



INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA
SECCIÓN DE POSGRADO

**EL CAMBIO DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LOS
GOBIERNOS LOCALES Y REGIONALES EN LAS
TRANSICIONES DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE
LA GESTIÓN ENTRANTE. AMAZONAS 2018-2019**

PRESENTADO POR
HEISELY MORI PELÁEZ

ASESORA
ANA MARÍA ÁNGELES LAZO

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN
GESTIÓN PÚBLICA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO

LIMA - PERÚ

2020



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA

**EL CAMBIO DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LOS GOBIERNOS
LOCALES Y REGIONALES EN LAS TRANSICIONES DE LOS
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE LA GESTIÓN ENTRANTE.
AMAZONAS 2018-2019**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN PÚBLICA

PRESENTADO POR:
BACH. HEISELY MORI PELÁEZ

ASESOR:
DRA. ANA MARÍA ÁNGELES LAZO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO

LIMA, PERÚ
2020

DEDICATORIA

A mi hijo Carlo André Joseph.

A mis padres Carlo Magno y Zoila Ysabel.

A mi hermano Demostenez.

Muchas gracias por todo.

AGRADECIMIENTOS

A la Dra. Ana María Ángeles Lazo.

A la Universidad de San Martín de Porres.

Sin su apoyo hubiese sido imposible este logro.

RESUMEN

En la presente investigación evalúa la reprogramar de la fecha de cambio de gestión administrativa de los gobiernos locales y regionales peruanos, del 31 de diciembre al 28 de julio y sus consecuencias en los sistemas administrativos del Estado. Para ello se realizó un panel de expertos o método Delphi, con veinte funcionarios de la región Amazonas provenientes de seis gobiernos regionales y locales, que participaron en al menos una transferencia de gestión administrativa entre los años 2018 y 2019. Se sistematizaron los resultados del método Delphi identificando los riesgos y fortalezas, así como las ventajas y desventajas de la propuesta sobre los sistemas administrativos del Estado peruano. Se observó que la propuesta impactaba notablemente en los sistemas administrativos de: Gestión de Recursos Humanos, Abastecimiento, Presupuesto Público, Tesorería, Contabilidad, Inversión Pública y Planeamiento Estratégico. Luego se aplicó el método AHP (Proceso de Análisis Jerárquico, del inglés *Analytical Hierarchy Process*) para determinar la prioridad de las propuestas, empleando nueve criterios distribuidos en cuatro factores: Sociales, económicos, institucionales y legales. La aplicación del método AHP nos dice que los beneficios para los ciudadanos peruanos son mayores cuando se realiza el cambio de gestión administrativa el 28 de julio.

PALABRAS CLAVE: Sistemas administrativos, Gobiernos Regionales y Locales, Cambio de gestión administrativa.

ABSTRACT

In the present research, the consequences of rescheduling the date of change of administrative management of the Peruvian local and regional governments, from December 31 to July 28, was evaluated. For this, a panel of experts or Delphi method was carried out, with five managers from the Amazon region between the years 2018 and 2019, who participated in at least one transfer of administrative management. The results of the Delphi method were systematized, identifying the risks and strengths, as well as the advantages and disadvantages of the proposal on the administrative systems of the Peruvian State. It was observed that the proposal had a significant impact on the administrative systems of: Human Resources Management, Supply, Public Budget, Treasury, Accounting, Public Investment and Strategic Planning. Then the AHP methodology was applied to determine the priority of the proposals, using nine criteria distributed in four factors: Social, economic, institutional and legal. The application of the AHP method tells us that the benefits for Peruvian citizens are greater when the administrative management change is made on July 28.

KEY WORDS: Administrative systems, Local and Regional Governments, Change of Administrative Management.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	6
1.1. Antecedentes de la investigación	6
1.1.1. Antecedentes internacionales	6
1.1.2. Antecedentes nacionales	7
1.2. Bases teóricas	9
1.2.1. Descentralización	9
1.2.2. Gestión Administrativa	11
1.2.3. Transferencia de Gestión Administrativa	16
1.3. Definición de términos básicos	17

CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	20
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	24
3.1. Diseño metodológico	24
3.2. Diseño muestral	25
3.3. Técnicas de recolección de datos	25
3.4. Técnicas de gestión y estadísticas para el procesamiento de la información	26
3.5. Aspectos éticos	26
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR	27
4.1. Aplicación del Método Delphi	27
4.2. Sistematización de los resultados del Método Delphi	28
4.2.1. Sobre el Sistema de Gestión de recursos humanos	28
4.2.2. Sobre el Sistema de Abastecimiento	30
4.2.3. Sobre el Sistema de Presupuesto público	32
4.2.4. Sobre el Sistema de Tesorería	33
4.2.5. Sobre el Sistema de Endeudamiento público	34
4.2.6. Sobre el Sistema de Contabilidad	34
4.2.7. Sobre el Sistema de Inversión pública	35
4.2.8. Sobre el Sistema de Planeamiento estratégico	37
4.2.9. Sobre el Sistema de Control	39

4.2.10.	Sobre el Sistema de Modernización de la gestión pública	39
4.2.11.	Sobre el Sistema de Defensa judicial del Estado	39
4.3.	Evaluación de la propuesta	39
4.3.1.	Descripción del método AHP	39
4.3.2.	Aplicación del modelo jerárquico	41
4.4.	Principales resultados de la aplicación del método AHP	58
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN		60
CONCLUSIONES		63
RECOMENDACIONES		65
FUENTES DE INFORMACIÓN		66
ANEXOS		71
A.	DESCRIPCIÓN DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DELPHI	72
B.	GUÍON PARA LA REALIZACIÓN DEL MÉTODO DELPHI EN LA CIUDAD DE CHACHAPOYAS PARA EVALUAR EL CAMBIO DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LOS GOBIERNOS LOCALES Y REGIONALES EN LAS TRANSICIONES DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE LA GESTIÓN ENTRANTE	79

C.	LISTADO DE PARTICIPANTES EN LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DELPHI	84
D.	INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	88

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 2.1.	Matriz de operacionalización de variables	21
Cuadro N° 4.1.	Escala de comparación de Saaty	41
Cuadro N° 4.2.	Descripción de la Alternativa 1	44
Cuadro N° 4.3.	Descripción de la Alternativa 2	47
Cuadro N° 4.4.	Matriz de comparación por pares de los criterios	50
Cuadro N° 4.5.	Normalización de la matriz de comparación de criterios	51
Cuadro N° 4.6.	Peso relativo de los criterios	51
Cuadro N° 4.7.	Índice aleatorio	53
Cuadro N° 4.8.	Evaluación de alternativas, respecto al criterio a1	54
Cuadro N° 4.9.	Evaluación de alternativas, respecto al criterio a2	54
Cuadro N° 4.10.	Evaluación de alternativas, respecto al criterio b1	55
Cuadro N° 4.11.	Evaluación de alternativas, respecto al criterio b2	55
Cuadro N° 4.12.	Evaluación de alternativas, respecto al criterio b3	56
Cuadro N° 4.13.	Evaluación de alternativas, respecto al criterio c1	56
Cuadro N° 4.14.	Evaluación de alternativas, respecto al criterio c2	56
Cuadro N° 4.15.	Evaluación de alternativas, respecto al criterio d1	57
Cuadro N° 4.16.	Evaluación de alternativas, respecto al criterio d2	57
Cuadro N° 4.17.	Consolidado de la evaluación de alternativas	58
Cuadro N° 4.18.	Vector de prioridad de las alternativas	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.1.	Sistemas Administrativos del Estado Peruano	12
----------------	---	----

INTRODUCCIÓN

Según la Constitución Política del Perú (1993), “El territorio de la República está integrado por regiones, departamentos, provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se constituye y organiza el gobierno a nivel nacional, regional y local, en los términos que establece la Constitución y la ley, preservando la unidad e integridad del Estado y de la Nación”.

Los gobiernos regionales (Ley N° 27867, Orgánica de Gobiernos Regionales) tienen autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia. Coordinan con las municipalidades sin interferir sus funciones y atribuciones. Los gobiernos regionales tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.

La Ley N° 27683, de Elecciones Regionales, establece que las elecciones regionales se realizan cada cuatro (4) años para elegir autoridades de los gobiernos regionales. Las autoridades objeto de elección son: (a) El presidente y el vicepresidente. (b) Los miembros del Consejo Regional, que se denominarán consejeros. El mandato es irrenunciable, pero revocable conforme a la Ley de la materia.

Según la Ley N° 27972, Orgánica de Municipalidades, los gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con

autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

Las municipalidades provinciales y distritales (Ley N° 27972) tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Las municipalidades son creadas conforme a ley. Son órganos de gobierno local las municipalidades provinciales y distritales. La estructura orgánica de las municipalidades está compuesta por el concejo municipal y la alcaldía.

La Ley N° 26864, de Elecciones Municipales, establece que las elecciones municipales se realizarán cada cuatro (4) años. En dichas elecciones se eligen Alcaldes y Regidores de los Concejos Municipales Provinciales y Distritales en toda la República. El mandato de los alcaldes y regidores es irrenunciable conforme a ley y revocable de acuerdo a las normas previstas en la Constitución Política y la ley en la materia.

