



GESTIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA EN LAS UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCALES Y LA LUCHA CONTRA LA POBREZA EN EL MARCO DEL COVID-19 EN EL PERÚ

STRATEGIC FINANCIAL MANAGEMENT IN LOCAL EDUCATIONAL MANAGEMENT UNITS AND THE FIGHT AGAINST POVERTY IN THE FRAMEWORK OF COVID-19 IN PERU

Jorge-Saúl Segura-Atachagua^{1*}

¹ Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado, Gestión Pública y Gobernabilidad, Lima, Perú.

jseguraat@ucvvirtual.edu.pe ORCID

* Autor de correspondencia: jseguraat@ucvvirtual.edu.pe

Historia del Artículo:

Recibido: 15 de julio de 2022

Aceptado: 20 de setiembre de 2022

<https://doi.org/10.56636/ceprosimad.v10i2.120>

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo evidenciar los factores débiles en las Gestiones Estratégicas Financiera en las Unidades de Gestión Educativa Local para afrontar la lucha contra la pobreza en el marco del COVID -19. Por el mal uso de los recursos públicos se incrementó la pobreza por parte de las Unidades Ejecutoras del Sector Educación en el Perú, por lo que se requiere de una adecuada Gestión Estratégica Financiera para el logro de los objetivos gubernamentales, entre ellos la mejor situación económica de la población que en el contexto actual, ha sido afectada como consecuencia de la pandemia. El enfoque es mixto, la técnica empleada ha sido la revisión documental y como instrumento se ha utilizado una matriz de análisis, donde se ha registrado las tasas más altas de vulnerabilidad económica. En el presente estudio, se encontró que los factores débiles de las Unidades de Gestión Educativas Locales más relevante son el cumplimiento y la elaboración de planes estratégicos financieros propios, Desempeño laboral, Talento humano, Autosuficiencia financiera, Toma de decisiones funcionales y Orientación del gasto.

PALABRAS CLAVE: Gestión Estratégica Financiera, Unidades de Gestión Educativas Locales, Pobreza, COVID-19, Vulnerabilidad económica.

ABSTRACT

The objective of this research is to show the weak factors in the Financial Strategic Management in the Local Educational Management Units to face the fight against poverty in the framework of COVID -19. Due to the misuse of public resources, poverty increased by the Executing Units of the Education Sector in Peru, for which an adequate Strategic Financial Management is

required to achieve government objectives, including the best economic situation. of the population that, in the current context, has been affected as a consequence of the pandemic. The approach is mixed, the technique used has been documentary review and an analysis matrix has been used as an instrument, where the highest rates of economic vulnerability have been recorded. In the present study, it was found that the weak factors of the most relevant Local Educational Management Units are compliance and the elaboration of their own financial strategic plans, Work performance, Human talent, Financial self-sufficiency, Functional decision making and Orientation of spending.

KEYWORDS: strategic Financial Management, Local Educational Management Units, Poverty, COVID-19, Economic vulnerability.

INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica financiera en el sector de educación, considerado dentro de los objetivos de desarrollo sostenible, se venían obteniendo logros satisfactorios financieros, sin embargo, en la misión de la ejecución se está experimentando su peor revés debido a la interrupción originada por la pandemia del COVID-19.

Por primera vez, en las últimas tres décadas, se prevé que la pobreza extrema aumente drásticamente en todo el mundo, afectando a otros quinientos millones de personas, lo que constituye un 8% más de la población del mundo. De acuerdo al portal del Ministerio de Economía y Finanzas, el COVID-19, ha traído como consecuencia en el año 2020, la reversión del presupuesto otorgado a los sectores gubernamentales, en consecuencia, nos encuentre sumergidos en la pobreza extrema.

La Gestión Estratégica Financiera es una actividad común a todas las organizaciones, sean estas públicas o privadas. A menudo esta es usada por la importancia que reviste el administrar los recursos financieros y humanos adecuadamente, para así alinearlos con los objetivos institucionales o gubernamentales.

En América Latina, la gerencia estratégica financiera para la gestión de personas fue

apreciada como una forma de trabajar con el personal, con el apoyo de la valoración de funciones simples, que iba en progreso hasta que se convirtió en una herramienta sólida para planear, dirigir y controlar [Armstrong, 2016; Wheelen et al., \(2018\)](#).

La gestión estratégica financiera para la gestión de personas se convierte en un desafío clave que enfrentan actualmente las instituciones, donde se debe desarrollar líderes con talento estratégico, prevaleciendo estos gracias al potencial de sus actitudes y aptitudes [Rao et al. \(2018\)](#).

