

Gestión estratégica de los municipios y su influencia en la lucha contra la pobreza en el marco del COVID-19, Perú

Mary Helen Reyes Díaz

mreyesdi@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-5241-5430>

Universidad César Vallejo

Lima, Perú

RESUMEN

La pobreza se ve agravada por el mal uso de los recursos públicos por parte de los municipios que no priorizan a los sectores más vulnerables, por ello hoy más que nunca se requiere conocer si la Gestión Estratégica Municipal influye en la Lucha contra la Pobreza en el marco del COVID-19 en el Perú. El enfoque es mixto, la técnica empleada ha sido la revisión documental y como herramienta se utilizó una matriz analítica. Asimismo, se efectuó una revisión de artículos en español e inglés, publicados en Revistas Científicas e indexadas en las bases de dato Scielo, ScienceDirect y Scopus, periodo 2014 a 2021, complementando esta investigación con información publicada por Organismos Nacionales e Internacionales. Se encontró que los factores débiles municipales más citados son carencia de talento, falta de estandarización de procesos, gerencia sin liderazgo, enfoque de procesos inexistente, falta de plan de gestión estratégica propio, falta de autosuficiencia financiera, gobernanza inexistente y deficiente toma de decisiones funcionales. En este artículo se propone implementar acciones estratégicas municipales que involucren no sólo a los funcionarios y trabajadores municipales, sino también a la empresa privada y a la sociedad civil en general.

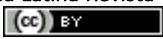
Palabras clave: *gestión estratégica; municipio; pobreza; covid-19; vulnerabilidad monetaria provincial.*

Correspondencia: mreyesdi@ucvvirtual.edu.pe

Artículo recibido 23 noviembre 2022 Aceptado para publicación: 23 diciembre 2022

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Cómo citar: Reyes Díaz, M. H. (2022). Gestión estratégica de los municipios y su influencia en la lucha contra la pobreza en el marco del COVID-19, Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 8886-8908. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4044

Strategic management of municipalities and its influence in the fight against poverty in the framework of covid-19, Peru

ABSTRACT

Poverty is aggravated by the misuse of public resources by municipalities that do not prioritize the most vulnerable sectors, for this reason today more than ever it is necessary to know if Municipal Strategic Management influences the Fight against Poverty in the framework of COVID-19 in Peru.

The approach is mixed, the technique used has been documentary review and an analytical matrix was used as a tool. Likewise, a review of articles in Spanish and English, published in Scientific Journals and indexed in the Scielo, ScienceDirect and Scopus databases, from 2014 to 2021, was carried out, complementing this research with information published by National and International Organizations.

It was found that the most cited municipal weak factors are lack of talent, lack of standardization of processes, management without leadership, non-existent process approach, lack of its own strategic management plan, lack of financial self-sufficiency, non-existent governance and poor functional decision-making. This article proposes to implement municipal strategic actions that involve not only municipal officials and workers, but also private companies and civil society in general.

Keywords: *strategic management; municipality; poverty; covid-19, provincial monetary vulnerability.*

INTRODUCCIÓN

La pobreza extrema mundial, considerada dentro del primero de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ha venido disminuyendo constantemente durante casi 30 años. Sin embargo, la misión de erradicación de la pobreza 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 otras quinientos millones de personas, lo que constituye un 8% más de la población del mundo. De acuerdo al PNUD (2020), el COVID-19 ha traído como consecuencia que, a nivel mundial, en el año 2020, casi cien millones de habitantes se encuentren sumergidos en la pobreza extrema.

Según la Universidad de Murcia (2019) la pobreza global no refiere sólo la falta de ingresos. Esta se manifiesta de varias maneras y afecta en forma transversal a otros ODS: hambre, desnutrición, carencia de vivienda adecuada y acceso limitado a servicios educativos y de salud.

Meléndez (2018), en su tesis “La Gestión Estratégica y su relación con la competitividad en las MYPES del Centro Comercial e Industrial Gamarra”, desarrolló una investigación cuantitativa de tipo no experimental, descriptivo y correlacional. En esta se determinó que, de acuerdo a la percepción de los trabajadores de las MYPES comercializadoras de telas ubicadas en el Emporio Comercial Gamarra, se deben implementar Estrategias de Mejora de Procesos, dado que, la Gestión Estratégica tiene una relación significativa con la Competitividad de las MYPES estudiadas.

Rodríguez (2018), en su tesis “Gestión Estratégica y la productividad de los colaboradores en la Empresa San Fernando, Lima – 2018”, aplicó el enfoque cuantitativo con diseño descriptivo correlacional. Al respecto, se determinó que, como resultado de la percepción de los trabajadores de la Empresa San Fernando, existe una relación positiva entre la Gestión Estratégica y la Productividad de los Colaboradores. En esta investigación se resaltan los procesos efectuados por la empresa para la selección del personal adecuado, según requerimiento.

Andrade (2017), en su tesis “Sistema de Gestión Estratégica para la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Otavalo EMAPAO-EP”, en Ibarra, Ecuador, aplicó un enfoque cuantitativo con diseño cuasi experimental en una muestra de 95 servidores de la empresa en estudio. En este se concluyó que existe una desarticulación estratégica

entre las áreas de Dirección, Finanzas, Administración y Operaciones de la empresa en mención, lo que trae consigo que no se alcancen niveles altos de calidad y tampoco una significativa satisfacción de los usuarios del servicio.

