del resumen de los artículos, estos son Public con una frecuencia de n=116 y Strategic con una frecuencia de n=116, Planning con una frecuencia de n=77 y Management con una frecuencia de n=66.

A continuación, se detallan las respuestas a cada una de las preguntas de investigación:

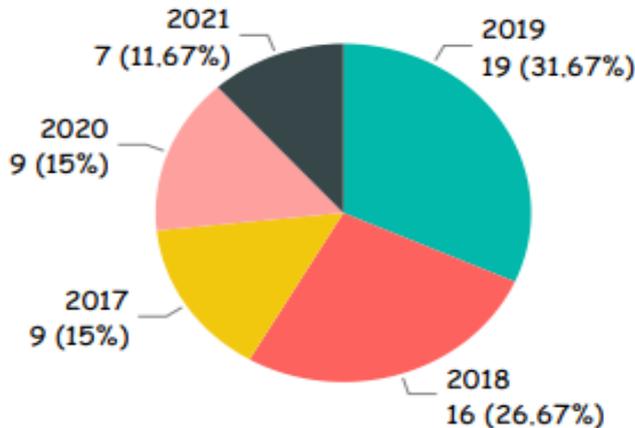
RQ1. ¿Cuántos estudios sobre el

efecto del Planeamiento Estratégico en la Administración Pública se publicaron a lo largo de los últimos 5 años?

En cuanto a los estudios publicados sobre el efecto del Planeamiento Estratégico en la Administración Pública en los últimos 5 años, se identificaron 60 estudios. El gráfico 2 muestra su distribución por año.

Gráfico 2
Artículos publicados por año

Total Papers by Year



Fuente: Elaboración propia

Se evidenció que, en el año 2017 se publicaron 7 artículos a nivel de todas las fuentes, lo cual corresponde al 15% del total de artículos; el año 2018 se publicaron 16 artículos, siendo ello el 26.67% del total de artículos; el año 2019 se publicaron 19 artículos,

que representaron el 31.67% del total de artículos, el año 2020 se publicaron 9 artículos, y al igual que el año 2017, esto fue el 15% del total de artículos. Para el año 2021 se publicaron 7 artículos, siendo ello el 11.67% del total de artículos. Esto difiere de Wolf et al.

(2021), que en su review identificaron 56 estudios dentro de los últimos 5 años, mientras que da Silva et al. (2021), identificaron sólo 13.

RQ2. ¿Cuáles son los criterios que existen para medir el efecto

del Planeamiento Estratégico en la Administración Pública?

En la tabla 2, muestra aquellos estudios que se han referido a los criterios que miden el efecto del Planeamiento Estratégico en la Administración Pública.