La correcta aplicación de los diferentes procesos de gestión puede generar buenos resultados, no solo a favor de la organización, sino también a favor de la población y del sector educación, que urge de servicios de calidad que permitan aportar a la lucha contra la pobreza, situación que se ha visto incrementada a raíz de la pandemia del COVID-19.

Para la ejecución financiera es una herramienta importante para las organizaciones. A través de esta herramienta, se formula, implementa y evalúa decisiones interdisciplinarias para el logro de los objetivos de toda organización [Hernández et al., \(2015\)](#). Estas estrategias abarcan todas las decisiones y acciones administrativas determinantes del desempeño organizacional; cuando se implementan

correctamente, éste mejora. Adoptando buenas estrategias, la organización puede adquirir un mayor autoconocimiento, en otras palabras, un mejor flujo de información, lo que reducirá costos y mejorará el desempeño de los trabajadores, toda vez que no se reducen tiempos en planificación de actividades o acciones estratégicas, dado que, estas ya se encuentran definidas de antemano, lo que permite así dividir y coordinar el trabajo en equipo.

El diagnóstico estratégico es un instrumento que ayuda a la institución a comprender mediante sus fortalezas y debilidades. Es una visión de cómo se espera sea la organización en un futuro, una perspectiva ideal de lo que se espera ocurra [Serna, \(2015\); David, \(2016\)](#).

Para poder realizar la mayor ejecución financiera y dedicar mayor presupuesto público en la mitigación del impacto de la crisis generada por el COVID-19 en las poblaciones con mayor vulnerabilidad, se debe priorizar el financiamiento en el sector de educación de los programas que permitan enfrentar a la pobreza [CONEVAL \(2019\)](#).

La correcta aplicación de los diferentes procesos presupuestarios puede generar buenos resultados, no solo a favor de la organización, sino también a favor de la población, que urge de servicios de calidad que permitan aportar a la lucha contra la pobreza, situación que se ha visto incrementada a raíz de la pandemia del COVID-19.

Por tal la Gestión Estratégica Financiera contribuye la articulación completa de todos los niveles de una organización [Andrade \(2017\)](#). El uso de la Gestión Estratégica Financiera promete impactar positivamente en el performance de las instituciones gubernamentales, fortalecer los objetivos y garantizar un enfoque consistente, teniendo

en cuenta las oportunidades y limitaciones en su entorno [Franco \(2015\)](#).

Como también, la Gestión Estratégica Financiera organiza cuantitativa y cualitativamente la efectividad en la toma de decisiones, minimizando la inestabilidad frente a los inesperados cambios del ambiente, conforme a discernimientos adecuados [Chiavenato y Sapiro \(2017\); Dirani \(2018\); Fred, \(2018\)](#).

El diagnóstico estratégico es un instrumento que ayuda a la institución a comprender mediante sus fortalezas y debilidades. Es una visión de cómo se espera sea la organización en un futuro, una perspectiva ideal de lo que se espera ocurra [Serna \(2015\); David 2016](#).

[Vannebo y Gotvassli \(2015\)](#), puntualizan la Estrategia como una gestión que origina y desarrolla organizaciones competentes, respondiendo directamente a las perspectivas de los Stakeholders.

Asimismo, la Gestión Estratégica Financiera incorpora creencias de lo que debe ser considerado, las interrogantes a formular y estructurar, y los resultados que se deben aclarar; estas sirven para enfocar el análisis primario en innovación, creación de valor, desempeño, competitividad y reputación [Durand, et al., \(2016\)](#).

De acuerdo con [MacLean y MacIntosh \(2015\)](#), se debe reconocer la complejidad del ecosistema de la estrategia, toda vez que no se trata únicamente de una visión mecánica organizacional. Mediante la Gestión Estratégica, las organizaciones tienen la capacidad de cambiar y adaptarse a los diferentes cambios causados por las continuas exigencias [Davara \(2017\)](#).

La gerencia estratégica, es definida como la ciencia de la proposición, desarrollo y evaluación de decisiones multidisciplinares,

integrando los diferentes procesos, y describiendo y desarrollando las tácticas, ventajas y aprovechando las oportunidades para su defensa ante las amenazas [Fred, \(2018\)](#); [Meyer y Xin \(2018\)](#).

En la mayoría de los países de Latino América, ha sido implementada la gestión del talento humano como una estrategia organizacional, con acompañamiento al trabajador, innovación de indicadores de compensación, así como políticas de retención, apostando a la estrategia y creatividad [Pérez et al., \(2012\)](#).