Para Claros (2014), luego del complicado proceso electoral del 05 de octubre del 2014, mediante el cual se renovó o reeligió, a las autoridades de los gobiernos locales y regionales para el periodo 2015-2018, se tiene en muchos casos, sorprendentes y lamentables resultados; esto es al tenerse ahora, autoridades electas, implicadas o comprometidas en diversos casos de corrupción y malas prácticas. Con este escenario, para el autor, hay que recordar que recién, en noviembre del año 1998, se emitió la Ley N° 26997, denominada Ley que establece la conformación de comisiones de transferencia de la administración municipal. En consecuencia, el autor menciona que debemos considerar que desde el año 1980 en que se restituyó la democracia y

la capacidad ciudadana de elegir a los alcaldes y regidores; hasta 1998 en que se expidió la Ley N° 26997, transcurrieron dieciocho (18) años; sin que hubiera un elemental marco normativo, que exigiera a las autoridades ediles que concluían su mandato, en efectuar formal y ordenadamente la correspondiente transferencia administrativa a su sucesor en el cargo; así como tampoco existía pautas mínimas a seguir a los alcaldes reelectos, a informar ante el concejo municipal sobre la situación de la institución, el acervo documentario y otros aspectos relevantes de carácter administrativo y financiero.

Siguiendo con Claros (2014), para el siguiente cambio de gestión, que inició funciones el 01 de enero del 2019, la Contraloría General de la República acompañó al proceso de transferencia, para cuyos fines ha emitido la normativa correspondiente, principalmente mediante la Directiva N° 008-2018-CG/GTN “Transferencia de la Gestión Administrativa de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales”, aprobada por Resolución de Contraloría N° 348-2018-CG, publicada en el Diario Oficial El Peruano el 22 de junio de 2018.

Esto ayuda mucho para evitar problemas en la transferencia de gestión, pero todavía se evidencia algunos vacíos legales como los siguientes:

- Según la Ley N° 30204, Ley que regula la Transferencia de la gestión administrativa de gobiernos regionales y gobiernos locales, el presidente regional o alcalde en ejercicio que culmina su mandato, dentro de los cinco días hábiles siguientes a la proclamación de las autoridades electas, convoca al presidente regional o alcalde electo para conformar e instalar la comisión de transferencia; cuya finalidad es validar la información y documentación que sustenta la

transferencia de la gestión administrativa. Su labor culmina con la suscripción del acta de transferencia, a más tardar dos días hábiles antes de la instalación de la nueva autoridad.

- Según la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, la Ejecución Presupuestaria, está sujeta al régimen del presupuesto anual y a sus modificaciones conforme a la Ley General, se inicia el 1 de enero y culmina el 31 de diciembre de cada año fiscal. Durante dicho período se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los Presupuestos. Los gastos comprometidos y no devengados al 31 de diciembre de cada año fiscal pueden afectarse al Presupuesto Institucional del período inmediato siguiente, previa anulación del registro presupuestario efectuado a la citada fecha. En tal caso, se imputan dichos compromisos a los créditos presupuestarios aprobados para el nuevo año fiscal. Con posterioridad al 31 de diciembre no se pueden efectuar compromisos ni devengar gastos con cargo al año fiscal que se cierra en esa fecha.

En las dos normas citadas anteriormente se evidenciaría que noviembre y diciembre de cada año es un periodo para la transferencia de gestión, sin embargo, el 31 de diciembre es el límite para reconocer las deudas asumidas por la institución, a través del devengado correspondiente, lo cual generaría dificultades para un correcto cierre de año.

En la investigación se busca determinar una fecha óptima para la transferencia de gestión, que no perjudique la ejecución presupuestaria y favorezca el continuismo de la prestación de servicios que provee el gobierno regional y/o local y repercuta

tangiblemente en beneficio de la población. Para ello nos valdremos principalmente de entrevistas a profundidad y grupos foco para determinar las posibles consecuencias de la propuesta que se plantea.

El interés del trabajo es debido a que muchas veces los cambios de gestión administrativa generan descontento en la población al no ser atendidos eficientemente en los servicios que son prestados por los gobiernos regionales y locales. Para determinar cuál es la mejor fecha para el cambio de gestión administrativa se realizó un Delphi con veinte funcionarios de gobiernos regionales y locales de la región Amazonas con quienes se analizó el funcionamiento y riesgos de los once sistemas administrativos con los que cuenta el Estado peruano, datos que luego fueron procesados siguiendo la metodología del Proceso de Análisis Jerárquico (AHP), determinando que la mejor fecha para el cambio de gestión de los gobierno subnacionales sería el 28 de julio.

La investigación se compone de cinco capítulos, en el primero se describe el marco teórico utilizado a detalle, en el segundo se definen las preguntas y la operacionalización de variables. A continuación, en el tercer capítulo se describe la metodología de la investigación utilizada, para que en el cuarto capítulo se muestre los resultados y la propuesta de valor a la que se ha llegado. El capítulo quinto muestra la discusión de la investigación y finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como las fuentes de información utilizadas y los anexos que complementan el documento.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación

1.1.1. Antecedentes internacionales:

Pérez (2016) en su investigación analiza el municipio mexicano de Tijuana, B. C. en lo referente a las capacidades institucionales para la gestión administrativa 2014-2016. La metodología que utiliza es comparación estadística básica, es decir con medias y cantidades globales, utilizando como óptimo a la normativa vigente mexicana y a partir de ahí generar niveles de ejecución para la municipalidad en estudio. Como resultados, el investigador demuestra que no se evidencian impedimentos significativos para establecer y operar programas de desarrollo social, esto por el lado normativo. Por el lado presupuestal, se muestra que el municipio tiene una tendencia a dirigir sus recursos económicos hacia el suministro de servicios urbanos y de vivienda. En el tema de los programas sociales, muestran en su mayoría diseños técnicos que no posibilitan determinar claramente la población que buscan atender, así también, para algunos de ellos, no definen los recursos asignados para su desempeño, por lo que el autor llega a la conclusión que la capacidad institucional del municipio de Tijuana, se encuentra limitada, debido a factores económicos y administrativos principalmente. Los datos que utilizó la investigadora fueron recopilados a partir de información

elaborada en el mismo Ayuntamiento de Tijuana, obtenidos mediante acceso a la información pública.

1.1.2. Antecedentes nacionales:

Ñañez (2017) por su parte, se propone como objetivo principal establecer cuáles serían las diferencias a nivel de la gestión administrativa de la municipalidad distrital de Chocos y la municipalidad provincial de Azángaro. La investigadora utiliza el método descriptivo en su investigación, para describir las variables que ha definido. Para llegar a conclusiones importantes, la autora aborda una importante base teórica sobre gestión administrativa, su importancia y principales riesgos en su ejecución. La investigación sirvió para conocer con mayor detalle lo que es la gestión administrativa en gobiernos sub nacionales.

Mamani (2017) presenta una investigación para analizar el Plan de Incentivos Municipales, tomando como caso de estudio la Municipal del Distrito de Potoni – Azángaro, en el periodo comprendido entre los años 2013 y 2015. En el estudio, se propuso como objetivo estudiar la relación de causalidad existente entre la gestión administrativa y el cumplimiento del plan de incentivos municipales en el Distrito de Potoni (provincia de Azángaro) para el período comprendido entre los años 2013 al 2015. El método que utiliza el autor es la investigación correlacional, donde se relaciona la gestión administrativa y el cumplimiento del plan de incentivos, basados en la teoría propuesta por Hernández et al. (2014). El autor demostró en su investigación que efectivamente existe una influencia determinante entre la gestión administrativa y el cumplimiento del plan de incentivos municipales. Las metas anuales

de la institución no fueron alcanzadas debido al accionar político de las autoridades y también a la falta de formación adecuada en temas específicos en que incurrieron varios funcionarios municipales contratados en cargos de confianza. Estas falencias también provocaron que no se logren realizar los procedimientos administrativos idóneos para la utilización eficiente de los recursos económicos provenientes del Plan de Incentivos Municipales. Había en los servidores municipales desconocimiento de los procedimientos necesarios para cumplir con las metas programadas.

Calero (2016) a su vez, se propone determinar la existencia de una relación entre la Gestión Administrativa y la Calidad del Servicio que brinda la Municipalidad Provincial de Huaral en el año 2015. La metodología que utiliza es descriptiva, a través de entrevistas, encuestas y análisis documental. Luego de un análisis interesante llega a la conclusión que la gestión administrativa, puede ser desarrollada asertivamente si la entidad cuenta con personal idóneo que pueda y brinde sus servicios sin ningún tipo de dificultades tanto de espacio (asignado al servidor o funcionario) como de personalidad (entendido como la vocación de servicio), en escenarios donde se planifique concienzudamente, se establezca una adecuada organización, exista un liderazgo que busque comprometer a todos los colaboradores en la misión de lograr cumplir con las metas y objetivos. Adicionalmente, el autor propone que se debe perseguir implementar un sistema de control idóneo, que posibilite la verificación del accionar de la organización en cada una de las funciones asignadas. Es decir, que se observó que la calidad de los servicios depende en buena medida de la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa de la entidad.