Villasmil et ál. (2017), en su artículo de investigación “Enfoques de Gestión Estratégica para promover el arbitraje tributario en gobiernos locales del Estado de Zulia, Venezuela”, el mismo que tiene enfoque explicativo con diseño no experimental y cuyo instrumento fue aplicado a 10 directivos de 4 Alcaldías, concluyeron que, en los gobiernos locales, los aspectos de Gestión Estratégica tales como Toma de Decisiones Funcionales, Actitud Proactiva, Liderazgo y la Comunicación están muy presentes en los arbitrajes tributarios y la organización cuenta con una variedad de valores clave para efectuar el trabajo diario; y estos son verificados y analizados con regularidad, para luego adaptarlos a las nuevas necesidades y situaciones que surjan en la organización.

Valladares (2016), en su tesis “Modelo de Gestión Estratégica de Proyectos para la Municipalidad de Turrialba”, en Costa Rica, utilizó el enfoque cuantitativo y cualitativo empírico de tipo transversal. En esta tesis se concluye que las áreas responsables de ejecutar los proyectos municipales, conocen sólo parcialmente la manera en que se desarrollan los proyectos municipales, desconociendo los objetivos y el alcance de estos. Asimismo, debido a que los proyectos no presentan un rumbo establecido, la ejecución del plan estratégico municipal es lenta. Por este motivo, el Municipio de Turrialba necesita un modelo de Gestión Estratégica que le permita llevar a cabo proyectos que se desarrollen de manera efectiva y eficiente, a través de la estandarización de herramientas y procesos.

En el actual contexto de la pandemia COVID-19, aunado a los conflictos y el cambio climático, en el año 2020, muchas personas que hasta el 2019 acababan de salir de la pobreza extrema, pueden haber recaído en ella (Banco Mundial, s.f.).

En relación a esto, en el año 2020, la pobreza extrema afectó al 5,1% de la población peruana, incrementándose en 2,2 puntos porcentuales en comparación con el año 2019, siendo esta una alta significancia estadística. (INEI, 2021, p. 47).

Para detener el impacto del COVID-19 en el avance de la pobreza, los gobiernos locales y las comunidades tienen un papel fundamental (United Nations, 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 ni priorizan los sectores más vulnerables con eficiencia.

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). 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, que urge de servicios de calidad que permitan aportar a la lucha contra la pobreza, situación que se ha visto incrementada a raíz del COVID-19 en el Perú.

Por todo lo expuesto, para la presente investigación se formula la siguiente pregunta ¿La Gestión Estratégica de los Municipios influye en la Lucha contra la Pobreza en el marco del COVID-19 en el Perú?.

METODOLOGÍA

El presente artículo presenta un enfoque mixto, 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.

En la presente investigación, las fuentes publicadas en revistas científicas fueron identificadas a través de indagaciones de referencias bibliográficas en las bases de datos: Scielo, Dialnet y Scopus.

Se obtuvo información de Revistas Científicas tales como: Frontiers in Psychology (Bélgica), Advances in Developing Human (USA), Strategic Management Journal (USA), European J. International Management (United Kingdom), European Management Journal (United Kingdom), International Journal of Human Resource Management (United Kingdom), Journal of International Studies (Malaysia), Journal of Public Administration, Finance and Law (Rumania), Journal of Technology Management & Innovation (Chile), Procedia Economics and Finance (USA), Public Management Review (United Kingdom), Research Journal (Noruega), Ciencia Administrativa (México), Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar (México), Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe – REDALYC (México), Revista Científica ECOCIENCIA (Ecuador), Revista Espacios (Venezuela), Revista UNIANDÉS Episteme (Ecuador), Revista Universidad y

Sociedad (Cuba), 360: Revista de Ciencias de la Gestión (Perú) y 17 ODSesiones (España). Asimismo, se realizaron búsquedas en los Repositorios Digitales del Tecnológico de Costa Rica (Costa Rica), Universidad César Vallejo (Perú), Universidad Nacional de Huancavelica (Perú), Universidad Técnica del Norte (Ecuador), Universidad Autónoma del Perú, Universidad Nacional del Altiplano (Perú), Universidad Nacional de San Martín (Perú), Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco (Perú) y la Universidad San Ignacio de Loyola (Perú).

La identificación de estudios se completó consultando Google Scholar, así como artículos e información publicada por Organismos Nacionales e Internacionales tales como el Banco Mundial, Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú (INEI), United Nations (ONU). Además, se seleccionaron todas las bibliografías donde fue posible extraer información con términos de búsqueda de Pobreza, Gestión Estratégica, COVID-19 y Gestión Municipal. Se identificaron siete artículos científicos, una bibliografía y una publicación de la ONU en idioma inglés, así como seis artículos científicos, siete tesis, seis bibliografías, tres publicaciones de Organismos Internacionales y dos de Organismo Nacional en idioma español, que proporcionaron información válida de Pobreza, Gestión Estratégica, COVID-19 y Gestión Municipal. El límite establecido fue la fecha de publicación no anterior al año 2014. Se encontraron los artículos y tesis nacionales e internacionales siguientes:

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Vannebo & Gotvassli (2015) puntualizaron la Estrategia como una gestión que origina y desarrolla organizaciones competentes, respondiendo directamente a las perspectivas de los Stakeholders.

De otro lado, Ansoff *et ál.* (2019) establecieron a ésta como:

El grupo de patrones que definen el proceso de toma de decisiones que pautarán el comportamiento organizacional, diferenciando 4 reglas: 1. Criterios para la medición del desempeño actual y futuro organizacional; 2. Normas que regentan la relación firma-medio externo; 3. Normas relativas a los procesos internos; y 4. Políticas Operativas (p. 45).