Existe ineficiencia de la gestión estratégica para adecuar la gestión municipal a la nueva realidad [Estrada, \(2019\)](#); [Lauracio et al., \(2020\)](#). La problemática de la Pobreza se acrecienta por el mal uso de los recursos que brinda el Estado, por parte de las Municipalidades, que no invierten de manera adecuada y priorizan los sectores con más eficiencias.

Es entonces que, la Gestión Estratégica adecuada, permitirá que las Unidades de Gestión Educativas Locales sean capaces de reaccionar antes de que se susciten los cambios, a fin de gestionar y controlar sus resultados, en armonía con el logro de los objetivos institucionales. Asimismo, con la Gestión Estratégica Financiera, las Unidades de Gestión Educativas Locales en el sector de educación, tendrán la capacidad de definir una visión o un horizonte de tiempo, en un mediano o largo plazo [Wheelen y Hunger \(2015\)](#); [Serna \(2015\)](#). Por ello, esta ayudará a tomar decisiones correctas, las mismas que permitirán el logro de los objetivos establecidos por la institución.

Por todo lo expuesto, la presente investigación pretende identificar los factores débiles de la Gestión Estratégica Municipal para afrontar la lucha contra la pobreza en nuestro país, situación que se ha

visto incrementada aún más a raíz de la pandemia del COVID-19.

MATERIAL Y MÉTODOS

El presente artículo presenta un enfoque mixto, con diseño documental; la técnica empleada ha sido la revisión documental con compilación de ideas, posiciones y definiciones de diferentes autores, que sirvieron como base para la presente investigación. Se ha utilizado como herramienta una matriz analítica de registro.

La Unidad de Investigación son las Unidades de Gestión Educativa Locales Nacionales, en el actual contexto del COVID-19, en el Perú. En la presente investigación, las fuentes publicadas en revistas científicas fueron identificadas a través de búsquedas de referencias bibliográficas en las bases de datos: Scielo, EBSCO, SCOPUS y del MEF.

Se obtuvo información de Revistas Científicas tales como: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe – REDALYC (México), *Frontiers in Psychology* (Bélgica), *Advances in Developing Human* (USA), *Strategic Management Journal* (USA), *European J. International Management* (United Kingdom), *Research Journal* (Noruega), *Revista Universidad y Sociedad* (Cuba), *Revista de Ciencias de la Gestión* (Perú) y 17 ODSesiones (España). Asimismo, se realizaron búsquedas en los Repositorios Digitales de la Universidad Técnica del Norte (Ecuador) y la Universidad Nacional San Antonio Abad (Perú).

RESULTADOS

Se encontraron 18 artículos originales citadas en EBSCO y otras Revistas Científicas, publicadas desde el año 2014 al 2019. En la Tabla 1 se detalla el año de la publicación de

los artículos, el título, el o los nombres de los autores y la revista que lo publica.

Tabla 1

Los 11 Artículos más citados sobre Gestión Estratégica, de 2014 a 2019.

Nº	Año de Publicación	Título del Artículo	Autor(es)	Revista
1	2014	Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio, México	Mc GrawHill	EBSCO
2	2015	Limitaciones del enfoque de gestión estratégica en el sector público	Franco, F.	EBSCO
3	2015	Gerencia estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica	Serna, H. (2015)	EBSCO
4	2015	Indicadores de Calidad para la Gestión Estratégica del Municipio de Xalapa V de México	González, R.	EBSCO
5	2015	Gestión estratégica y gobierno abierto según el personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014	Díaz, D.	EBSCO
6	2015	How to improve strategic planning of municipal organizations in Czech Republic?	Řehoř, P.	ScienceDirect
7	2016	Enfoques de gestión estratégica para promover el arbitraje tributario en gobiernos locales del Estado Zulia, Venezuela	Villasmil, M. Leal, O. Sierra, G. A. Marceles, V. S.	EBSCO
8	2016	La Gestión Estratégica y el Desarrollo del Potencial Humano en la Municipalidad Distrital de Acoria Año 2015.	Ataucusi, J. E.	EBSCO
9	2017	Planificación estratégica e inteligencia económica: herramientas de gestión del cambio	Davara, F.	EBSCO
10	2017	Gestión Estratégica y el Trabajo en Equipo en el Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión – Año 2014.	Esteban, Y. Jurado, C.	EBSCO
11	2017	Gestión estratégica y la eficiencia organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria Año 2015	Méndez, Y.	EBSCO
12	2017	Plan de Gestión Estratégica para optimizar el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa - 2016	Torres, N. Y.	EBSCO
13	2017	PlandeGestión EstratégicaparaoptimizarelDesempeño Laboraldelostrabajadoresdela Municipalidad Distritald e Santa Rosa - 2016	Torres, N. Y.	EBSCO
14	2017	Leadership Competences for the Excellence of Municipalities' Strategic Management	Valickas, A., Raišienė, A. G., y Arimavičiūtė, M.	Journal of International Studies
15	2017	Impacts of Strategic Planning and Management in Municipal Government: An Analysis of Subject Survey and Objective Production and Efficiency Mearures in Norway	Johnsen, A.	Public Management Review
16	2018	Municipal Strategic Management and Performance	Rylková, Ž.	Journal of Public Administration, Finance and Law
17	2019	La biocontabilidad como mecanismo de responsabilidad social en los municipios de la provincia de Tungurahua	Tubón, K. J.	EBSCO
18	2019	Gestión estratégica financiera para mejorar la liquidez de la Municipalidad Provincial de Rioja, periodo 2015 – 2016	Tenorio, D. N. Villanueva, J.	EBSCO