Tabla 2
Criterios para medir el efecto de Planeamiento Estratégico

Criterio	Referencia de Artículo	Cant. (%)
Innovación	Sancino & Hudson (2020), Altan (2018), El Ammar & Profiroiu (2020), Carra et al. (2018), Chen (2017), Avgerou & Bonina (2020), da Silva et al. (2019), Desmidt & Meyfrootd (2021), Spišáková et al. (2019), Gieske et al. (2020), Hollman et al. (2018), Kayuni (2017), Krishnan et al. (2019), Kuzminov et al. (2017), Suchek et al. (2021), Niță & Goga (2018), Noto & Noto (2019), Parnell et al. (2019), drawing upon resource dependence theory (RDT Reitano (2018), Brorström (2021), Turner et al. (2021), Skarica (2020)	24 (40)
Estrategia	Altan (2018), El Ammar & Profiroiu (2020), V. Andryushina et al. (2019), Angiola et al. (2018), Antošová et al. (2017), Ngoye et al. (2019), George et al. (2018), Savignon et al. (2019), Cepeda et al. (2018), Cepiku et al. (2018), Clerkin & Quinn (2019), da Silva et al. (2019), Dahanayake (2021), Deslatte & Stokan (2020), Desmidt & Meyfrootd (2021), Dobrițoiu (2017), Spišáková et al. (2019), El Ammar (2019), Gieske et al. (2020), Hollman et al. (2018), lasbech & Lavarda (2018), Jameel et al. (2019), Ormiston (2019), Kayuni (2017), Suchek et al. (2021), Niță & Goga (2018), Noto & Noto (2019), Ongaro & Ferlie (2019), Parnell et al. (2019), Reitano (2018), Tamošiūnas (2018)	38 (63,3)
Stakeholders o Grupos de interés	Angiola et al. (2018), Antošová et al. (2017), Ngoye et al. (2019), Bianchi et al. (2017), Biyela et al. (2018), Savignon et al. (2019), Carra et al. (2018), Cepeda et al. (2018), Cepiku et al. (2018), Chen (2017), Avgerou & Bonina (2020), Clerkin & Quinn (2019), Dahanayake (2021), Deslatte & Stokan (2020), Dobrițoiu (2017), El Ammar (2019), Gieske et al. (2020), Hollman et al. (2018), lasbech & Lavarda (2018), Ormiston (2019), Kuzminov et al. (2017), Lee et al. (2018), Suchek et al. (2021), Ongaro & Ferlie (2019)	25 (41,6)
Sistemas de Gestión	El Ammar & Profiroiu (2020), V. Andryushina et al. (2019), Angiola et al. (2018), Cifalinò et al. (2021), George et al. (2018), Bianchi et al. (2017), Savignon et al. (2019), Cepiku et al. (2018), Deslatte & Stokan (2020), Kayuni (2017), Lee et al. (2018), Suchek et al. (2021), Niță & Goga (2018), Ongaro & Ferlie (2019), it has been easier to apply strategic management models centred on competitive advantage in jurisdictions in which new public management (NPM Skarica (2020)	19 (31,6)
e-Government o Gobierno Electrónico	Bianchi et al. (2017), Biyela et al. (2018), Savignon et al. (2019), Carra et al. (2018), Chen (2017), Avgerou & Bonina (2020), Dahanayake (2021), Dobrițoiu (2017), Spišáková et al. (2019), El Ammar (2019), Gökalp et al. (2021), lasbech & Lavarda (2018), Jameel et al. (2019), Janssen et al. (2018), Kayuni (2017), Kuzminov et al. (2017), Lee et al. (2018), Suchek et al. (2021), Ongaro & Ferlie (2019), Parnell et al. (2019)	24 (40)
Auditoria	El Ammar & Profiroiu (2020), Bianchi et al. (2017), Biyela et al. (2018), Clerkin & Quinn (2019), Dahanayake (2021), Deslatte & Stokan (2020), Niță & Goga (2018)	12 (20)

Fuente: Elaboración propia

El criterio más utilizado para medir el efecto del Planeamiento Estratégico en la Administración Pública es la Estrategia (Altan, 2018; Desmidt

& Meyfrootd, 2021; Schachter, 2017). Lo cual va de acuerdo a lo planteado por Wolf et al. (2021), las estrategias comunes (a medio o largo plazo), tienen

un fuerte componente programático y la capacidad para adaptarse a diferentes objetivos y entornos, lo cual las convierte en un criterio de medida del efecto del Planeamiento Estratégico

RQ3. ¿Cuáles son los autores más productivos sobre el efecto del Planeamiento Estratégico en la

Administración Pública?

En lo que se refiere a los autores más productivos sobre el efecto del Planeamiento Estratégico en la Administración Pública, la Tabla 3 muestra que los autores con mayor número de artículos publicados.

Tabla 3
Autores más productivos por número de artículos y año

Autor	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Angiola Nunzio		1	1			2
Bianchi Piervito		1	1			2
Damato Letizia		1	1			2
Paul D. Ahn			1			1
Al Hussaini			1			1
Alain C. Nkusi				1		1
Alessandro Sancino				1		1
Altam Elcin		1				1
Ammar Charbel El				1		1
Andreas Liljegren				1		1
Eugenia V. Andryushina	1		1			1
Anita Prinzie						1
Antonella Cifalinó	1				1	1
Gabriela Antošová						1
Arwin van Buuren			1			1
Asif Muhammad			1			1
Richard Bailey			1			1

Fuente: Elaboración propia

Estos son: Angiola Nunzio con 2 artículos, uno en el año 2018 y otro en el año 2019; Bianchi Piervito con 2 artículos también en los años 2018 y 2019, de igual manera Damato Letizia con 2 artículos en el año 2018 y 2019 respectivamente. A diferencia de Schleicher et al. (2018), dentro de su investigación consideran como el autor más productivo a D. J. Schleicher, quien

también formó parte de los autores de la investigación a la cual se hace mención.