López y Ricapa (2015) realizan una investigación centrada en la influencia del SIAF en la gestión administrativa de un gobierno local, tomando como unidad de análisis a la

Municipalidad Distrital de Huayhuay, Yauli, La Oroya. La investigación es descriptiva-explicativa y se utilizó en ella el método inductivo-deductivo y el método analítico-sintético, de acuerdo con las variables que se definieron. En el estudio demuestran que, en un municipio pequeño, como el caso de la mayoría en nuestro país, las áreas administrativas no se encuentran formalmente divididas, entre ellas Contabilidad, Tesorería y Presupuesto, tal como lo plantean los Sistemas Administrativos a los cuáles pertenecen. Esta realidad genera muchas consecuencias, algunas de ellas propician que la información procesada no sea oportuna y coherente, así como que los recursos no se ejecuten en porcentajes cercanos al 100%, incumpliendo las metas institucionales y malestar en la población, como usuarios de la Municipalidad. Entonces, si ya en el normal desempeño se encuentran dificultades, en las transferencias de gobiernos, habrá mayores dificultades para proveer de servicios de calidad a la ciudadanía.

Sobre las dificultades en las transferencias existen artículos de revistas y periódicos, pero no investigaciones serias que traten sobre el tema, por lo que la investigación que se propone es una de las primeras y de seguro iniciará un debate interesante sobre este tema tan común y tan poco tratado.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Descentralización

Según Asela (2015), la descentralización es un modelo de administración del Estado, que en los últimos años ha propuesto una nueva estrategia de desarrollo, partiendo

desde lo pequeño hasta la nación en su conjunto. Acciones propiciadas a través de las dimensiones política y económica.

Para el lado de la dimensión política, la descentralización centra su atención en los gobiernos sub nacionales, entendidos como divisiones territoriales administrativas a niveles regionales o locales, brindándoles la oportunidad de organizarse para proveer bienes y servicios públicos en su jurisdicción, en el marco de una autonomía fiscal.

Se podría decir que el proceso de descentralización política en el Perú se inicia el 16 de octubre del año 2001, con la promulgación de la Ley N° 26922, Ley Marco de Descentralización. Continuándose con el marco normativa con la promulgación de la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización en el Perú, el 26 de junio del año 2002.

Arroyo (2017) analiza el proceso de descentralización en el Perú, a quince años de iniciado, recapitula que, sobre los intentos normativos y administrativos realizados, el Estado multinivel todavía no funciona como se había planificado, si bien es cierto, se ha avanzado en descentralizar funciones, las instituciones descentralizadas no se desempeñan eficientemente, evidenciándose a través de bajas ejecuciones presupuestales y altos índices de corrupción en los gobiernos sub nacionales.

Según estadísticas presentadas por Arroyo (2017), en el primer semestre del año 2016, la región de Tacna gastó solo el 15% del presupuesto institucional, mientras que las regiones Pasco, Ancash y Puno, apenas superaron el 17% de ejecución para el mismo periodo. De otro lado, en relación con la corrupción, menciona a dos ex presidentes regionales presos por corrupción y otros 18 con procesos de investigación judicial.

Por su parte, la Organisation for Economic Co-operation and Development (2017) afirma que el proceso de descentralización iniciado en el Perú el año 2002, ha logrado avances importantes en materia de descentralización política, con la elección de los gobiernos regionales y la transferencia de importantes responsabilidades al nivel sub nacional. Sin embargo, esto no ha ido acompañado de cambios en materia tributaria y de transferencias de recursos, tampoco de una estrategia coherente para aumentar las habilidades y capacidades a nivel sub nacional. Esta situación, sumada a la superposición de responsabilidades y competencias entre los tres niveles de gobierno y las limitadas coordinaciones horizontales y verticales, ha impedido que el país logre los objetivos de descentralización. El nivel regional y local es el más débil del sistema de gobierno del Perú y deberá fortalecerse para abordar los desafíos económicos que enfrenta el país.

1.2.2. Gestión Administrativa

Para el portal Definición.de (2020), definir administración nos relaciona con el funcionamiento, la estructura y la producción de las organizaciones. La administración sería entonces la disciplina encargada de gestionar los recursos de una organización, tanto materiales, financieros y humanos, basada en criterios científicos y persiguiendo cumplir metas y objetivos concretos. Si nos referimos a la administración pública, estaremos hablando del conjunto de organismos encargados de gestionar los recursos del Estado mediante la aplicación de normas y directivas para brindar bienes y servicios a los usuarios de su jurisdicción.

Para Guerrero (1997), el concepto de administración pública está definida por atributos meramente estatales, cuyo fin fundamental es la sociedad, posibilitando su perpetuación y desarrollo. En consecuencia, hablar de administración pública es hablar de aquellas actividades que el Estado despliega con la finalidad de producir las condiciones necesarias para posibilitar la perpetuación de la sociedad, así como fomentar las condiciones necesarias para que sus elementos constitutivos se desarrollen.

R&C Consulting (2020) define a los sistemas administrativos del estado peruano a partir de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, estableciendo que son los conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos que sirven de base para que las actividades de la administración pública se organicen. Para su realización se requiere que varias entidades los ejecuten, siguiendo los lineamientos emitidos por el Ente rector, definido al momento de establecerse el sistema. La principal finalidad de los sistemas administrativos es regular el uso de los recursos públicos, promoviendo las buenas prácticas de gestión administrativa.

Los sistemas administrativos del Estado peruano (Martínez, 2015) son los siguientes:

1. Sistema de Gestión de Recursos humanos: PCM - Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)

Este sistema es el encargado de establecer, desarrollar y ejecutar las políticas de recursos humanos del personal que brinda servicios al Estado, en el marco de la Ley del Servicio Civil.



Figura N° 1.1. Sistemas Administrativos del Estado Peruano

Fuente: Elaboración propia

2. Sistema de Abastecimiento: MEF – Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE)

Este sistema es el encargado de dotar de bienes y servicios a las instituciones del Estado, mediante la emisión de normativas, así como el seguimiento, monitoreo y evaluación a los procedimientos y procesos de selección y contratación de proveedores. Se encarga también de unificar los requerimientos de bienes y servicios a través del portal del SEACE.

3. Sistema de Presupuesto Público: MEF – Dirección General del Presupuesto Público (DGPP)

Este sistema se enfoca en el proceso presupuestario de las entidades del sector estatal, brindando asistencia técnica, seguimiento y evaluación a las cinco fases en las que se ha dividido el proceso: programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación.

4. Sistema de Tesorería: MEF – Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público (DGETP)

Este sistema centra su accionar en la administración de los fondos públicos en las entidades estatales, para ello emite normas, procedimientos, técnicas e instrumentos para un uso eficaz y eficiente de los recursos, sin distinguir la fuente de financiamiento de donde estos fondos provengan.

5. Sistema de Endeudamiento Público: MEF – Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público (DGETP)

Este sistema se encarga de regular los procedimientos para un correcto endeudamiento por parte de las entidades estatales, siempre que el periodo de financiamiento sea superior a un año.

6. Sistema de Contabilidad Pública: MEF – Dirección General de Contabilidad Pública (DGCP)

Este sistema administra el sistema contable de las entidades públicas, emitiendo para ello las normas y procedimientos respectivos. Se entiende por sistema contable a los ingresos, egresos, pago de obligaciones y otras actividades que se relacionen con utilización y administración de los fondos del Estado.

7. Sistema de Inversión Pública: MEF – Dirección General de Programación Multianual del Sector Pública (DGPMSP)

Este sistema regula las actividades destinadas a la inversión estatal, con la finalidad de optimizar el uso de los recursos públicos. Para un mejor desempeño y control se ha creado Invierte.pe, que establece las normas y procedimientos aplicables en las fases de pre inversión, inversión y post inversión a las que están sometidos los proyectos de inversión pública.

8. Sistema de Planeamiento Estratégico: PCM – Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)

Este sistema regula la planificación de las entidades públicas, para ello emite las normas y procedimientos necesarios con la finalidad de propiciar la elaboración y posterior ejecución de los planes de desarrollo, los cuáles deben estar alineados entre los tres niveles de gobierno.

9. Sistema de Defensa Judicial del Estado: MINJUS – Consejo de Defensa Jurídica del Estado (CDJE)

Este sistema propicia la defensa jurídica del Estado, mediante el accionar de los Procuradores Públicos. La defensa del Estado se extiende desde los niveles sub nacionales hasta los niveles internacionales, evitando así vulneraciones al país en los fueros militar, judicial, arbitral, constitucional, comercial, entre otros.

10. Sistema de Control Gubernamental: Contraloría General de la República (CGR)

Este sistema está destinado a conducir el ejercicio del control gubernamental en las entidades públicas, de manera descentralizada. Para su cometido emite normas y procedimientos que serán aplicables en todas las actividades de la institución que se esté controlando. El objetivo es promover y posibilitar el uso racional y correcto de los recursos públicos de que disponen de las entidades del Estado.

11. Sistema de Modernización de la Gestión Pública: PCM – Secretaría de Gestión Pública (SGP)

Este sistema tiene como meta promover un gobierno eficiente, abierto y moderno, ubicado en el centro de la población y como potenciador de su desarrollo. Su accionar es transversal a todas las entidades del Estado, promoviendo el uso intensivo de las tecnologías de la información y el conocimiento.

1.2.3. Transferencia de Gestión Administrativa

El Congreso del Perú emitió la Ley N° 30204, Ley que regula la transferencia de la gestión administrativa de los gobiernos regionales y gobiernos locales, como una norma que posibilita la transferencia de gestión administrativa con la finalidad de posibilitar la continuidad de la provisión de servicios a la comunidad, durante las transiciones de nuevas gestiones administrativas.

Según la citada norma, las acciones de transferencia de gestión administrativa están a cargo de los gobernadores regionales y los alcaldes provinciales y distritales que cesan en sus cargos, quienes cederán la posta a las nuevas autoridades electas,

proceso que debe realizarse siguiendo los procedimientos y plazos establecidos por norma.