Fuente: Elaboración propia con información de EBSCO y otras revistas científicas, periodo 2014-2019.

En la presente investigación, se efectuó la revisión de los resúmenes, identificando los factores más importantes en orden de mayor a menor son: desempeño, calidad, autosuficiencia financiera. Se resalta que estos tres factores representan más del 85 % de los 18 artículos obtenidos con los criterios de búsqueda mencionados anteriormente. Es importante puntualizar que ciertos artículos incorporan uno o más factores, por lo que

fueron tomados en cuenta para el conteo, tantas veces como se mencionaban.

En la ejecución de gastos a nivel Nacional, se señala que: de los 24 departamentos, en 9 de ellas, no sobre pasan el 90% en ejecución de gastos por toda fuente de financiamiento de la población más pobre, siendo los departamentos en menos en ejecución financiera y presupuestal los departamentos

Piura y Tumbes que no sobre pasaron el 80% de lo asignado. MEF (2020).

Figura 1

Perú: Regiones que presentan altas porcentaje sin ejecución Financiera – 2020.

	177,367,859,707	217,315,498,628	200,489,972,875	193,663,296,571	189,333,606,080	183,636,637,822	178,463,473,808	84.5
▲ TOTAL								
▲ Nivel de Gobierno R. GOBIERNOS REGIONALES	31,906,686,108	41,692,035,918	40,175,209,510	39,274,751,849	38,405,810,697	37,217,550,939	35,694,172,062	89.5
▲ Sector de GOBIERNOS REGIONALES	31,906,686,108	41,680,647,603	40,163,897,435	39,273,239,410	38,404,298,257	37,216,038,499	35,692,740,072	89.5