Asimismo, la Gestión Estratégica 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, performance, competitividad y renombre (Durand *et ál.*, 2016).

De acuerdo a MacLean & 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 son capaces de cambiar y adecuarse a los diferentes cambios causados por las continuas exigencias (Davara, 2017).

En el contexto de la emergencia sanitaria, la gestión estratégica de los municipios peruanos fue deficiente, imposibilitando el logro de las metas proyectadas en un plazo determinado; empero, durante los últimos 8 años, esta realidad no ha sido ajena a la de las demás organizaciones del sector público (Ruiz & Sánchez, 2021).

Con el fin de asignar un presupuesto público mayor para mitigar el impacto de la crisis de COVID-19 en las poblaciones más vulnerables, se debe dar prioridad al financiamiento de programas que permitirán la reducción de la pobreza.

Los recursos percibidos por una organización pública deben ser transformados en resultados, es decir, en mejoras relacionadas al bienestar poblacional (Medianero, 2015, p. 16).

Existe ineficiencia de la gestión estratégica para la adecuación de la gestión de los municipios a la nueva realidad (Estrada, 2019; Lauracio *et ál.*, 2020).

Según Chata (2018), “la gestión estratégica tiene que ver con el planeamiento estratégico de los planes de desarrollo concertado de los municipios; estos no priorizan la ejecución presupuestal en los objetivos estratégicos planteados, generando descontento en la población”.

De acuerdo con Ruiz & Sánchez (2021):

La gestión estratégica se refiere al conjunto de procesos y medidas que orientan el funcionamiento de una entidad con base en el uso adecuado de los fondos gubernamentales, de acuerdo con la definición de objetivos alineados con la misión y visión, buscando así la contribución al bien social, mediante el mejoramiento continuo de las condiciones de vida y la satisfacción oportuna de las necesidades básicas de los ciudadanos; empero, es evidente que esta gestión no se lleva a cabo de forma relevante en la mayoría de las organizaciones porque existen varias

deficiencias que dificultan el seguimiento adecuado de las actividades de gestión en la organización.

La gestión estratégica, es definida como la ciencia de la proposición, desarrollo y evaluación de decisiones multidisciplinarias, integrando los diferentes procesos, y describiendo y desarrollando las tácticas, ventajas y aprovechando las oportunidades para su defensa ante las amenazas (Meyer & Xin, 2018).

Actualmente, la Gestión Estratégica 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 humanos adecuadamente, para así alinearlos con los objetivos institucionales establecidos.

En este sentido, los sistemas de Gestión Estratégica facilitan la articulación completa de todos los niveles de una organización (Andrade, 2017). El uso de la Gestión Estratégica promete impactar positivamente en el performance de las instituciones públicas, fortalecer los objetivos y garantizar un enfoque consistente, teniendo en cuenta las oportunidades y limitaciones en su entorno (Franco, 2016).

Por otro lado, la Gestión Estratégica 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 & Sapiro, 2017; Dirani, 2018).

La Gestión Estratégica permite que la institución sea capaz de realizar controles en su ámbito, armonizando efectiva y activamente los espacios estratégicos institucionales, generando así valores agregados (McDonnell *et ál.*, 2017; Bostjancic & Slana, 2018). Esta se configura en una herramienta importante para las organizaciones, que permite formular, implementar y evaluar decisiones interdisciplinarias para alcanzar los objetivos de las organizaciones (Hernández & Palafox, 2015; Serna, 2015).

Las estrategias abarcan todas las decisiones y acciones administrativas determinantes del desempeño organizacional; y 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.

En 2020, el mundo estuvo marcado por el inicio de la pandemia más grande en décadas, la pandemia del Covid-19. Esta tiene su origen en la ciudad china de Wuhan y se extendió rápidamente en todo el mundo. En Perú, la primera confirmación del Covid-19 tuvo lugar el 6 de marzo, en un joven que arribó al Perú proveniente de Europa.

Es por ello que, mediante Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, el Gobierno Peruano declaró el Estado de Emergencia Nacional para prevenir la propagación de la pandemia COVID-19, el mismo que fue prorrogado en varias ocasiones. En esta perspectiva, la cuarentena obligó a la administración pública a enfrentar tal situación, pensando en el bienestar de toda la población, por lo que se tomaron medidas económicas que involucraban la participación de los Gobiernos Regionales y Locales, por tener más cercanía a la población, pensando que tanto Gobernadores como Alcaldes podrían satisfacer mejor las necesidades de su población.

En este contexto, los municipios tienen hasta el presente el deber de reducir el impacto negativo de la pandemia en la población de su jurisdicción respectiva. Desafortunadamente, se ha podido ver que esto no ha ocurrido. Es conocido que existieron casos de entrega de canastas básicas familiares a quienes realmente no les correspondía.

En el 2020, en el Perú, la pobreza extrema alcanzó al 5,1% de la población, con un incremento de 2,2 puntos porcentuales con respecto al año 2019, lo que es de gran significación estadística. Se aclara que, según se encuentra establecido en el Perú, pobre extremo es aquel miembro del hogar que tendría un nivel de gasto per cápita inferior al costo de la canasta básica de alimentos, siendo este en la actualidad de 191 Soles.