Es necesario también precisar de los autores, quienes han sido los más citados, esto para señalar lo considerado por otros autores, quienes creyeron conveniente tomarlos como referencia en sus investigaciones. Tal como lo evidencia la Tabla 4.

Tabla 4
Autores más productivos por número de citas por año

Autor	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Marijn Janssen, Nripendra P. Rana, Emma L...		39				39
Bert George, Sebastian Desmidt, Eva Cools,...	19					19
Daniel Parnell, Anthony May, Paul Widdop, ...			18			18
Carmine Bianchi, Tony Bovaird, Elke Loeffler	15					15
Hanneke Gieske, Michael Duijn, Arwin van ...			11			11
Alessandro Sancino, Lorraine Hudson				10		10
Rui Jorge Rodrigues da Silva, Ricardo Gouve...			8			8
Nunzio Angiola, Piervito Bianchi		7				7
Sara Bice, Kate Neely, Colette Einfeld			6			6
Jarrod Ormiston			5			5
Deisy M. Cepeda, M. Sohail, Olufemi O. Ogu...		4				4
Chrisanthi Avgerou, Carla Bonina			4			4
Guido Noto, Lidia Noto			4			4
Gabriela Antošová, Vladimíra Šilhánková, R....	3					3
Denita Cepiku, Filippo Giordano, Andrea B ...		3				3
Francesca Giambona, Laura Grassini			3			3
Ilya F. Kuzminov, Thomas Thurner, Alexander	3					3

Fuente: Elaboración propia

Los autores más citados son Marijn Janssen, Nripendra P. Rana, Emma L. Slade; con 39 citas desde su publicación en el año 2018, Bert George, Sebastian Desmidt, Eva Cools, Anita Prinzie; con 19 citas desde su publicación en el año 2017, Daniel Parnell, Anthony May, Paul Widdop; con 18 citas desde su publicación en el año 2019. Lo cual fue comparado con otros review, sin

coincidencia alguna en sus referencias

RQ4. ¿Qué definiciones del efecto del Planeamiento Estratégico en la Administración Pública se han utilizado?

En la tabla 5 se evidencia aquellos conceptos a los que más recurren los autores dentro de sus investigaciones relacionadas con el efecto del Planeamiento Estratégico en la Administración Pública.

Tabla 5
Definiciones más utilizadas

Definición	Referencia de Artículo	Cant. (%)
"Si en el sector privado se asume a la estrategia en base a la rivalidad y competencia en el mercado, en el sector público la estrategia es asumida para mejorar el desempeño de los servicios públicos"	Sancino & Hudson (2020), Altan (2018), El Ammar & Profiroiu (2020), Antošová et al, (2017), Carra et al, (2018), Cepiku et al, (2018), Chen (2017), Krishnan et al, (2019), Kuzminov et al, (2017), Parnell et al, (2019), Robaj (2018), Skarica (2020)	26 (43,3)
"La estrategia se formula con la finalidad de asegurar servicios públicos rápidos, confiables y de calidad a los ciudadanos con el fin de crear un alto nivel de vida"	Altan (2018), El Ammar & Profiroiu (2020), V. Andryushina et al, (2019), Angiola et al, (2018), Antošová et al, (2017), Ngoye et al, (2019), George et al, (2018), Cepeda et al, (2018), Cepiku et al, (2018), Dahanayake (2021), El Ammar (2019), lasbech & Lavarda (2018), Jameel et al, (2019), Ongaro & Ferlie (2019), Parnell et al, (2019), Skarica (2020),	39 (65)
"El planeamiento estratégico en el sector público inicialmente no era obligatorio. Es en los últimos años que, a tomado importancia, debido a la necesidad de tener clara la misión, visión y objetivos en las entidades públicas"	Antošová et al, (2017), Ngoye et al, (2019), Biyela et al, (2018), Savignon et al, (2019), Carra et al, (2018), Cepeda et al, (2018), Chen (2017), Dahanayake (2021), El Ammar (2019), lasbech & Lavarda (2018), Kuzminov et al, (2017)	21 (35)
"La estrategia debe iniciar por la innovación en las instituciones públicas, con el objetivo de aumentar la producción, mejorar la eficacia, mejorar la calidad de la prestación de servicios públicos y satisfacer las demandas de la comunidad"	Sancino & Hudson (2020), Altan (2018), El Ammar & Profiroiu (2020), Carra et al, (2018), Chen (2017), Krishnan et al, (2019), Kuzminov et al, (2017), Parnell et al, (2019), Robaj (2018), Skarica (2020)	24 (40)
"En la planificación estratégica existen diferentes partes interesadas, se trata de partes interesadas externas, tanto de los participantes del grupo de interés como de los grupos de ciudadanos, y partes interesadas del administrador y funcionarios"	Angiola et al, (2018), Antošová et al, (2017), Ngoye et al, (2019), Biyela et al, (2018), (Savignon et al., 2019) (Carra et al., 2018) (Cepeda et al., 2018) (Cepiku et al., 2018) (Chen, 2017) (Dahanayake, 2021) (El Ammar, 2019) lasbech & Lavarda (2018), Kuzminov et al, (2017), Ongaro & Ferlie (2019)	25 (41,6)