En el proceso de transferencia de gestión administrativa participan los siguientes actores: Las autoridades salientes y entrantes (Gobernadores Regionales y Alcaldes provinciales y distritales), los funcionarios y servidores públicos que participan en el proceso de transferencia de gestión, los miembros del Grupo de Trabajo designados por la Autoridad saliente, el Equipo Revisor designado por la Autoridad electa y la Contraloría General de la República.

El proceso de transferencia de gestión administrativa inicia con la emisión de un informe de rendición de cuentas, elaborado por el gobernador regional o el alcalde saliente. Este documento debe ser explícito y completo. A continuación, la comisión de transferencia valida la información recibida, y la legaliza mediante Notario Público o Juez de paz de la jurisdicción. Como siguiente paso, se alza el Acta de transferencia a la Contraloría General de la República y a la Dirección General de Contabilidad Pública del Ministerio de Economía y Finanzas.

Según la Directiva N° 08-2018-CG/GTN, aprobada por Resolución de Contraloría N° 348-2018-CG el 19 de junio del año 2018, la transferencia de gestión administrativa de los gobiernos regionales y gobiernos locales se puede dividir en dos tipos: una primera por término regular del periodo de gestión y una segunda por consulta popular de revocatoria.

1.3. Definición de términos básicos

Para enmarcar correctamente la presente investigación, se presentan los siguientes términos básicos utilizados:

Año Fiscal: Periodo de tiempo comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de un año calendario, en el cual las entidades públicas ejecutan su ejercicio presupuestal.

Ejecución de recursos públicos: Todos los gastos que una entidad realiza en un año fiscal, sobre la base del presupuesto elaborado por la institución y aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Gestión administrativa: Procesos realizados para dirigir una organización.

Gestión entrante: Conjunto de servidores y funcionarios que ingresan a una entidad del Estado para dirigir su gestión administrativa por un periodo determinado. En el caso de los gobiernos sub nacionales son encabezados por el Gobernador regional o los Alcaldes provinciales o distritales.

Gobierno local: Son entidades básicas de la organización del Estado peruano, gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Son de dos tipos: provinciales y distritales.

Gobierno regional: Son órganos intermedios del Estado peruano, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia. Son organismos

públicos descentralizados que, en forma concertada, promueven el desarrollo Integral y sostenible de las regiones.

Sistemas administrativos: Son los conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos que sirven de base para que las actividades de la administración pública se organicen, con la finalidad de maximizar el beneficio de la población de los servicios que reciben de las entidades públicas.

Transferencia de gestión administrativa: Proceso mediante el cual la gestión saliente entrega la documentación de todas las oficinas a la gestión entrante.

CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La principal pregunta que vamos a responder es la siguiente:

- ¿De qué manera el cambio de gestión de los gobiernos locales y regionales incidirá en el desempeño de los sistemas administrativos de la institución?

En tanto, las preguntas específicas serían:

- ¿De qué manera el cambio de gestión posibilitará minimizar el impacto negativo de las transiciones de la gestión entrante?
- ¿De qué manera las gestiones entrantes tendrán mayor capacidad de administrar los sistemas administrativos en las instituciones que lideran?
- ¿De qué manera el cambio de gestión incidirá en la prestación de servicios a la sociedad?

Las variables que se utilizarán en la investigación, son las siguientes:

Variable independiente: Cambios de gestión administrativa de los gobiernos locales y regionales

Variable dependiente: Transiciones de los Sistemas Administrativos del Estado de la gestión entrante

A continuación, se muestra el cuadro de operacionalización de variables.

Cuadro N° 2.1.

Matriz de operacionalización de variables

Variable independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Tipo	Unidad de medida	Escala	Codificación	Fuente de verificación
Cambios de gestión administrativa de los gobiernos locales y regionales	Cada cuatro años, se eligen autoridades locales, representadas por los Gobernadores regionales y los Alcaldes provinciales y distritales, los cuales intervienen en un proceso de transferencia de gestión administrativa,	Recepción de la documentación emitida por las dependencias de la entidad que se va a dirigir, así como la responsabilidad de dirigir los sistemas administrativos involucrados	Evaluación de la gestión saliente	Evaluación de los sistemas administrativos recibidos	Cualitativa	Metas alcanzadas (sobre la programación presupuestal)	Razón	(1): 0-20% (2): 21-40% (3): 41-60% (4): 61-80% (5) 81-100%	Método Delphi
			Recepción de obligaciones de la gestión saliente	Cantidad de deudas asumidas. Cantidad de proyectos en ejecución. Cantidad de	Cualitativa	Cantidad de deudas asumidas. Cantidad de proyectos en	Ordinal	(1): 1 - 5 (2): 6 - 10 (3): 11- 15 (4): 16 – 20	Revisión de documentos

	dirigida por las autoridades salientes. En este proceso, se recibe la documentación emitida por la entidad, así como la dirección de las oficinas que la componen			personal contratado a plazo determinado.		ejecución. Cantidad de personal contratado a plazo determinado		(5): Más de 20	
Variable dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Tipo	Unidad de medida	Escala	Codificación	Fuente de verificación
Transiciones de los Sistemas Administrativos del Estado de la gestión entrante	El proceso de transferencia de gestión administrativa origina un espacio en el cual la gestión entrante debe	Proceso mediante el cual la gestión entrante reconoce la entidad, para a partir de ello, proponer un	Calidad del servicio al ciudadano	Continuidad de la prestación de los servicios públicos	Cualitativa	Días de atención sobre lo programado	Razón	(1): 60-70% (2): 71-80% (3): 81-90% (4): 91-100%	Método Delphi

	<p>conocer la entidad, para cuyo efecto el aparato administrativo podría ralentizarse o detenerse, hasta que los nuevos servidores y funcionarios direccionen su accionar hacia las nuevas políticas que planteen</p>	<p>direccionamiento de los sistemas y actividades hacia las nuevas políticas que se planteen</p>	<p>Calidad organizacional</p>	<p>Cumplimiento de metas establecidas por la institución y los órganos rectores</p>	<p>Cualitativa</p>	<p>Metas programadas por los órganos rectores</p>	<p>Razón</p>	<p>(1): 0-20% (2): 21-40% (3): 41-60% (4): 61-80% (5) 81-100%</p>	<p>Método Delphi</p>
--	---	--	-------------------------------	---	--------------------	---	--------------	---	----------------------

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño metodológico

La investigación que se presenta es un trabajo de investigación, de manera aplicada, pues ayuda a resolver problemas observados con la ayuda de expertos en el tema.

El enfoque que se utiliza es el cualitativo.

Para realizar la investigación se inició revisando la bibliografía existente sobre el tema de las transferencias de gestión administrativa de los gobiernos sub nacionales, luego se procedió a realizar un método Delphi en la ciudad de Chachapoyas con servidores públicos del gobierno regional de Amazonas, las municipalidades provinciales de Rodríguez de Mendoza y Chachapoyas, así como de las municipalidades distritales de Mariscal Benavides, Huancas y Olleros.

Con la información obtenida en el Delphi, se procedió, a verificar los resultados y escuchar las recomendaciones de los especialistas en el tema. Finalmente, se recogieron todos estos resultados y se elaboró el borrador final, para luego compartirlo con expertos y elaborar el informe final de la investigación.

A continuación, utilizamos el método del Análisis Jerárquico de Procesos (AHP) para evaluar cada una de las alternativas, utilizando para ello criterios de evaluación obtenidos a partir de factores sociales, económicos, institucionales y legales y luego definir una fecha de cambio de gestión que sea más beneficiosa para el país. Se

describe a detalle la aplicación de la metodología que utiliza como insumos el Delphi realizado, mencionado anteriormente.

3.2. Diseño muestral

Debido a que es una investigación predictiva, quizás no sería significativo determinar un tamaño muestral, lo que si se tendrá en cuenta es que los involucrados (servidores y expertos) hayan participado por lo menos una vez en procesos de transferencia administrativa de gobiernos regionales y/o locales.

Para la muestra se contó con la información que nos proveyeron veinte funcionarios con experiencia en cambios de gestión, y que hayan tenido cuando menos 6 meses de trabajo en las instituciones donde participaron en el cambio de gestión.

3.3. Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos se llevó mediante un Método Delphi aplicado a servidores públicos del gobierno regional de Amazonas, las municipalidades provinciales de Rodríguez de Mendoza y Chachapoyas, así como de las municipalidades distritales de Mariscal Benavides, Huancas y Olleros. La aplicación del método Delphi, se realizó en la ciudad de Chachapoyas.

El criterio de inclusión fue que los participantes hayan integrado comisiones de transferencia de gestión administrativa al menos una vez, en los niveles de gobierno regional y municipal, y que hayan tenido cuando menos 6 meses de trabajo en las instituciones donde participaron en el cambio de gestión.

3.4. Técnicas de gestión y estadísticas para el procesamiento de la información

La evaluación de la información se realizó con técnicas estadísticas no paramétricas. Debido al carácter de la investigación, se consideró como información sustentatoria las opiniones y resultados del Delphi realizado en la ciudad de Chachapoyas, por lo que los resultados aquí mostrados, son la integración de las ideas con mayor aceptación y concertación por parte de los participantes. La aplicación detallada del método Delphi se presenta en el anexo A, donde se incluye todas las etapas realizadas para obtener la información y procesarla adecuadamente.