Pliego	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
440: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE AMAZONAS	697,969,945	1,144,247,558	1,110,762,402	1,107,575,099	1,104,459,674	1,092,392,726	1,000,794,696	95.5
441: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE ANCASH	1,640,103,564	2,330,480,292	2,191,687,231	2,072,866,499	2,017,068,359	1,942,098,666	1,856,102,835	83.3
442: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE APURIMAC	960,852,040	1,213,767,785	1,181,410,446	1,170,474,583	1,168,332,030	1,156,826,197	1,103,376,923	95.3
443: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE AREQUIPA	2,004,826,260	2,562,169,948	2,364,950,279	2,338,955,840	2,193,571,524	2,167,270,186	2,095,957,516	84.6
444: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE AYACUCHO	1,413,708,449	1,864,040,913	1,825,041,482	1,811,505,499	1,808,816,532	1,653,876,195	1,546,708,313	88.7
445: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA	1,975,434,270	2,636,701,596	2,524,945,880	2,448,723,271	2,431,783,782	2,294,917,153	2,184,014,536	87.0
446: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CUSCO	2,143,331,271	2,467,765,019	2,417,009,418	2,283,381,478	2,274,690,890	2,265,270,095	2,196,442,426	91.8
447: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE HUANCAYELICA	994,617,046	1,227,814,079	1,197,759,919	1,190,318,216	1,115,880,497	1,111,073,402	1,056,667,234	90.5
448: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE HUANUCO	1,151,079,074	1,516,427,462	1,492,364,139	1,480,918,102	1,461,357,798	1,419,969,598	1,386,580,255	93.5
449: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE ICA	1,115,095,880	1,448,100,323	1,414,954,285	1,344,941,323	1,320,952,110	1,169,345,592	1,138,185,246	80.7
450: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE JUNIN	1,752,155,707	2,190,625,585	2,158,710,233	2,149,195,624	2,145,875,228	2,083,771,024	2,021,011,417	95.1
451: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD	2,005,866,539	2,401,158,503	2,285,912,177	2,254,716,758	2,231,263,420	2,187,746,852	2,115,224,186	91.1
452: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE	1,201,137,797	1,571,286,288	1,544,950,303	1,530,342,673	1,507,711,290	1,469,791,389	1,425,568,090	93.5
453: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE LORETO	1,860,892,253	2,405,197,805	2,346,701,596	2,268,319,990	2,132,896,935	2,111,373,536	2,060,072,210	87.8
454: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE MADRE DE DIOS	349,145,555	435,480,788	418,907,380	415,043,923	409,220,772	403,266,006	380,286,196	92.6
455: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE MOQUEGUA	492,601,791	646,519,479	625,344,885	609,460,847	605,599,227	593,342,417	568,502,672	91.8
456: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PASCO	556,252,062	723,829,882	706,352,223	690,803,839	683,844,265	653,742,862	598,014,340	90.3
457: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PIURA	2,133,371,449	3,354,934,671	3,224,117,106	3,132,302,158	2,914,615,559	2,706,792,655	2,578,379,721	80.7
458: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PUÑO	1,809,011,941	2,226,737,943	2,193,312,837	2,178,382,037	2,160,483,414	2,152,128,597	2,018,969,789	96.6
459: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE SAN MARTIN	1,220,435,975	1,602,297,318	1,567,696,228	1,562,783,388	1,533,720,787	1,527,287,232	1,502,131,787	95.3
460: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TACNA	620,012,656	821,829,446	794,005,147	783,169,217	780,592,111	773,879,299	758,088,293	94.2
461: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TUMBES	455,143,095	620,346,000	597,587,473	555,664,580	553,218,714	500,362,859	484,636,283	80.7
462: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE UCAYALI	861,827,891	1,150,436,628	1,136,322,870	1,118,014,302	1,104,710,074	1,079,518,202	1,004,538,733	93.8
463: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE LIMA	1,212,097,112	1,549,584,199	1,496,335,343	1,463,828,214	1,459,599,856	1,438,590,787	1,416,428,788	92.8
464: GOBIERNO REGIONAL DE LA PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO	1,035,918,100	1,326,745,574	1,225,026,789	1,194,796,812	1,169,854,632	1,162,326,177	1,105,823,293	87.6
465: MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA	43,798,386	140,122,418	121,829,365	116,695,128	114,178,805	100,078,795	90,234,294	71.4

Fuente: Elaboración propia con información de MEF y otras revistas científicas, periodo - 2020

En la ejecución de gastos por fuente de financiamiento a nivel Nacional, se señala que: de los 05 Rubros de la asignación presupuestal al 31 de diciembre de 2020 a la fase de devengado no se ejecutaron financieramente el importe total de reversión por un total de 35 692 740,073 Millones afectando a la parte económica de cada familia e incrementado la pobreza extrema en cada rincón del país MEF (2020).

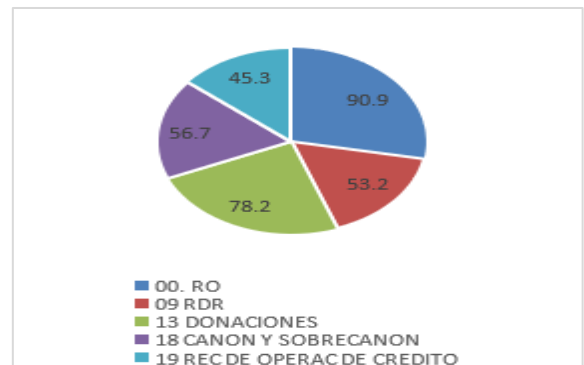


Figura 2 Rubros o fuente de Financiamiento.

Rubro	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			%
					Atención de Compromiso	Devengado	Reversión	
00: RECURSOS ORDINARIOS	27,645,844,273	32,267,258,333	32,036,235,306	31,873,099,210	31,685,313,678	31,167,910,146	30,140,287,358	96.6
09: RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	654,389,314	826,378,344	558,983,889	521,441,606	505,012,690	497,625,444	467,875,405	60.2
13: DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	25,181,549	1,356,220,344	1,191,740,524	1,169,315,412	1,154,182,678	1,139,996,417	1,048,840,867	84.1
18: CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y PARTICIPACIONES	2,595,889,887	3,242,709,834	2,884,033,345	2,522,772,062	2,215,051,155	2,095,254,475	1,934,604,331	64.6
19: RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	985,381,085	3,888,080,648	3,492,904,392	3,186,611,119	2,844,738,057	2,315,252,017	2,101,132,112	59.5
TOTAL							35,692,740,073	

Figura 3

El porcentaje de reversión por toda fuente de financiamiento.