Con el objetivo de producir indicadores sociales útiles para la toma de decisiones y la formulación de las políticas públicas de prevención y combate a la pobreza en el marco del COVID-19, en el año 2020, el INEI, órgano rector del Sistema Estadístico Peruano elaboró un Informe Técnico donde se estimó la vulnerabilidad económica a la pobreza monetaria, conceptualizando la vulnerabilidad monetaria como el riesgo ex ante de caer en pobreza.

La línea de vulnerabilidad monetaria nacional (S/ 584), fue calculada previamente con datos de variables a nivel de hogares, provenientes de la Encuesta Nacional de Hogares (periodo 2007 a 2019), Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (2009 a 2019) y el

Registro Nacional de Municipalidades (2007 a 2019), siguiendo los pasos que se muestran a continuación:

Es entonces que los Hogares Vulnerables a la Pobreza Monetaria están constituidos por aquellos con Gasto Per cápita ubicado entre la Línea de Pobreza Total y la Línea de Vulnerabilidad ($S/ 352 > \text{Gasto Per cápita} < S/ 584$). Cabe indicar que, en el Perú, el Indicador de Bienestar es el Gasto Per cápita en Soles.

Para obtener la incidencia de Vulnerabilidad Monetaria Provincial 2018, se estimó el Gasto Per cápita Mensual a precios de Lima 2018, con la base de datos de los Censos Nacionales 2017. Estos valores se obtuvieron en la elaboración del Mapa de Pobreza Monetaria Provincial y Distrital 2018 (INEI, 2020).

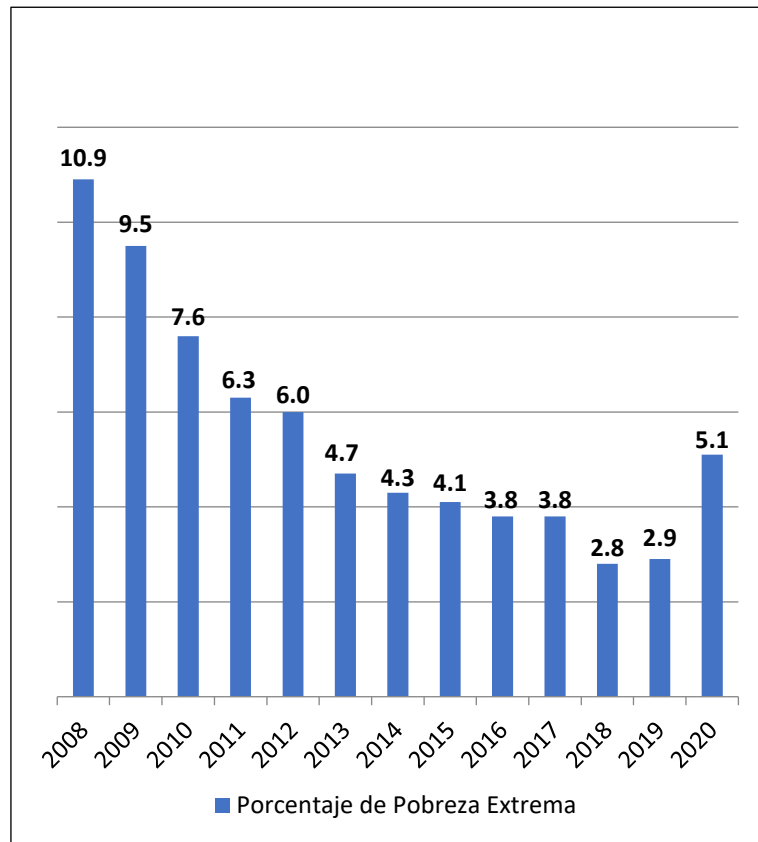
Asimismo, se calculó el Porcentaje de Vulnerabilidad Monetaria Provincial con los hogares que presentaron un Gasto Per cápita estimado menor al umbral de vulnerabilidad monetaria, a precios de Lima 2018 ($S/ 657.00$), y sobre la línea de pobreza monetaria.

Por otro lado, se conformaron grupos provinciales robustos, con el objetivo de identificar aquellas provincias que tienen una incidencia similar de vulnerabilidad monetaria al interior del grupo. Durante esta etapa se realizó una prueba de diferencia de medias cruzadas entre las ciento noventa y seis provincias del Perú, con un nivel de confianza del 95%. Este lineamiento fue repetido hasta obtener finalmente 17 grupos robustos provinciales que difieren significativamente entre ellos.

Se encontraron 11 artículos originales citados en Revistas Científicas, publicadas desde el año 2014 al 2021. En la Tabla 2 se precisa el año de publicación del artículo, título, nombre del autor o autores y la revista en la que este fue publicado.