La propuesta podrá ser validada solamente cuando se aplique en el país, es decir podría ser la base para la modernización de las gestiones de los gobiernos sub nacionales, los cuales deben alinearse al gobierno central. Mientras tanto, alcanzamos la sustentación teórica de la propuesta.

3.5. Aspectos éticos

En la investigación se mantuvo la imparcialidad y el respeto a las opiniones en todo momento, con un compromiso a mantener una conducta ética y de respeto a la integridad y moral de los actores que participaron en la investigación.

De igual manera, se actuó con honestidad intelectual para respetar y reconocer la autoría de las fuentes de información consultadas o utilizadas. No se cometió ningún plagio, en todas sus manifestaciones, en el marco de la ética y las normas internas de la Universidad de San Martín de Porres.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR

Para evaluar la propuesta que presentamos, realizamos un Delphi con veinte funcionarios provenientes de seis gobiernos regionales y locales, que participaron en alguna transferencia de gestión, alineando el desarrollo de la reunión con los sistemas administrativos con los que cuenta el Estado Peruano, herramienta que se presenta como el Anexo A de la presente investigación y cuyos resultados analizamos al detalle.

4.1. Aplicación del Delphi

Los profesionales entrevistados participaron de al menos un proceso de transferencia de gestión, y luego o antes de ello trabajaron como mínimo por seis meses en la institución donde participaron en la transferencia, por lo que conocen el tema que estamos tratando y pueden aportar en la investigación.

Los participantes contactados laboran o laboraron en las municipalidades provinciales de Rodríguez de Mendoza y Chachapoyas y en las municipalidades distritales de Mariscal Benavides, Huancas y Olleros, uno de ellos ha laborado en el Gobierno Regional de Amazonas. En el Anexo B se coloca una breve descripción de los participantes.

El investigador participa de la reunión en calidad de moderador. Se recogen todas las opiniones y comentarios en una grabadora digital. La sistematización de los resultados arribados se presenta en la sección 4.2., que corresponde al documento final obtenido del método Delphi

4.2. Sistematización de los resultados del Método Delphi

4.2.1. Sobre el **Sistema de Gestión de recursos humanos** (PCM – SERVIR)

Riesgos en la transferencia de gestión, fecha actual (01 de enero)

- La gestión saliente podría renovar a todo el personal CAS por un año, por lo que la nueva gestión no podría traer gente de confianza, se tendría que contar con personal que no apoye a la gestión y entorpezca la atención a los ciudadanos. Para el caso de los servidores vinculados mediante el régimen del Decreto Legislativo N° 276, no habría riesgos observables. Para el caso de los colaboradores contratados como terceros (locación de servicios) tampoco habría problema, porque esta modalidad permite la contratación puntual en cualquier momento del año y sin concurso público de por medio.
- Normalmente, las gestiones entrantes buscan colocar profesionales de su entorno, con esta situación, los profesionales que ya conocen y tienen experiencia en Gestión Pública podrían ser separados sin capacitar e iniciar al personal ingresante.

Fortalezas en la transferencia de gestión, fecha actual (01 de enero)

- Las acciones adoptadas en el tema de los recursos humanos por las instituciones públicas se encuentran enmarcadas en la normativa vigente, por lo que se cumple con lo establecido en el marco legal.
- La estabilidad de los trabajadores nombrados y contratados en el amparo del Decreto Legislativo N° 276, no genera dificultades para ninguna de las gestiones, entrante o saliente.

Riesgos en la transferencia de gestión, fecha propuesta (28 de julio)

- Todo el personal CAS podría contar con contrato CAS hasta diciembre, dificultando el trabajo de las nuevas autoridades. Si a esta situación se suma que no exista presupuesto para contratar nuevo personal o que la entidad cuente con pocas plazas para personal de confianza, entonces la gestión entrante podría empezar con personal que aporte poco o que no participe en la política que proponga la gestión entrante.

Fortalezas en la transferencia de gestión, fecha propuesta (28 de julio)

- Se consigue que la experiencia de los trabajadores sea utilizada en la institución, si se desea cambiar de personal, se tiene tiempo para capacitar a los ingresantes, sin perjudicar el normal desempeño de la entidad.
- Aun cuando se trabaje con personal que provenga de la gestión anterior, es posible evaluar el desempeño de los trabajadores y determinar su continuidad en los demás años fiscales. Esto significa trabajar con los mejores técnicos, sin importar su procedencia política y en beneficio de la entidad y la población para la que se esté sirviendo.

Desventajas de la propuesta de cambio de fecha

- Debido a que muchas entidades optan por contratar al personal por todo el año fiscal, que es el tiempo máximo para los colaboradores CAS, se debe trabajar medio año con el personal CAS propuesto por la gestión saliente.

Ventajas de la propuesta de cambio de fecha

- Se puede evaluar el personal y determinar su continuidad o separación. Con esto nos quedamos con los mejores y con la experiencia que ya generaron.

- Se podría extender la cartera de profesionales y aprovechar la experiencia del personal que ya laboró en la entidad, así como lograr su compromiso para cooperar con la nueva gestión.

4.2.2. Sobre el **Sistema de Abastecimiento** (MEF – OSCE)

Riesgos en la transferencia de gestión, fecha actual (01 de enero)

- En muchos gobiernos locales y regionales, al conocerse los resultados de las elecciones, se abandona la prestación de los servicios básicos, los cuáles genera caos y en algunos casos riesgos de contaminación, debido al desinterés de las autoridades salientes.
- Según la normatividad vigente, las fases del gasto público inician con la certificación, luego el compromiso anual y el compromiso mensual, a continuación, el devengado, sigue el girado y finalmente el pagado. Sin embargo, para el devengado ya se debe tener el bien o la conformidad del servicio, con lo cual la deuda queda oficialmente reconocida y el pago es cuestión de tiempo. La normatividad también dice que todo el gasto debe estar reconocido hasta el 31 de diciembre, es decir que se debe devengar hasta esta fecha, para luego girar el pago hasta el 31 de enero del siguiente año fiscal. Sin embargo, algunas gestiones aun cuando encuentran expedientes para pago debidamente devengados, se reúsan a girar el pago, con lo que no se cumple con reconocer las deudas contraídas, las cuales tienen que seguir un proceso engorroso para el reconocimiento de la deuda, que en algunos casos superan incluso los seis meses de trámite.

- Siguiendo con las ideas planteadas en el párrafo anterior, debido a que se tiene que devengar los expedientes para pago hasta el 31 de diciembre, algunas gestiones realizan esta actividad sin contar con la documentación sustentatoria pertinente e incluso sin que los bienes sean entregados o los servicios se hayan realizado, esto podría generar dos cosas, por un lado que se realicen pagos por bienes y servicios no entregados, o que la entidad decida investigar y no realizar estos pagos, con lo que se podrían generar acciones legales que involucren a funcionarios y proveedores de la gestión anterior, con utilización de recursos para juicios y procesos que podrían destinarse a otros fines más prioritarios.

Fortalezas en la transferencia de gestión, fecha actual (01 de enero)

- Exigencia para que la programación de gastos se realice dentro del año fiscal y se controle su ejecución, para así evitar la reversión de los recursos económicos que son exiguos en los gobiernos sub nacionales.

Riesgos en la transferencia de gestión, fecha propuesta (28 de julio)

- Incumplimiento de plazos en los procesos de selección de proveedores, los cuáles podrían provocar reprogramaciones o demandas legales a la entidad convocante.

Fortalezas en la transferencia de gestión, fecha propuesta (28 de julio)

- Seguimiento efectivo a la contratación y recibimiento de los bienes y servicios requeridos por la institución pública, buscando la continuidad del aprovisionamiento en todo el año.

- Reprogramación para cumplir con el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones, re direccionar el rumbo y evaluar los procesos de selección realizados por la gestión anterior.
- Riesgo mínimo para no reconocer deudas ficticias de la gestión anterior y posibilidad de verificar la entrega de bienes y servicios, esto significa el reconocimiento efectivo de las deudas generadas y el pago por bienes y servicios efectivamente entregados.

Desventajas de la propuesta de cambio de fecha

- Proveedores que incumplan con sus obligaciones dentro de los plazos contratados.

Ventajas de la propuesta de cambio de fecha

- Mejor utilización de los recursos, así como menos probabilidad de compras innecesarias o proveedores impagos o con pagos a destiempo.

4.2.3. Sobre el **Sistema de Presupuesto público** (MEF – DGPP)

Riesgos en la transferencia de gestión, fecha actual (01 de enero)

- Trabajar con el presupuesto programado por la gestión anterior, la cual tuvo una visión diferente a la actual.

Fortalezas en la transferencia de gestión, fecha actual (01 de enero)

- Cumplimiento de la normativa vigente.

Riesgos en la transferencia de gestión, fecha propuesta (28 de julio)

- Poco tiempo para reprogramar el presupuesto, lo cual significaría no ejecutar al máximo posible por la entidad.

Fortalezas en la transferencia de gestión, fecha propuesta (28 de julio)

- Posibilidad de programar el presupuesto del año fiscal siguiente alineado a las políticas públicas que proponga la gestión entrante.
- Posibilidad de alinear el presupuesto con la nueva gestión del gobierno regional, principal socio estratégico de los gobiernos subnacionales.

Desventajas de la propuesta de cambio de fecha

- Dificultad para que la nueva gestión se familiarice con el presupuesto de la institución, hecho que podría generar demoras en la ejecución del gasto y la no priorización de las inversiones.