Fuente: Elaboración propia con información de MEF y otras revistas científicas, periodo 2020.

Tabla 2

Factores débiles número de autores.

N°	Factores débiles	N° de Autores	%
1	Elaboración de planes financieros Presupuestales	3	15,7
2	Desempeño laboral Financiera y Presupuestal	2	10,5
3	Talento del servidor público (Desarrollo de potencial humano y trabajo en equipo)	2	10,5
4	Auto suficiencia financiera	2	10,5
6	Orientación del gasto (Deficiencia de gastos en proyectos de inversión)	2	10,5
7	Diagnostico institucional Organizaciones	1	5,3
8	Sistemas de Indicadores de Calidad	1	5,3
9	Eficiencia y eficacia organizacional	1	5,5
10	Liderazgo en gestión financiera	1	5,3
11	Planteamiento de estrategias a corto plazo	1	5,3
12	Practica de Gobierno Abierto	1	5,3
Total		18	

DISCUSIÓN

Es importante señalar que, la actual coyuntura, debido a la pandemia del COVID-19, ha afectado el cumplimiento de los objetivos y acciones de las entidades públicas del Perú; el gobierno central ha efectuado recortes presupuestales para priorizar la cobertura de gastos para la lucha contra esta pandemia, lo que afecta a su vez la lucha contra la pobreza. Sin embargo, este contexto de escasez de recursos y de enormes necesidades de la sociedad, constituye un desafío para los municipios, que deberán implementar nuevas acciones estratégicas, potenciando la relación entre las Unidades de Gestión Educativa Local con alianzas estratégicas asociadas, para el logro de los objetivos.

Como sociedad se debe concientizar, los efectos del COVID-19 ya que se bien sintiendo en la mayoría de los países –si no es en todos- para el 2030. En estas condiciones, el objetivo de reducir la tasa de pobreza mundial a menos del 3% para el 2030, no podrá lograrse sin acciones políticas rápidas, relevantes y fundamentales BM (2020).

El contexto de la pandemia del COVID-19, esboza un escenario de alta dificultad e incertidumbre que, aparte de los altos costos en vidas humanas, trae consigo el aumento de la pobreza, afectando sobre manera a los sectores más vulnerables de todo el mundo. Finalmente, a mediano y corto plazo solo se viene invirtiendo en proyectos efectistas. Muchas veces el presupuesto es desviado hacia proyectos que pueden ser terminados en poco tiempo (estadios, plazas, entre otros), pero que no impactarán significativamente en la calidad de vida de la comunidad.

CONCLUSIÓN

Primero: Se concluye que tres factores representan más del 85 % de los 18 artículos obtenidos con los criterios de búsqueda mencionados anteriormente.

Segundo: En la ejecución de gastos a nivel Nacional, se señala que, de los 24 departamentos, 9 de ellas, no sobre pasan el 90% en ejecución de gastos por toda fuente de financiamiento de la población más pobre, siendo los departamentos en menos en ejecución financiera y presupuestal los departamentos Piura y Tumbes que no sobre pasaron el 80%.

Tercero: En la ejecución de gastos por fuente de financiamiento a nivel Nacional de los 05 Rubros de la asignación presupuestal al 31 de diciembre de 2020 a la fase de devengado no se ejecutaron financieramente el importe total de reversión por un total de 35 692 740,073 Millones afectando a la parte económica de cada familia.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a los profesionales que nos apoyaron en realización de estudio, como también a los tutores que nos inculcaron en la investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade (2017). *Sistema de Gestión Estratégica para la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Otavalo EMAPAO-EP*. [Tesis, Universidad Técnica del Norte]. Repositorio Digital. <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/7044/1/PG%20521%20TESIS.pdf>
- Ansoff (2019). *From Strategic Planning to Strategic Management*; in: *Implanting Strategic Management*.
- Armstrong (2016). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*, 6a Ed., 001-280, Kogan Page Limited, Philadelphia USA.
- Ataucusi (2017). *La Gestión Estratégica Y el Desarrollo del Potencial Humano en la Municipalidad Distrital de Acoria Año 2015*. <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=64&sid=3e0d3d73-adc5-44ae-9bc9-93d7d6c291e8%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsbas.8031E43F&db=edsbas>
- Banco Mundial (2020). *La Pobreza y la Prosperidad Compartida 2020. Un Cambio de Suerte*. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34496/211602ovSP.pdf?sequence=21&isAllowed=y>
- Banco Mundial (s.f.). *Consultado el 27 de diciembre de 2020*. <https://www.bancomundial.org/es/about/what-we-do>
- Bostjancic y Slana (2018). *The Role of Talent Management Comparing Medium-Sized and Large Companies – Major Challenges in Attracting and Retaining Talented Employees*. *Frontiers in Psychology*, 9(1), 1750. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01750>
- Chata (2018). *El presupuesto de inversión pública basado en resultados y su relación con la gestión estratégica de los Gobiernos Municipales de la Región*
- Chiavenato y Sapiro (2017). *Planeación Estratégica*. 3.a ed., 001-344, McGraw Hill Editorial, España. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2020). *La Política Social en el contexto de la pandemia por el virus SARS-CoV-2 (COVID-19) en México*. https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/Documents/Politica_Social_COVID-19.pdf
- Davara (2017). *Planificación estratégica e inteligencia económica: herramientas de gestión del cambio*. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, 189-229. [file:///C:/Users/MARY%20HEL/EN/Downloads/Dialnet-PlanificacionEstrategicaEInteligenciaEconomica-5255541%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/MARY%20HEL/EN/Downloads/Dialnet-PlanificacionEstrategicaEInteligenciaEconomica-5255541%20(1).pdf)
- David (2016). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Prentice HALL.