Fuente: Elaboración propia

El concepto que más se destaca dentro de las investigaciones relacionadas con el efecto del Planeamiento Estratégico en la Administración Pública es el que lo considera un medio para brindar servicios públicos de calidad. Este concepto es confirmado por Bloom (2017), que en su investigación considera que, el Planeamiento Estratégico en el sector público generalmente asegura resultados estrechamente ligados con la calidad.

6. Conclusiones

Esta investigación se puede considerar como la primera que trata sobre

el estudio del Planeamiento Estratégico y su impacto en la Administración Pública usando herramientas de la ciencia de datos y la bibliometría en el área, con bases de datos referentes a nivel mundial tales como Web of Science, Scopus, ProQuest, Wiley Online Library, Taylor & Francis Online y EBSCOhost. Además, se realizaron análisis muy detallados, como el análisis de términos más utilizados en los artículos, que permitió visualizar los conceptos más relevantes en el tema; y las definiciones más utilizadas sobre Planeamiento Estratégico en la Administración Pública.

Se muestran a los autores más

productivos a nivel mundial en lo que respecta a la cantidad de artículos publicados y a las citas recibidas. La investigación también muestra los conceptos más utilizados a lo largo de los artículos, mostrados estos como trigramas por año y por fuente.

La investigación hizo uso del método de revisión sistemática de la literatura (RSL) sobre Planeamiento Estratégica y su efecto en la Administración Pública, lo cual permitió realizar un análisis estadístico con base en la información extraída de 60 artículos, dando respuesta a las preguntas de investigación.

Se destaca como el autor más productivo sobre el tema Angiola Nunzio que ha publicado 2 artículos dentro del periodo 2017-2021; y como los medios de publicación más utilizados por los investigadores a las revistas científicas. Y a Marijn Janssen con 39 citas en el mismo periodo. Además, se comprobó que los artículos con mayor cantidad de citas son los más antiguos, de esto se desprende que los artículos antiguos son los que tienen una mayor cantidad de citas.

Dentro de las definiciones más utilizadas sobre el tema objeto de estudio se pudo determinar que a la que más recurren los autores, es la que hace referencia al Planeamiento Estratégico como un medio para lograr la calidad en los servicios públicos.

Los resultados se obtuvieron en base la cantidad de artículos ya mencionados, considerando que para su selección se aplicaron criterios de exclusión y calidad de forma rigurosa. En este escenario, la presente investigación permite consolidar los impactos en la Administración Pública identificados en la literatura revisada generados a partir del Planeamiento Estratégico,

lo cual puede utilizarse como una referencia para el desarrollo de futuras investigaciones sobre el tema.

Finalmente, la investigación presenta 1 limitación principal: ha considerado un límite de tiempo para los artículos revisados. Es por ello que se sugiere a las futuras investigaciones considerar publicaciones más recientes, lo cual permitirá obtener mejores evidencias a los investigadores.