Ventajas de la propuesta de cambio de fecha

- Posibilidad de reprogramar el presupuesto institucional, hacia fines de servicio efectivo a la comunidad.

4.2.4 Sobre el **Sistema de Tesorería** (MEF – DGETP)

Riesgos en la transferencia de gestión, fecha actual (01 de enero)

- Probabilidad de no cumplir con el giro dentro del plazo establecido, debido a que los expedientes de pago (provenientes de Órdenes de Compra, Órdenes de Servicio y Contratos) se encuentren incompletos o con conformidades pendientes.
- No disponibilidad de Calendario para la ejecución de los giros correspondientes.

Fortalezas en la transferencia de gestión, fecha actual (01 de enero)

- Sistema contable programado para evaluar el gasto en cada Año Fiscal.

Riesgos en la transferencia de gestión, fecha propuesta (28 de julio)

- Desconocimiento de las actividades realizadas en la gestión saliente, por lo que los pagos podrían demorar más de lo necesario.

Fortalezas en la transferencia de gestión, fecha propuesta (28 de julio)

- Posibilidad de efectuar fiscalizaciones de oficio a los pagos realizados en la primera mitad del año.
- Posibilidad de reprogramar los pagos del segundo semestre sin perjudicar a los proveedores y colaboradores de la entidad.

Desventajas de la propuesta de cambio de fecha

- Dificultad para enfrentar pagos por gastos realizados por la gestión anterior.

Ventajas de la propuesta de cambio de fecha

- Probabilidad de revisar los pagos y reprogramar los que se vienen, en beneficio de la entidad y asegurando un mejor uso de los recursos públicos.

4.2.5. Sobre el **Sistema de Endeudamiento público** (MEF – DGETP)

No se ha evidenciado impacto significativo en este Sistema Administrativo.

4.2.6. Sobre el **Sistema de Contabilidad Pública** (MEF – DGCP)

Riesgos en la transferencia de gestión, fecha actual (01 de enero)

- Probabilidad de gastos sin todas las fases completas: certificación, compromiso anual, compromiso mensual, devengado, giro y pago.

Fortalezas en la transferencia de gestión, fecha actual (01 de enero)

- Sistema contable programado para evaluar el gasto en cada Año Fiscal.

Riesgos en la transferencia de gestión, fecha propuesta (28 de julio).

- Probabilidad de encontrar cierres contables con deficiencias o sin soporte documentario.

Fortalezas en la transferencia de gestión, fecha propuesta (28 de julio)

- Probabilidad de auditar la contabilidad de la institución a tiempo, para tomar decisiones acertadas y evitar multas o sanciones tanto por parte del Gobierno Central como de acreedores y proveedores.

Desventajas de la propuesta de cambio de fecha

- Dificultades para conocer el desempeño efectivo en el primer semestre del año, quizás información incompleta.

Ventajas de la propuesta de cambio de fecha

- Probabilidad de auditar los resultados y tiempo suficiente para redireccionar las actividades y acciones para una buena ejecución presupuestal.

4.2.7. Sobre el **Sistema de Inversión pública** (MEF – DGPMSP)

Riesgos en la transferencia de gestión, fecha actual (01 de enero)

- Limitación en la continuidad de obras públicas. Algunas veces se demora el pago de los contratistas.

- Obras inconclusas, con gastos importantes de dinero, que se encuentran en estado de abandono.
- Deficiencia en la liquidación de las obras, debido a que la gestión saliente no entrega toda la documentación completa del PIP u obra en ejecución.

Fortalezas en la transferencia de gestión, fecha actual (01 de enero)

- Posibilidad de ejecutar todo lo programado en el Año Fiscal anterior, es decir contar con un punto de partida.

Riesgos en la transferencia de gestión, fecha propuesta (28 de julio)

- Probabilidad de retraso en el pago de valorizaciones, debido a que la nueva gestión podría averiguar los antecedentes antes de regularizar los pagos.

Fortalezas en la transferencia de gestión, fecha propuesta (28 de julio)

- Probabilidad de redefinir objetivos y analizar la calidad del gasto público manifestado en proyectos de inversión pública.
- Tiempo suficiente para evaluar el presupuesto del siguiente año, y organizarlo de acuerdo a las nuevas exigencias y condiciones económicas, sociales, ambientales, etc.

Desventajas de la propuesta de cambio de fecha

- Retraso en el pago de algunas valorizaciones y quizás en la contratación de proveedores, debido a la duración de los procesos de selección, que en casos de obras es alrededor de dos meses.

Ventajas de la propuesta de cambio de fecha

- Posibilidad de evaluar el desempeño de los contratistas que están ejecutando obras o prestando servicios en una entidad pública.
- Posibilidad de revisar los documentos de la contratación de proveedores.
- Evaluación concurrente de la ejecución del presupuesto público destinado a la inversión pública.

4.2.8. Sobre el **Sistema de Planeamiento estratégico** (PCM – CEPLAN)

Riesgos en la transferencia de gestión, fecha actual (01 de enero)

- En los últimos años de gestión, algunos gobiernos planifican pensando solo el último año, no poniendo énfasis en el siguiente año, por lo que se priorizan obras que no son necesarias o se recargan de obras que no impactarán en la población.
- Determinación del presupuesto sobre una realidad propia, desconociendo los objetivos y metas de la siguiente gestión, que iniciará funciones en el siguiente año.

Fortalezas en la transferencia de gestión, fecha actual (01 de enero)

- Alineación con la ejecución del gasto público, que utiliza años fiscales (01 de enero al 31 de diciembre) para su programación y evaluación.
- Posibilidad de no empezar de cero y utilizar la programación que dejó la gestión anterior.

Riesgos en la transferencia de gestión, fecha propuesta (28 de julio)

- Posibilidad de programar erróneamente el presupuesto para el siguiente año, debido a que el inicio de la gestión podría coincidir con el cierre de la programación del presupuesto público del siguiente año.

Fortalezas en la transferencia de gestión, fecha propuesta (28 de julio)

- Posibilidad de evaluar la ejecución del presupuesto del año fiscal en curso, redefinirla y distribuirla para ejecutar la mayor cantidad posible con la mejor calidad de gasto posible.
- Posibilidad de alinear el presupuesto con el Plan de Gobierno de la gestión entrante, pudiendo de esta manera cumplir con las metas y objetivos establecidos antes de ingresar a la gestión.

Desventajas de la propuesta de cambio de fecha

- No alineamiento con la ejecución de presupuesto, que utiliza como dimensión principal el Año Fiscal.
- Escaso tiempo para planificar el presupuesto del siguiente Año Fiscal.

Ventajas de la propuesta de cambio de fecha

- Posibilidad de evaluar el presupuesto a la mitad de su ejecución y corregir falencias y dificultades.
- Posibilidad de alinear el presupuesto al Plan de Gobierno de la gestión entrante, con la finalidad de no perder tiempo y trabajar en lo que ya se ha identificado previamente.
- Capacidad de distribuir el presupuesto de acuerdo a las nuevas necesidades y requerimientos evidenciados.

4.2.9. Sobre el **Sistema de Control Gubernamental** (CGR)

No se ha evidenciado impacto significativo en este Sistema Administrativo.

4.2.10. Sobre el **Sistema de Modernización de la gestión pública** (PCM – SGP)

No se ha evidenciado impacto significativo en este Sistema Administrativo.

4.2.11. Sobre el **Sistema de Defensa judicial del Estado** (MINJUS – CNDJE)

No se ha evidenciado impacto significativo en este Sistema Administrativo.

4.3. Evaluación de la propuesta

Para evaluar la propuesta, utilizaremos el método AHP (Proceso de Análisis Jerárquico, del inglés *Analytical Hierarchy Process*). Para ello, utilizaremos como insumos las ventajas y desventajas evidenciadas por el Análisis Delphi en cada uno de los Sistemas Administrativos que evidencian un impacto en el cambio de fecha del cambio de gestión en los gobiernos locales y regionales.

4.3.1. Descripción del método AHP

El método AHP, fue desarrollado por Thomas Saaty (1980) y es adecuado la toma de decisiones basados en la combinación de criterios múltiples de alta complejidad y muchas veces en conflicto entre ellas, permitiendo soluciones explícitas y objetivas, facilitando superar actitudes defensivas por ciertas alternativas.

Espinosa y Tigre (2017), establecen que para resolver la complejidad de las decisiones

multicriterio, el método AHP permite afrontar una situación disyuntiva compleja en subproblemas jerárquicos dependientes entre ellos, pudiendo controlar el nivel de descomposición y por ende de detalle a analizar. Y proponen una escala de comparación, la cual reproducimos a continuación:

Cuadro N° 4.1.

Escala de comparación de Saaty

Escala	Definición	Explicación
1	Igualmente preferida	Ambos criterios contribuyen por igual al objetivo
3	Moderadamente preferida	La experiencia y el juicio favorecen un poco a un criterio frente al otro
5	Fuertemente preferida	La experiencia y el juicio favorecen fuertemente a un criterio frente al otro
7	Muy fuertemente preferida	Un criterio es favorecido muy fuertemente sobre el otro. En la práctica es posible demostrar su dominio
9	Extremadamente preferida	La evidencia favorece en la más alta medida a un factor frente al otro

Nota: Los valores 2, 4, 6 y 8 pueden utilizarse cuando no es posible definir objetivamente una preferencia entre factores. Por lo tanto, estos son valores intermedios de preferencia

Fuente: Espinosa y Tigre (2017).