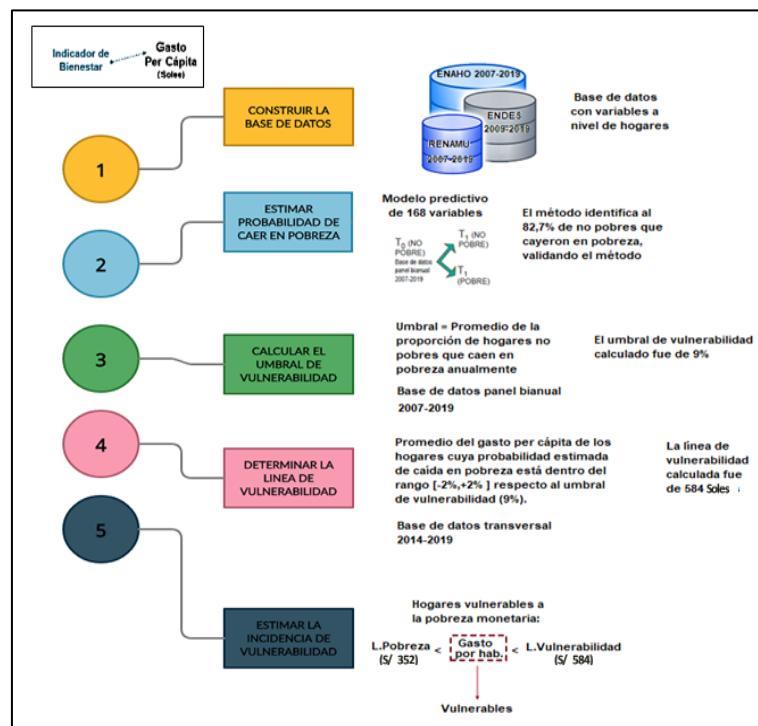
Por otro lado, en el Mapa de Vulnerabilidad Monetaria Provincial, se señala que: De las 196 provincias peruanas, en 10 de ellas, el 5,1% de la población no pobre, tiene una gran incidencia de vulnerabilidad monetaria por encima del 50%, siendo más elevado en tres provincias del departamento de Ucayali. Las otras 7 provincias con esta incidencia pertenecen a los departamentos de Huánuco, San Martín, Huancavelica, Áncash y Apurímac. (INEI, 2020, p. 83).

Figura 1. Perú: Porcentaje de Pobreza Extrema, 2008 - 2020



Elaboración Propia.

Figura 2. Pasos para el Cálculo de la Línea de Vulnerabilidad Monetaria



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Perú: Estimación de la

Vulnerabilidad Económica a la Pobreza Monetaria.

Tabla 1. Evolución de la Línea de Vulnerabilidad Monetaria de Lima Metropolitana, 2007 - 2019
(En Soles)

Ámbito	Años												
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nacional	387	416	428	438	456	474	488	506	524	544	561	571	584
Lima Metropolitana	466	490	503	511	528	549	565	584	607	630	647	657	671

Fuente: INEI - Mapa de Vulnerabilidad Monetaria Provincial 2018.

Tabla 2. Los 11 Artículos más citados sobre Gestión Estratégica, de 2014 a 2021

Nº	Año de publicación	Título del artículo	Autor(es)	Revista / Universidad
1	2021	Gestión estratégica y cumplimiento de metas en el contexto de la emergencia sanitaria en la provincia de El Dorado.	Ruiz, T. V. Sánchez, K.	Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar
2	2020	Heterogeneidad y vocación funcional de las municipalidades peruanas, 2011-2018.	Lauracio, T. Angoma, M. Chang, J. F.	Revista Universidad y Sociedad
3	2019	Influencia de la administración estratégica en la lucha contra la corrupción en el sector justicia, sede central Lima – Perú.	Juárez, S. M. Carhuancho, I.M.	Revista Científica ECOCIENCIA
4	2018	El presupuesto de inversión pública basado en resultados y su relación con la gestión estratégica de los Gobiernos Municipales de la Región Puno periodos: 2015-2016.	Chata, J. E.	Universidad Nacional del Altiplano
5	2018	Impacts of strategic planning and management in municipal government: an analysis of subjective survey and objective production and efficiency measures in Norway.	Johnsen, A.	Public Management Review
6	2018	Gestión estratégica financiera para mejorar la liquidez de la Municipalidad Provincial de Rioja, periodo 2015 – 2016.	Tenorio, D. N. Villanueva, J.	Universidad Nacional de San Martín
7	2017	Gestión Estratégica y el Trabajo en Equipo en el Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión - Año 2014.	Esteban, Y. Jurado, C.	Universidad Nacional de Huancavelica
8	2017	Gestión Estratégica y la Eficiencia Organizacional del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria - Año 2015.	Méndez, Y.	Universidad Nacional de Huancavelica
9	2017	Municipal Strategic Management and Performance.	Rylková, Z.	Journal of Public Administration, Finance and Law
10	2017	Plan de Gestión Estratégica para Optimizar el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa – 2016.	Torres, N.	Universidad César Vallejo
11	2017	Leadership competences for the excellence of municipalities' strategic management.	Valickas, A., Raišienė, A. G. Arimavičiūtė, M.	Journal of International Studies
12	2017	Enfoques de gestión estratégica para promover el arbitraje tributario en gobiernos locales del Estado Zulia, Venezuela.	Villasmi, M. Leal, O. Sierra, G. Márceles, V. S.	Espacios
13	2016	Modelo de gestión, con enfoque al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.	Jarrin, W.	Revista UNIANDÉS
14	2015	How to improve strategic planning of municipal organizations in Czech Republic?.	Rehoř, P.	Procedia Economics and Finance
15	2015	Una metodología sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile.	Nikulin, C. Becker, G.	Journal of Technology Management & Innovation
16	2014	Indicadores de Calidad para la Gestión Estratégica del Municipio de Xalapa Ver. México.	González, R.	Ciencia administrativa