Referencias bibliográficas

- Ahn, P. D., & Jacobs, K. (2019). Accountants' incessant insecurity. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(8), 2421–2450. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2017-2815>
- Al Hussaini, A. N. (2019). Organizational management through strategic planning and financial practices: An empirical assessment from business firms of Kuwait. *Management Science Letters*, 9(5), 713–726. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.2.001>
- Altan, E. (2018). Perceptions of educational managers on reflective thinking, strategic thinking and entrepreneurship. *Quality and Quantity*, 52(s2), 1219–1233. <https://doi.org/10.1007/s11135-018-0685-x>
- Angiola, N., Bianchi, P., & Damato, L. (2018). Performance management in public universities: overcoming bureaucracy. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(4), 736–753. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2017-0018>
- Antošová, G., Šilhánková, V., & Wokoun, R. (2017). Strategic planning in two border regions in the Czech Republic-comparison of project impact in Zlín and South Bohemia regions. *Administratie Si Management Public*, (29), 128–140. <https://>

ideas.repec.org/a/rom/rampas/v2017y2017i29p128-140.html

- Avgerou, C., & Bonina, C. (2020). Ideologies implicated in IT innovation in government: A critical discourse analysis of Mexico's international trade administration. *Information Systems Journal*, 30(1), 70–95. <https://doi.org/10.1111/isj.12245>
- Bianchi, C., Bovaird, T., & Loeffler, E. (2017). Applying a Dynamic Performance Management Framework to Wicked Issues: How Coproduction Helps to Transform Young People's Services in Surrey County Council, UK. *International Journal of Public Administration*, 40(10), 833–846. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1280822>
- Bice, S., Neely, K., & Einfeld, C. (2019). Next generation engagement: Setting a research agenda for community engagement in Australia's infrastructure sector. *Australian Journal of Public Administration*, 78(2), 1467–8500.12381. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12381>
- Biyela, A., Nzimakwe, T., Mthuli, S., & Khambule, I. (2018). Assessing the role of intergovernmental relations in strategic planning for economic development at local government level: a case study of Umkhanyakude District Municipality. *Journal of Gender, Information and Development in Africa*, 7(2), 221–239. <https://doi.org/10.31920/2050-4284/2018/v7n2a11>
- Bloom, C. (2017). Strategic Planning in the Public Sector. *Journal of Planning Literature*, 1(2), 253–259. <https://doi.org/10.1177/088541228600100205>
- Brorström, S. (2021). The sustainability shift: The role of calculative practices in strategy implementation. *Financial Accountability & Management*, 12289. <https://doi.org/10.1111/faam.12289>
- Capera Figueroa, J. J., & Galeano David, H. J. (2017). Las políticas públicas un campo de reflexión analítica entre la ciencia política y la administración pública. *Telos*, 19(2), 366–387. <http://ojs.urbe.edu/index.php/teelos/article/view/163>
- Carra, M., Levi, N., Sgarbi, G., & Testoni, C. (2018). From community participation to co-design: “Quartiere bene comune” case study. *Journal of Place Management and Development*, 11(2), 242–258. <https://doi.org/10.1108/JPM-06-2017-0046>
- Carrizo, D., & Moller, C. (2018). Estructuras metodológicas de revisiones sistemáticas de literatura en Ingeniería de Software: un estudio de mapeo sistemático. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 26, 45–54. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052018000500045>
- Cepeda, D. M., Sohail, M., & Ogunlowo, O. O. (2018). Understanding the critical success factors for delivery of megaprojects in Colombia. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Management, Procurement and Law*, 171(2), 45–57. <https://doi.org/10.1680/jmapl.17.00005>
- Cepiku, D., Giordano, F., & Savignon, A. B. (2018). Does strategy rhyme with austerity? *Public Management Review*, 20(3), 421–443. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285116>
- Chen, S.-H. (2017). Who Cares: Stakeholder Participation and the Use of Performance Information in Strategic Planning. *Chinese Public Administration Review*, 8(2), 86–103. <https://doi.org/10.22140/cpar.v8i2.125>