4.3.2. Aplicación del modelo jerárquico

Identificación del problema:

Se desea conocer, sobre el análisis realizado con los expertos, cuál de las alternativas generará mayor bienestar en la población y optimizará el uso de los recursos públicos.

Definición del objetivo:

Seleccionar la mejor fecha para la realización del cambio de gestión de gobiernos locales y regionales peruanos.

Identificación de los criterios:

Sobre lo vertido en las secciones 4.2. a la 4.12, evaluando las ventajas y desventajas de la propuesta y la situación actual, se lograron identificar los siguientes criterios:

a. Factores sociales

a.1. Continuidad en la provisión de bienes y servicios a la población:

Proporcionar servicios adecuados y sin interrupción.

a.2. Percepción de la población hacia sus autoridades: Crear canales de comunicación eficientes y dar a conocer la gestión institucional.

b. Factores económicos

b.1. Ejecución del presupuesto institucional: Capacidad de manejo del presupuesto y el manejo responsable de las deudas y obligaciones.

b.2. Calidad del gasto: Adquirir bienes y servicios necesarios, con eficiencia y eficacia.

b.3. Captación de ingresos monetarios: Capacidad para potenciar y optimizar la captación de recursos directamente recaudados y el cobro de impuestos.

c. Factores institucionales

c.1. Articulación interinstitucional: Capacidad para utilizar adecuadamente las fortalezas y oportunidades institucionales, en coordinación con otras instituciones locales.

c.2. Conocimiento específico para el desempeño institucional: Capacidad para contar con persona adecuadamente calificado, que sepa que hacer.

d. Factores legales

d.1. Articulación con la normatividad vigente: Capacidad para informar las normativas a la población y cumplir con las metas y directrices vigentes.

d.2. Cumplimiento de obligaciones contraídas: Pago de proveedores, continuidad de obras públicas.

Identificación de alternativas

Alternativa 1: Realizar el cambio de gestión de gobiernos locales y regionales peruanos el 31 de diciembre.

Alternativa 2: Realizar el cambio de gestión de gobiernos locales y regionales peruanos el 28 de julio.

Definición de los escenarios

Para definir los escenarios utilizamos la información obtenida en el Método Delphi y descrita en la sección 4.2. de la presente investigación.

Cuadro N° 4.2.

Descripción de la Alternativa 1

Alternativa 1: Realizar el cambio de gestión de gobiernos locales y regionales peruanos el 31 de diciembre

FACTORES	N°	CRITERIOS	POSIBLES EFECTOS
Sociales	a1	Continuidad en la provisión de bienes y servicios a la población	Como los contratos son dentro del Año Fiscal, la nueva gestión podría demorar un poco hasta evaluar los posibles proveedores de bienes y servicios
	a2	Percepción de la población hacia sus autoridades	Debido a que el cambio de gestión coincide con un nuevo Año Fiscal, la población a veces no entiende que la nueva gestión demore en atender sus necesidades, por lo que empiezan a cuestionarlos

Económicos	b1 Ejecución del presupuesto institucional	Se ejecuta lo que se programó el año anterior, por lo que no debería haber muchas dificultades en esto
	b2 Calidad del gasto	Debido a que es el último año de gestión, podrían darse contrataciones innecesarias y pagos con expedientes incompletos
	b3 Captación de ingresos monetarios	Algunos gobiernos condonan deudas en el último año, esto podría perjudicar la captación de ingresos y cumplir con las obligaciones contraídas
Institucionales	c1 Articulación interinstitucional	Tradicionalmente en el país, se cambia de personal con la nueva gestión, esto implica que los nuevos directivos no conozcan sus pares de otras instituciones, con lo que se

		demora en entablar relaciones interinstitucionales
	c2	<p>Conocimiento específico para el desempeño institucional</p> <p>Los directivos salientes conocen el desempeño institucional, por lo menos desde hace unos años, esto es importante para el cumplimiento de metas y objetivos</p>
Legales	d1	<p>Articulación con la normatividad vigente</p> <p>Las normas se emiten todos los días del año, y las destinadas en materia presupuestal tienen un enfoque anual, por lo que seguir la secuencia enero - diciembre facilita cumplir la normatividad vigente</p>
	d2	<p>Cumplimiento de obligaciones contraídas</p> <p>La gestión saliente, está preocupada por salir de la mejor manera, por lo que podría descuidarse el pago de proveedores, o revisar toda la documentación de pagos, con</p>

tal de cerrar el Año Fiscal a tiempo

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 4.3.

Descripción de la Alternativa 2

Alternativa 2: Realizar el cambio de gestión de gobiernos locales y regionales peruanos el 28 de julio

FACTORES	N°	CRITERIOS	POSIBLES EFECTOS
	a1	Continuidad en la provisión de bienes y servicios a la población	Los proveedores ya están contratados y si hay un requerimiento sin proveedor hay el tiempo suficiente para contratarlo
Sociales	a2	Percepción de la población hacia sus autoridades	Debido a que la provisión de servicios que brinda el gobierno local o regional ya están cubiertos, entonces se puede partir de su observación, para mejorarlo, redefinirlo o proponer cambios significativos

Económicos	b1	Ejecución del presupuesto institucional	Hasta que la nueva gestión se instale, podría paralizarse el pago de proveedores y arriesgarse la ejecución del presupuesto del Año Fiscal
	b2	Calidad del gasto	Favorece la revisión de los bienes y servicios recibidos, así como la programación eficiente de pagos a los proveedores
	b3	Captación de ingresos monetarios	Se puede estudiar el comportamiento de los ingresos del gobierno, proponiendo estrategias para incrementarlas, dentro del marco jurídico vigente
Institucionales	c1	Articulación interinstitucional	Con el cambio en julio, se tiene más probabilidades de trabajar por lo menos medio año con directivos de otras instituciones, los cuales ya conocen a sus instituciones.

	<p>c2</p> <p>Conocimiento específico para el desempeño institucional</p>	<p>Al ingresar los directivos en julio, tienen poco margen de tiempo para familiarizarse y ayudar a un cierre de Año Fiscal óptimo</p>
<p>Legales</p>	<p>d1</p> <p>Articulación con la normatividad vigente</p>	<p>Al ingresar en julio, podría generar cierto desconocimiento normativo en los directivos de la nueva gestión, quienes no estuvieron al tanto de la normativa específica emitida durante los primeros meses del año</p>
	<p>d2</p> <p>Cumplimiento de obligaciones contraídas</p>	<p>La gestión entrante, tiene un buen tiempo, dentro del Año Fiscal para cumplir con las obligaciones contraídas y cerrar el Año Fiscal sin dificultades</p>

Fuente: Elaboración propia

Estos serán los criterios que guiarán la decisión final para la propuesta del cambio de fecha para las transferencias de gestión de los gobiernos subnacionales.

Construcción de la matriz de comparación por pares de los criterios

A continuación, comparamos los criterios uno a uno, se utiliza para ella la opción de los expertos, quienes nos ayudan a priorizar un criterio sobre otro, partiendo de su experiencia propia.

Cuadro N° 4.4.

Matriz de comparación por pares de los criterios

	a1	a2	b1	b2	b3	c1	c2	d1	d2
a1	1	6	2	1	4	6	3	2	2
a2	1/6	1	1/4	1/6	1/3	1/2	1/3	1/5	1/4
b1	1/2	4	1	1/2	3	5	2	1	2
b2	1	6	2	1	4	6	3	2	2
b3	1/4	3	1/3	1/4	1	3	1/2	1/4	1/3
c1	1/6	2	1/5	1/6	1/3	1	1/4	1/6	1/5
c2	1/3	3	1/2	1/3	2	4	1	1/5	1/4
d1	1/2	5	1	1/2	4	6	5	1	2
d2	1/2	4	1/2	1/2	3	5	4	1/2	1

Fuente: Elaboración propia

A continuación, normalizamos la matriz, es decir utilizamos escala centesimal para cada una de las columnas (que su suma sea igual a 100%).

Cuadro N° 4.5.

Normalización de la matriz de comparación por pares de los criterios

	a1	a2	b1	b2	b3	c1	c2	d1	d2	Prom
a1	0.23	0.18	0.26	0.23	0.14	0.16	0.16	0.28	0.20	0.20
a2	0.04	0.03	0.03	0.04	0.01	0.01	0.02	0.03	0.03	0.03
b1	0.11	0.12	0.13	0.11	0.11	0.14	0.11	0.14	0.20	0.13
b2	0.23	0.18	0.26	0.23	0.14	0.16	0.16	0.28	0.20	0.20
b3	0.06	0.09	0.04	0.06	0.04	0.08	0.01	0.02	0.02	0.05
c1	0.04	0.06	0.03	0.04	0.01	0.03	0.01	0.02	0.02	0.03
c2	0.08	0.09	0.06	0.08	0.14	0.11	0.05	0.03	0.03	0.07
d1	0.11	0.15	0.13	0.11	0.22	0.16	0.27	0.14	0.20	0.17
d2	0.11	0.12	0.06	0.11	0.18	0.14	0.21	0.07	0.10	0.12

Seguidamente, calculamos el promedio de cada fila, obteniéndose el peso relativo de cada criterio, presentado en el Cuadro N° 4.6. Algunos autores denominan al peso relativo como Vector de prioridad. Este peso relativo nos indica la importancia de cada criterio en la decisión final de elegir una de las fechas para el cambio de gestión de los gobiernos locales y regionales peruanos.

Cuadro N° 4.6.