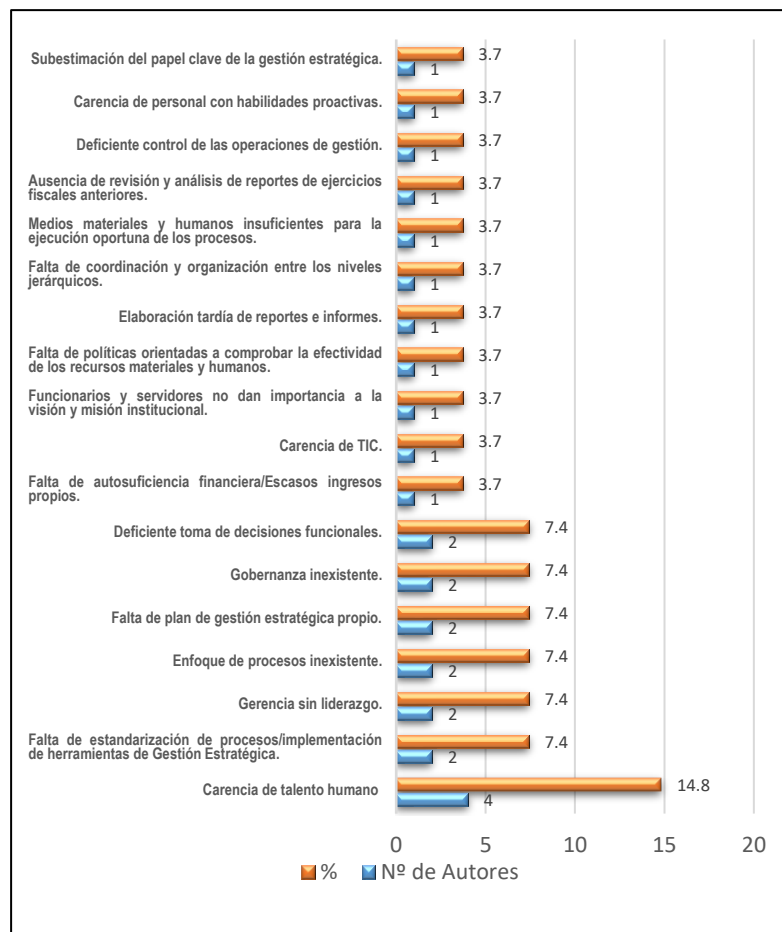
Tabla 3.

Factores débiles municipales más citados, de 2014 a 2021

Nº	Factores débiles	Nº de Autores	%
1	Talento humano (Desarrollo de potencial humano y personal especializado en implementación de proyectos).	4	14,8
2	Falta de estandarización de procesos / implementación de herramientas de Gestión Estratégica.	2	7,4
3	Gerencia sin liderazgo.	2	7,4
4	Enfoque de procesos.	2	7,4
5	Falta de plan de gestión estratégica propio.	2	7,4
6	Escasa participación e involucramiento de las partes interesadas (Gobernanza) / Falta de negociación con las partes interesadas.	2	7,4
7	Deficiente toma de decisiones funcionales.	2	7,4
8	Falta de autosuficiencia financiera/Escasos ingresos propios.	1	3,7
9	Carencia de TICs.	1	3,7
10	Funcionarios y servidores no dan importancia a la visión y misión institucional.	1	3,7
11	Falta de lineamientos o políticas orientadas a comprobar la efectividad de los recursos materiales y humanos.	1	3,7
12	Elaboración tardía de reportes e informes.	1	3,7
13	Falta de coordinación y organización entre los niveles jerárquicos.	1	3,7
14	Medios materiales y humanos insuficientes para la ejecución oportuna de los procesos.	1	3,7
15	Ausencia de revisión y análisis de informes o reportes de las actividades desarrolladas durante ejercicios fiscales anteriores.	1	3,7
16	Deficiente control de las operaciones de gestión.	1	3,7
17	Carencia de personal con habilidades proactivas.	1	3,7
18	Subestimación del papel clave de la gestión estratégica.	1	3,7
Total		27	99,9

Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Factores débiles municipales más citados, de 2014 a 2021



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Perú: Provincias que presentan altas tasas de vulnerabilidad monetaria, 2018

Departamento	Provincia	Intervalo de Confianza (95%)		Grupo Robusto	Orden de Vulnerabilidad Monetaria
		Inferior	Superior		
Ucayali	Purús	53,2	70,6	1	1
Ucayali	Padre Abad	58,0	62,5	1	2
Huánuco	Puerto Inca	53,1	57,9	2	3
Ucayali	Atalaya	49,0	57,7	3	4
San Martín	Huallaga	50,3	55,4	3	5
Huancavelica	Huaytará	49,6	54,4	3	6
Áncash	Ocros	49,1	54,2	3	7
Apurímac	Antabamba	47,9	54,1	3	8
San Martín	Lamas	48,1	53,0	3	9
San Martín	El Dorado	46,0	54,7	3	10
Amazonas	Rodríguez de Mendoza	46,9	52,0	3	11
Cusco	La Convención	47,3	50,9	4	12
Tacna	Candarave	44,7	52,6	4	13

Áncash	Aija	44,6	51,8	4	14
Apurímac	Aymaraes	45,8	50,5	4	15
Áncash	Asunción	44,3	52,0	4	16
Ica	Palpa	43,0	52,6	4	17
San Martín	Tocache	45,8	49,8	4	18
Áncash	Huari	45,7	49,8	4	19
Huancavelica	Castrovirreyna	44,8	50,8	4	20

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Mapa de Vulnerabilidad Monetaria Provincial 2018.