- Cifalinò, A., Mascia, D., Morandin, G., & Vendramini, E. (2021). Perceived goal importance, knowledge and accessibility of performance information: Testing mediation and moderation effects on medical professionals' achievement of performance targets 1. *Financial Accountability & Management*, faam.12292. <https://doi.org/10.1111/faam.12292>
- Clerkin, B., & Quinn, M. (2019). Restricted Funding: Restricting Development? *Voluntas*, 30(6), 1348–1364. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00048-6>
- da Silva, E. M., Calandrine, E. F., Santos, W. C. L. V. dos, Mendes, T. da S., Carvalho, F. I. C., & Nunes, S. F. (2021). Structuring Strategic Planning in a Public Organization: Application of the balanced Scorecard Method. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 8(1), 136–142. <https://doi.org/10.22161/ijaers.81.20>
- Dahanayake, S. J. (2021). Enacting audit legitimacy: internal processes of VFM auditing in Victoria, Australia. *Public Money and Management*, 41(4), 336–345. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1732620>
- Deslatte, A., & Stokan, E. (2020). Sustainability Synergies or Silos? The Opportunity Costs of Local Government Organizational Capabilities. *Public Administration Review*, 80(6), 1024–1034. <https://doi.org/10.1111/puar.13237>
- Desmidt, S., & Meyfroodt, K. (2021). What motivates politicians to use strategic plans as a decision-making tool? Insights from the theory of planned behaviour. *Public Management Review*, 23(3), 447–474. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1708438>
- Dobrițoiu, R. (2017). General Issues on the Control Exercised by the Prefect upon the Legality of Acts Issued by Local Public Administration. *Research and Science Today*, 14(2), 45-50.
- EI Ammar, C. (2019). The Impact of Strategic Planning on the Reform of Lebanese Public Administration. *The Review of International Comparative Management*, 20(3), 259–279. <https://doi.org/10.24818/RMCI.2019.3.259>
- EI Ammar, C., & Profiroiu, C. M. (2020). Innovation in public administration reform: A strategic reform through npm, ICT, and e-governance. a comparative analysis between Lebanon and Romania. *Administratie Si Management Public*, (35), 75–89. <https://doi.org/10.24818/35-05>
- George, B., Desmidt, S., Cools, E., & Prinzie, A. (2018). Cognitive styles, user acceptance and commitment to strategic plans in public organizations: an empirical analysis. *Public Management Review*, 20(3), 340–359. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285112>
- Giambona, F., & Grassini, L. (2020). Tourism attractiveness in Italy: Regional empirical evidence using a pairwise comparisons modelling approach. *International Journal of Tourism Research*, 22(1), 26–41. <https://doi.org/10.1002/jtr.2316>
- Gieske, H., Duijn, M., & van Buuren, A. (2020). Ambidextrous practices in public service organizations: innovation and optimization tensions in Dutch water authorities. *Public Management Review*, 22(3), 341–363. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1588354>
- Gökalp, E., Cakir, M. S., & Kougkoulos, I. (2021). Capacity management of migrant accommodation centers using approximate dynamic