- Díaz (2015). *Gestión estratégica y gobierno abierto según el personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima*, 2014. <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=89&sid=3e0d3d73-adc5-44ae-9bc9-93d7d6c291e8%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsbas.E3285842&db=edsbas>
- Dirani (2018). *Talent Management and Development in the United Arab Emirates*. *Advances in Developing Human*. 20(4, 1), 479-497. <https://doi.org/10.1177/1523422318803088>
- Durand et al., (2016). *The expanding domain of strategic management research and the quest for integration*. *Strategic Management Journal*, 38(1), 4–16. <https://doi.10.1002/smj.2607>
- Esteban y Jurado (2017). *Gestión Estratégica Y el Trabajo en Equipo en el Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión - Año 2014*. <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=67&sid=3e0d3d73-adc5-44ae-9bc9-93d7d6c291e8%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsbas.E45D213B&db=edsbas>
- Estrada (2019). *Gestión municipal factor determinante en el desarrollo de la Municipalidad Provincial de Cotabambas: 2013-2016*. [Tesis, Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco]. Repositorio Digital. <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/UNSAAC/4093>
- González (2015). *Indicadores de Calidad para la Gestión Estratégica del Municipio de Xalapa Ver. México*. <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=81&sid=3e0d3d73-adc5-44ae-9bc9-93d7d6c291e8%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsbas.31CD465A&db=edsbas>
- Franco (2015). *Limitaciones del enfoque de gestión estratégica en el sector público*. *Revista de Ciencias de la Gestión*, 1(1), 88-115. <file:///F:/LECTURAS/LECTURAS%20SELECCIONADAS%20PARA%20LA%20TESIS/LECTURAS%20NACIONALES/2015%20-%20franco%20-Limitaciones%20de%20la%20Gestión%20Estratégica.pdf>
- Fred (2018). *La Gerencia Estratégica*, 1.a ed., 001-370, Legis Editores, Bogotá, Colombia.
- Hernández y Palafox (2015). *Administración: Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- INEI (2020). *Mapa de pobreza monetaria provincial y distrital 2018*. 1.ra ed. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digital
- INEI (2020). *Informe técnico – Perú: Estimación de la Vulnerabilidad Económica a la Pobreza Monetaria – Metodología de cálculo y perfil sociodemográfico*. Diciembre 2020. <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/estimacion-de-la-vulnerabilidad-economica-a-la-pobreza-monetaria.pdf>
- Johnsen (2017). *Impacts of Strategic Planning and Management in Municipal Government: An Analysis of Subjective Survey and Objective Production and Efficiency Measures in Norway*. 9th version, 30.1.2017. <https://oda.oslomet.no/bitstream/handle/10642/5927/PMR%2BImpacts%20-%20Johnsen%20-%202017.pdf>