CONCLUSIONES

- Se ha encontrado que las organizaciones no cuentan con personal especializado para implementar proyectos o que tengan conocimientos y competencias en administración formal de estos, que le permitan ser efectivos, lo que coincide con lo expresado por Nikulin & Becker (2015). En otros casos, las unidades encargadas de la ejecución de los proyectos no tienen claridad de la forma en que la institución formula los proyectos, no conocen de los objetivos, ni hay claridad en el alcance de los mismos. Asimismo, falta aptitudes y preparación empírica por parte del personal (Ruiz & Sánchez, 2021).
- Las organizaciones carecen de la estandarización de varios procesos y no han implementado herramientas de gestión estratégica que puedan ayudar a medir y

evaluar procesos para finalmente arribar a una administración municipal efectiva; la mayoría de los planes estratégicos no cumplen con los criterios de complejidad y, por lo tanto, esta importante herramienta para contribuir efectivamente al desarrollo futuro de las municipalidades (Řehoř, 2015; Rylková, 2017).

- Los resultados también coinciden con Villasmil et ál. (2017), en cuanto a que, los aspectos de Gestión Estratégica tales como Liderazgo y Toma de Decisiones Funcionales permitirán que la organización se pueda adaptar a las nuevas necesidades y situaciones que se presenten.
- Los resultados del presente permiten evidenciar la necesidad de un enfoque de procesos, que permita una extensa gestión y control de los procesos que componen la organización, la interacción interprocesal, así como las entradas y salidas vinculantes a todos estos, concordando así con lo determinado por Villasmil et ál. (2017).
- Es urgente el desarrollo de planes estratégicos por parte de los municipios para orientar sus acciones de manera estructurada y eficaz, con el fin de facilitar el correcto seguimiento de los objetivos y planes definidos en un período determinado; con esto se podrá verificar su cumplimiento en el tiempo programado, a favor de la ciudadanía; las leyes y políticas emitidas por el gobierno central, no siempre conllevan a una mejor gestión de los municipios, y mucho menos a una regulación y supervisión adecuadas (Lauracio et ál., 2020; Ruiz & Sánchez, 2021).
- Los municipios no ponen en práctica la gobernanza, entendida como una estrecha cooperación entre gobierno, sindicatos, sociedad civil, empresa privada y amplia participación democrática en las relaciones laborales; además, no se realizan negociaciones con las partes interesadas, con quienes se lograría la excelencia en la gestión estratégica municipal (Valickas et ál., 2017; Johnsen, 2018).
- Ciertamente, los efectos del COVID-19 se sentirán en todas las localidades del Perú. Siendo así, el objetivo de reducción de la pobreza no podrá lograrse sin acciones municipales rápidas, relevantes y fundamentales, y sobre todo el adecuado control de los procesos organizacionales en búsqueda de una mejora continua.
- El contexto de la pandemia COVID-19, esboza escenarios con 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 territorio peruano. Al respecto, se debe diseñar un Plan de Gestión Estratégica que permita la optimización del Desempeño Laboral de funcionarios y servidores ediles, el mismo que debe estar basado en los resultados post diagnóstico FODA, fortaleciendo factores tales como Capacitación laboral, Trabajadores Cualificados, Adquisición de TIC y Mejora Continua de los Procesos Operacionales.

- La Gestión Estratégica adecuada, permitirá que las Municipalidades 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, las Municipalidades tendrán la capacidad de definir una visión o un horizonte de tiempo, en un mediano o largo plazo (Wheelen & Hunger, 2007; Serna, 2015). Esta ayudará a tomar decisiones correctas, las mismas que permitirán el logro de los objetivos institucionales, entre ellos la mejora en la calidad de vida de la población que menos tiene y que se ha visto afectada aún más, como consecuencia de la pandemia y disminuirá la Vulnerabilidad Monetaria de los hogares caracterizados como No Pobres.
- Es importante puntualizar 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 Municipalidad-Sociedad con alianzas estratégicas asociadas, para el logro de los objetivos. En una localidad donde se dé prioridad a gastos en proyectos de inversión, se generará más empleo para la población y por ende, mejora en el bienestar de la población y disminución de Hogares Vulnerables a la Pobreza Monetaria.
- Asimismo, las autoridades municipales son elegidas por la ciudadanía, y el dinero del gobierno, es dinero de la población, por ello, este debe ser utilizado con transparencia y eficiencia, debiéndose brindar servicios municipales de calidad, con la oportunidad y cobertura debida, toda vez que esto es vital para lograr el éxito sustentable de la Lucha contra la Pobreza en el Perú. Para que esto se logre, se urge de personal

cualificado y con adecuado Talento Humano en cada uno de los puestos de trabajo municipales.

- Finalmente, el liderazgo debe ser una cualidad imprescindible de todo gerente o funcionario que participe en la planificación estratégica municipal; esta permitirá concebir relaciones efectivas de convivencia entre distintos actores sociales, políticos, públicos, privados, nacionales o extranjeros y un adecuado manejo de conflictos; estas acciones generarán buenos resultados, no solo a favor de la organización, sino también a la población, que urge de la prestación de servicios de calidad y la atención necesaria para aportar a la lucha contra la pobreza, situación que se ha visto incrementada a raíz del COVID-19 en el Perú.

LISTA DE REFERENCIAS

Andrade, K. M. (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/handle/123456789/7044>

Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm, R. & Ansoff, R. (2019). From Strategic Planning to Strategic Management; in: *Implanting Strategic Management*. Palgrave Macmillan, Cham. 41-52.

https://doi.org/10.1007/978-3-319-99599-1_4

Ataucusi, J. E. (2016). *La Gestión Estratégica y el Desarrollo del Potencial Humano en la Municipalidad Distrital de Acoria Año 2015*. [Tesis, Universidad Técnica del Norte]. Repositorio Digital.