- programming. *Journal of the Operational Research Society*, 0(0), 1–13. <https://doi.org/10.1080/01605682.2021.1907242>
- Gutiérrez Silva, J. M., Romero Borré, J., Hernández Fernández, L., & Vega Jaramillo, F. Y. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 762–783. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.17>
- Güven-Uslu, P., Blaber, Z., & Adhikari, P. (2020). Boundary spanners and calculative practices. *Financial Accountability & Management*, 36(4), 439–460. <https://doi.org/10.1111/faam.12266>
- Hollman, A. K., Bickford, S. H., & Lear, J. L. (2018). Communication Processes of Information Technology Executives in Higher Education. *Journal of Organizational and End User Computing*, 30(2), 71–87. <https://doi.org/10.4018/JOEUC.2018040104>
- Iasbech, P. A. B., & Lavarda, R. A. B. (2018). Strategy and practices. *International Journal of Public Sector Management*, 31(3), 347–371. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2016-0207>
- Jameel, A., Asif, M., & Hussain, A. (2019). Good Governance and Public Trust: Assessing the Mediating Effect of E-Government in Pakistan. *Lex Localis - Journal of Local Self-Government*, 17(2), 299–320. [https://doi.org/10.4335/17.2.299-320\(2019\)](https://doi.org/10.4335/17.2.299-320(2019))
- Janssen, M., Rana, N. P., Slade, E. L., & Dwivedi, Y. K. (2018). Trustworthiness of digital government services: deriving a comprehensive theory through interpretive structural modelling. *Public Management Review*, 20(5), 647–671. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1305689>
- Johansson, S., & Liljegren, A. (2021). Social service as glasshouses? On the use and consequences of the Open Comparison system in Swedish social services. *Financial Accountability & Management*, 37(3), 323–343. <https://doi.org/10.1111/faam.12277>
- Kayuni, H. M. (2017). Strategic Planning in the Malawi Public Sector: Potential Tool for Progress or Regression? *Public Organization Review*, 17(3), 373–391. <https://doi.org/10.1007/s11115-016-0345-3>
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering. Technical Report, Ver. 2.3 EBSE Technical Report. EBSE.
- Krishnan, D., Islam, R., & Sarif, S. M. (2019). A hierarchical model to enhance financial and strategic performance of an oil and gas company in Malaysia. *International Journal of Energy Sector Management*, 14(2), 482–503. <https://doi.org/10.1108/IJESM-01-2019-0001>
- Kuzminov, I. F., Thurner, T., & Chulok, A. (2017). The technology foresight system of the Russian Federation: a systemic view. *Foresight*, 19(3), 291–305. <https://doi.org/10.1108/FS-10-2016-0048>
- Lee, D., McGuire, M., & Kim, J. H. (2018). Collaboration, strategic plans, and government performance: the case of efforts to reduce homelessness. *Public Management Review*, 20(3), 360–376. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285113>
- Mazurkiewicz, I. (2019). Management Competences of Management in Small and Medium Enterprise Projects. *Scientific E-Journal of Management Scienc*, 5–19. www.revistanegotium.org.ve/núm.44

- Mirzaee, S. M. S., Mirfakhredini, S. H., Sadrabadi, A. N., & Sharifabadi, A. M. (2020). Compiling the strategies of alfa mining company and prioritizing them by WASPAS method. *Logforum*, 16(3), 447–463. <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2020.473>
- Ngoye, B., Sierra, V., & Ysa, T. (2019). Assessing performance-use preferences through an institutional logics lens. *International Journal of Public Sector Management*, 32(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2017-0344>
- Niță, A. M., & Goga, C. I. (2018). Strategic Management in the Local Public Administration Institutions. Case study: Application of the Balanced Scorecard instrument in the Zalău City Hall. *Revista de Stiinte Politice*, 59, 69–81. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/strategic-management-local-public-administration/docview/2117115230/se-2?accountid=17242>
- Nkusi, A. C., Cunningham, J. A., Nyuur, R., & Pattinson, S. (2020). The role of the entrepreneurial university in building an entrepreneurial ecosystem in a post conflict economy: An exploratory study of Rwanda. *Thunderbird International Business Review*, 62(5), 549–563. <https://doi.org/10.1002/tie.22165>
- Noto, G., & Noto, L. (2019). Local Strategic Planning and Stakeholder Analysis: Suggesting a Dynamic Performance Management Approach. *Public Organization Review*, 19(3), 293–310. <https://doi.org/10.1007/s11115-018-0403-0>
- Ongaro, E., & Ferlie, E. (2019). Exploring Strategy-Making in 'Non-New Public Management' Public Services Settings: The Case of European Union Agencies. *Administrative Sciences*, 9(1), 23. <https://doi.org/10.3390/admsci9010023>
- Ormiston, J. (2019). Blending practice worlds: Impact assessment as a transdisciplinary practice. *Business Ethics: A European Review*, 28(4), 423–440. <https://doi.org/10.1111/beer.12230>
- Parnell, D., May, A., Widdop, P., Cope, E., & Bailey, R. (2019). Management strategies of non-profit community sport facilities in an era of austerity. *European Sport Management Quarterly*, 19(3), 312–330. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1523944>
- Pečarič, M. (2018). The Effects of Law Through Actions of Inspections. *Central European Public Administration Review*, 15(3–4), 129–144. <https://doi.org/10.17573/ipar.2017.3-4.06>
- Piervito Bianchi, N. A., & Damato, L. (2019). How to Improve Performance of Public Universities? A Strategic Management Approach. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3S2), 625–629. <https://paq.spaeaf.org/article/1889/How-to-Improve-Performance-of-Public-Universities-A-Strategic-Management-Approach>
- Ramírez Molina, R. I., Ríos-Pérez, J. D., Lay Raby, N. D., & Ramírez Molina, R. J. (2021). Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: Una revisión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(Especial 4), 147–161. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36999>
- Reitano, V. (2018). An Open Systems Model of Local Government Forecasting. *The American Review of Public Administration*, 48(5), 476–489. <https://doi.org/10.1177/0275074017692876>
- Robaj, A. (2018). Modernization Public