- 2Bof%2BSt
rategic%2BPlanning%2Band%2BM
anagement%2Bin%2BMunicipal%2
BGovernment%2Bin%2BNorway%
2B-
%2Bpreprint%2Bpdf.pdf?sequence=
3&isAllowed=y
- Lauracio et al., (2020). *Heterogeneidad y vocación funcional de las municipalidades peruanas, 2011-2018*. Revista Universidad y Sociedad, 12(5), 500-510. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1738>
- MacLean y MacIntosh (2015). *Planning reconsidered: Paradox, poetry and people at the edge of strategy*. *European Management Journal*, 33(2), 72–78. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.02.003>
- McDonnell y Schuler (2017). *Talent management: A systematic review and future prospects*. *European J. International Management*, 11(1), 86-128. <https://doi.10.1504/EJIM.2017.081253>
- Medianero (2015). *Gestión Estratégica para el Desarrollo Regional*. 1ra. Ed. http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/002-david_medianero.pdf
- Méndez (2017). *Gestión estratégica y la eficiencia organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria - Año 2015*. <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=69&sid=3e0d3d73-adc5-44ae-9bc9-93d7d6c291e8%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsbas.606AFF6&db=edsbas>
- Meyer y Xin (2018). *Managing Talent in Emerging Economy Multinationals: Integrating Strategic Management and Human Resource Management*. *International Journal of Human Resource Management*.doi: 10.1080/09585192.2017.1336362, 29(11), 1827-1855. Palgrave Macmillan, Cham. p. 41-52, https://www.google.com/search?q=From+Strategic+Planning+to+Strategic+Management&rlz=1C1CHBD_esPE890PE890&oq=From+Strategic+Plannin+g+to+Strategic+Management&aqs=chrome..69i57j46i19j0i19i22i30l6.1041j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8
- Pérez y Wilson (2012). *Managing human resources in the Latin American context: the case of Chile*. *The International Journal of Human Resource Management*, doi: 10.1080/09585192.2011.639547, 23(15), 3133-3150.
- Puno periodos: (2015_2016). <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=87&sid=3e0d3d73-adc5-44ae-9bc9-93d7d6c291e8%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsbas.3F3ED951&db=edsbas>
- Rao y Chakravarthy (2018). *Role of a Leader in Strategic Talent Management - A study in Techmahindra*, ISSN: 0976-6316, *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(2), 247-254. https://www.researchgate.net/publication/323704488_Role_of_a_leader_in_strategic_talent_management_-_A_study_in_techmahindra
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- PNUD (2020). *Más allá de la recuperación: con miras a 2030*. <file:///C:/Users/user/Downloads/COVID-Response-2->

- June%252018_ES.pdf
- Řehoř (2015). *How to improve strategic planning of municipal organizations in Czech Republic?*. *Procedia Economics and Finance* 34 (2015) 521 – 527. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115016639>
- Rylková (2017). *Municipal Strategic Management and Performance*. *Journal of Public Administration, Finance and Law*. http://www.jopaf.com/uploads/issue11/MUNICIPAL_STRATEGIC_MANAGEMENT_AND_PERFORMANCE.pdf
- Serna (2015). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. Bogotá: Editorial 3R.
- Tenorio y Villanueva (2019). *Gestión estratégica financiera para mejorar la liquidez de la Municipalidad Provincial de Rioja, periodo 2015 – 2016*. <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=56&sid=3e0d3d73-adc5-44ae-9bc9-93d7d6c291e8%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsbas.67FB0592&db=edsbas>
- Torres (2017). *Plan de Gestión Estratégica para optimizar el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa - 2016*. <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=73&sid=3e0d3d73-adc5-44ae-9bc9-93d7d6c291e8%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsair.od3056..c13e4c37968c00c798032e077d56e7b0&db=edsair>
- United Nations. (2020). *A UN Framework for the Immediate Socio-Economic Response to COVID-19*. (p. 3). https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un_framework_report_on_covid-19.pdf
- Universidad de Murcia. (2019). *1 Fin de la Pobreza. 17 ODSesiones. España*. <https://www.um.es/web/17odsiones/actividades/pobreza>
- Valickas et al., (2017). *Leadership competences for the excellence of municipalities' strategic management*. *Journal of International Studies*, 10(4), 131-142. doi:10.14254/2071-8330.2017/10-4/10 https://www.jois.eu/files/10_433_Valickas%20et%20al.pdf
- Vannebo y Gotvassli (2015). *The Concept of Strategy in the Early Childhood Education and Care Sector*. *European Early Childhood Education Research Journal*, 25(1), 4-18. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2015.1102410>.
- Villasmil et al., (2017). *Enfoques de gestión estratégica para promover el arbitraje tributario en gobiernos locales del Estado Zulia, Venezuela*. <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=60&sid=3e0d3d73-adc5-44ae-9bc9-93d7d6c291e8%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsbas.CAE01A7F&db=edsbas>
- Wheelen y Hunger (2015). *Administración estratégica y política de negocios: Conceptos y Casos*. México: Pearson.