<http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/1871>

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 05 de diciembre de 2021.

<https://www.bancomundial.org/es/about/what-we-do>

Bostjancic, E. & Slana, Z. (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, J. E. (2018). *El presupuesto de inversión pública basado en resultados y su relación con la gestión estratégica de los Gobiernos Municipales de la Región Puno periodos: 2015-2016*. [Tesis, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Digital.

<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/8472>

Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica*. 3.^a ed., 001-344, McGraw Hill Editorial, España.

Davara, F. (2017). Planificación estratégica e inteligencia económica: herramientas de gestión del cambio. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe*, 189-229.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5255541>

David, F. R. (2016). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.

Díaz, D. (2015). *Gestión estratégica y gobierno abierto según el personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014*. [Tesis, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/5504?locale-attribute=es>

Dirani, K. M. (2018). Talent Management and Development in the United Arab Emirates. *Advances in Developing Human*, 20(4), 479-497.

<https://doi.org/10.1177/1523422318803088>

Durand, R., Grant, R. M. & Madsen, T. L. (2016). The expanding domain of strategic management research and the quest for integration. *Strategic Management Journal*, 38(1), 4-16.

<https://doi.org/10.1002/smj.2607>

Estrada, S. (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>

- Franco, F. (2016). Limitaciones del enfoque de gestión estratégica en el sector público. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, 1(1), 88-115. Recuperado a partir de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14871>
- González, R. (2014). Indicadores de Calidad para la Gestión Estratégica del Municipio de Xalapa Ver. México. *Ciencia administrativa*, 2(1).
<https://cienciadministrativa.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/1631/2990>
- Hernández, S. & Palafox, G. (2015). Administración: Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Jarrín, W. B. (2016). Modelo de gestión, con enfoque al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. *Revista UNIANDES Episteme*, 3(1), 62-81.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756337>
- Johnsen, Å. (2018). Impacts of strategic planning and management in municipal government: an analysis of subjective survey and objective production and efficiency measures in Norway. *Public Management Review*, 20(3), 397-420. DOI: 10.1080/14719037.2017.1285115
- Juárez, S. M. & Carhuacho, I. M. (2019). Influencia de la administración estratégica en la lucha contra la corrupción en el sector justicia, sede central Lima - Perú. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6(4), 1-25.
<http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/189/155>
- Lauracio, T., Angoma, M. & Chang, J. F. (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, D. & MacIntosh, R. (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, A., Collings, D. G., Mellahi, K. & Schuler, R. (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, D. (2015). Gestión Estratégica para el Desarrollo Regional. 1ra. Ed.

http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/002-david_medianero.pdf

Meléndez, N. F. (2018). *La Gestión Estratégica y su relación con la competitividad en las MYPES del Centro Comercial e Industrial Gamarra*. [Tesis, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional.

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8547/1/2018_Melendez-Llerena.pdf

Meyer, K. E. & Xin, K. R. (2018). Managing Talent in Emerging Economy Multinationals: Integrating Strategic Management and Human Resource Management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(11), 1-29.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1336362>.

Nikulín, C. & Becker, G. (2015). Una metodología sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(2), 127-144. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242015000200009>

Perú. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). Mapa de pobreza monetaria provincial y distrital 2018. 1.^{ra} ed.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1718/Libro.pdf

Perú. Instituto Nacional de Estadística e Informática (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.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/estimacion-de-la-vulnerabilidad-economica-a-la-pobreza-monetaria.pdf>

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, P. (2015). How to improve strategic planning of municipal organizations in Czech Republic?. *Procedia Economics and Finance*, 34(1), 521–527.

[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01663-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01663-9)

- Rodríguez, D. L. (2018). *Gestión Estratégica y la productividad de los colaboradores en la Empresa San Fernando, Lima – 2018*. [Tesis, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional.
<https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/716>
- Ruiz, T. V. & Sánchez, K. (2021). Gestión estratégica y cumplimiento de metas en el contexto de la emergencia sanitaria en la provincia de El Dorado. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 8851.
<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/957/1301>
- Rylková, Ž. (2017). Municipal Strategic Management and Performance. *Journal of Public Administration, Finance and Law*.
https://www.jopafl.com/uploads/issue11/MUNICIPAL_STRATEGIC_MANAGEMENT_AND_PERFORMANCE.pdf
- Serna, H. (2015). Gerencia estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica. Bogotá: Editorial 3R.
- United Nations. (2020). A UN Framework for the Immediate Socio-Economic Response to COVID-19.
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/17odsesiones/actividades/pobreza>
- Valickas, A., Raišienė, A. G. & Arimavičiūtė, M. (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
- Valladares, P. (2016). *Modelo de Gestión Estratégica de Proyectos para la Municipalidad de Turrialba*. [Tesis, Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio Digital.
<https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/6847>
- Vannebo, B. I. & Gotvassli, K. Å. (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, M., Leal, O., Sierra, G. & Márceles, V. S. (2017). Modelo para la Gestión del Talento Humano en las PYMES del sector servicios de Barranquilla. *Revista Espacios*, 38(41), 14.

<https://www.revistaespacios.com/a17v38n41/a17v38n41p14.pdf>

Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2007). Administración estratégica y política de negocios: Conceptos y Casos. México: Pearson.