- Administration in the Republic of Uzbekistan. *Russian Journal of Political Studies*, 4(1). <https://doi.org/10.13187/rjps.2018.1.20>
- Sancino, A., & Hudson, L. (2020). Leadership in, of, and for smart cities—case studies from Europe, America, and Australia. *Public Management Review*, 22(5), 701–725. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1718189>
- Savignon, A. B., Costumato, L., & Marchese, B. (2019). Performance budgeting in context: An analysis of Italian central administrations. *Administrative Sciences*, 9(4). <https://doi.org/10.3390/admsci9040079>
- Schachter, H. L. (2017). Organization Development and Management History: A Tale of Changing Seasons.
- Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C., & Barros-Rivera, B. A. (2018). Putting the System Into Performance Management Systems: A Review and Agenda for Performance Management Research. *Journal of Management*, 44(6), 2209–2245. <https://doi.org/10.1177/0149206318755303>
- Schubert, P., & Willems, J. (2021). In the name of the stakeholder: An assessment of representation surpluses and deficits by nonprofit leaders. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(4), 639–664. <https://doi.org/10.1002/nml.21445>
- Silva, R. J. R. da, Rodrigues, R. G., & Leal, C. T. P. (2019). Gamification in Management Education: A Systematic Literature Review. *BAR - Brazilian Administration Review*, 16(2). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2019180103>
- Skarica, M. (2020). Implementation of the Strategy for Public Administration Development in Croatia (2015-2020): a Mid-Term Evaluation. June 2018, 7–8.
- Spišáková, E. D., Gontkovičová, B., Majerníková, J., Spišák, E., & Pacana, A. (2019). Management of Research and Development Activities in the Context of Strategy Europe 2020. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 112–123. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.09>
- Suchek, N., Fernandes, C. I., Kraus, S., Filser, M., & Sjögrén, H. (2021). Innovation and the circular economy: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3686–3702. <https://doi.org/10.1002/bse.2834>
- Tamošiūnas, A. (2018). Managing Selection of Wind Power Generation Technologies. *Business: Theory and Practice*, 19, 309–321. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.31>
- Turner, S., D’Lima, D., Sheringham, J., Swart, N., Hudson, E., Morris, S., & Fulop, N. J. (2021). Evidence use as sociomaterial practice? A qualitative study of decision-making on introducing service innovations in health care. *Public Management Review*, 00(00), 1–25. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1883098>
- Urdaneta-Montiel, A. J., Borgucci-Garcia, E. V., & Jaramillo-Escobar, B. (2021). Crecimiento económico y la teoría de la eficiencia dinámica. *Retos*, 11(21), 93–116. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.06>
- V. Andryushina, E., A. Panova, E., & N. Oparina, N. (2019). Conference and Round Table on Public Administration in Modern Russia and Hungary in the Framework of the MSU–NUPS Academic Week (October 9–10, 2018). *Pro Publico Bono - Magyar Közigazgatás*, 7(2), 28–43. <https://doi.org/10.32575/ppb.2019.2.2>

Wolf, J., Nogueira, F., & Borges, M. (2021). A Collaborative Methodology for Local Strategic Planning: Insights from Four Plans in Portugal. *Planning*

Practice and Research, 36(1), 91–107. <https://doi.org/10.1080/02697459.2020.1755138>