Peso relativo de los criterios

N°	Criterio	Peso
a1	Continuidad en la provisión de bienes y servicios a la población	0.20

a2	Percepción de la población hacia sus autoridades	0.03
b1	Ejecución del presupuesto institucional	0.13
b2	Calidad del gasto	0.20
b3	Captación de ingresos monetarios	0.05
c1	Articulación interinstitucional	0.03
c2	Conocimiento específico para el desempeño institucional	0.07
d1	Articulación con la normatividad vigente	0.17
d2	Cumplimiento de obligaciones contraídas	0.12

A continuación, evaluamos la consistencia de la matriz de comparación por pares de los criterios. Utilizaremos para ello el siguiente algoritmo:

- Para cada fila de la matriz de comparación por pares se determina una suma ponderada con base a la suma del producto de cada alternativa o criterio correspondiente.
- Para cada fila, se procede a dividir su suma ponderada por la prioridad de cada alternativa o criterio correspondiente.
- Calcular la media λ_{max} del resultado a partir del paso anterior.
- Calcular en índice de consistencia (IC) para cada alternativa o criterio.

$$IC = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} = \frac{9.67 - 9}{9 - 1} = \mathbf{0.0844}$$

- Determinar el Índice Aleatorio (IA) de acuerdo con la dimensión de la matriz, que para nuestro caso es igual a 9, utilizando la data del Cuadro N° 4.7.

Cuadro N° 4.7.

Índice aleatorio

Tamaño de la matriz	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Índice aleatorio	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

Fuente: Muñoz y Romana (2016).

- Finalmente, calcular el Ratio de Consistencia RC, el cual debe ser menor que 0.10.

$$RC = \frac{IC}{IA} = \frac{0.0844}{1.45} = 0.058 < 0.10$$

- Se concluye que nuestra matriz de comparación por pares de los criterios es consistente, por lo que podemos seguir con los cálculos.

Importancia relativa de cada alternativa, respecto a cada criterio

Ahora que hemos establecido la prioridad de los criterios, podemos jerarquizar la prioridad de las alternativas, es decir, trasladaremos la prioridad de cada alternativa respecto a cada criterio mostrándolo numéricamente. Para priorizar las alternativas, volvemos a la comparación pareada con la escala numérica de Saaty, presentada en el Cuadro N° 4.1.

Esta vez compararemos de dos en dos las distintas alternativas respecto a cada criterio. En el transcurso del desarrollo veremos como el peso que hemos calculado para cada criterio cobra su importancia y afecta al resultado final.

Criterio a1: Continuidad en la provisión de bienes y servicios a la población

En este criterio, la esencia de la comparación será: Cuán mejor se efectuará la continuidad en la provisión de bienes y servicios a la población, realizando el cambio de gestión el 28 de julio frente al cambio de gestión el 31 de diciembre. No tendremos en cuenta, por ahora, los demás criterios. Con esta base, tenemos las siguientes matrices:

Cuadro N° 4.8.

Evaluación de alternativas, respecto al criterio a1

Matriz a1			Normalización de la matriz a1		
	Alt 1	Alt 2	Alt 1	Alt 2	Prom
Alt 1	1.00	3.00	0.75	0.75	0.75
Alt 2	0.33	1.00	0.25	0.25	0.25

Se considera que toda matriz de dos alternativas es consistente, por lo que ya no calcularemos su Ratio de consistencia.

Criterio a2: Percepción de la población hacia sus autoridades

Cuadro N° 4.9.

Evaluación de alternativas, respecto al criterio a2

Matriz a2		Normalización de la matriz a2			
	Alt 1	Alt 2	Alt 1	Alt 2	Prom

Alt 1	1.00	2.00
Alt 2	0.50	1.00

Alt 1	0.75	0.50	0.63
Alt 2	0.38	0.25	0.31

Criterio b1: Ejecución del presupuesto institucional

Cuadro N° 4.10.

Evaluación de alternativas, respecto al criterio b1

Matriz b1		
	Alt 1	Alt 2
Alt 1	1.00	0.33
Alt 2	3.00	1.00

Normalización de la matriz b1			
	Alt 1	Alt 2	Prom
Alt 1	0.75	0.08	0.42
Alt 2	2.25	0.25	1.25

Criterio b2: Calidad del gasto

Cuadro N° 4.11.

Evaluación de alternativas, respecto al criterio b2

Matriz b2		
	Alt 1	Alt 2
Alt 1	1.00	4.00
Alt 2	0.25	1.00

Normalización de la matriz b2			
	Alt 1	Alt 2	Prom
Alt 1	0.75	1.00	0.88
Alt 2	0.19	0.25	0.22

Criterio b3: Captación de ingresos monetarios

Cuadro N° 4.12.

Evaluación de alternativas, respecto al criterio b3

Matriz b3			Normalización de la matriz b3			
	Alt 1	Alt 2		Alt 1	Alt 2	Prom
Alt 1	1.00	2.00	Alt 1	0.75	0.50	0.63
Alt 2	0.50	1.00	Alt 2	0.38	0.25	0.31

Criterio c1: Articulación interinstitucional

Cuadro N° 4.13.

Evaluación de alternativas, respecto al criterio c1

Matriz c1			Normalización de la matriz c1			
	Alt 1	Alt 2		Alt 1	Alt 2	Prom
Alt 1	1.00	3.00	Alt 1	0.75	0.75	0.75
Alt 2	0.33	1.00	Alt 2	0.25	0.25	0.25

Criterio c2: Conocimiento específico para el desempeño institucional

Cuadro N° 4.14.

Evaluación de alternativas, respecto al criterio c2

Matriz c2			Normalización de la matriz c2			
	Alt 1	Alt 2		Alt 1	Alt 2	Prom
Alt 1	1.00	0.33	Alt 1	0.75	0.08	0.42
Alt 2	3.00	1.00	Alt 2	2.25	0.25	1.25

Criterio d1: Articulación con la normatividad vigente

Cuadro N° 4.15.

Evaluación de alternativas, respecto al criterio d1

Matriz d1			Normalización de la matriz d1			
	Alt 1	Alt 2		Alt 1	Alt 2	Prom
Alt 1	1.00	0.25	Alt 1	0.75	0.06	0.41
Alt 2	4.00	1.00	Alt 2	3.00	0.25	1.63

Criterio d2: Cumplimiento de obligaciones contraídas

Cuadro N° 4.16.

Evaluación de alternativas, respecto al criterio d2

Matriz d2			Normalización de la matriz d2			
	Alt 1	Alt 2		Alt 1	Alt 2	Prom
Alt 1	1.00	3.00	Alt 1	0.75	0.75	0.75
Alt 2	0.33	1.00	Alt 2	0.25	0.25	0.25

Clasificación final de las alternativas

Finalmente, con todos los cálculos previos realizados, conseguiremos conocer que alternativa es la que convendría realizar, en bien de la población del país.

Para iniciar esta fase de la aplicación de la Metodología AHP, recogemos los promedios de las filas normalizadas de todas las matrices que evalúan la importancia relativa, respecto a cada criterio.

Cuadro N° 4.17.

Consolidado de la evaluación de alternativas

	a1	a2	b1	b2	b3	c1	c2	d1	d2
Alternativa 1	0.75	0.63	0.42	0.88	0.63	0.75	0.42	0.41	0.75
Alternativa 2	0.25	0.31	1.25	0.22	0.31	0.25	1.25	1.63	0.25

Luego, multiplicaremos esta matriz con los pesos relativos de los criterios, establecidos en el Cuadro N° 4.6. Se obtiene el siguiente resultado:

Cuadro N° 4.18.

Vector de prioridad de las alternativas

Alternativas	Prioridad
Alternativa 1: Realizar el cambio de gestión de gobiernos locales y regionales peruanos el 31 de diciembre	0.645

Alternativa 2: Realizar el cambio de gestión de gobiernos locales y regionales peruanos el 28 de julio

0.680

Del Cuadro N° 4.18. se puede concluir que comparativamente, es ligeramente mejor elegir la alternativa 2, y realizar el cambio de gestión de gobiernos locales y regionales peruanos el 28 de julio, favoreciendo así de mejor manera a la población. Estos resultados se dan con los criterios establecidos, los cuales pueden generar resultados diferentes si seleccionamos otros criterios de decisión.

4.4. Principales resultados de la aplicación del método AHP

Sobre lo mencionado en las secciones 4.1. a la 4.3., podemos presentar los siguientes resultados principales:

- La aplicación del método Delphi se realizó en la ciudad de Chachapoyas, entre el 13 de junio y el 24 de julio del año 2020, a veinte funcionarios con experiencia en transferencias de gestión y mínimo seis meses de permanencia en la institución donde participaron de la transferencia.
- El método Delphi indica que un posible cambio de gestión del 31 de diciembre al 01 de enero, tiene repercusiones notables en los sistemas: Gestión de Recursos Humanos, Abastecimiento, Presupuesto Público, Tesorería, Contabilidad, Inversión Pública y Planeamiento Estratégico. En cambio, el impacto sería bajo o nulo en los sistemas administrativos: Endeudamiento público, Control, Modernización de la Gestión Pública y Defensa Judicial del Estado.

- Con los resultados obtenidos, se aplicó el método de Proceso de Análisis Jerárquico, AHP, para lo cual se identificaron nueve criterios a partir de factores sociales, económicos, institucionales y legales. Se eligieron dos alternativas a evaluar:
 - Alternativa 1: Realizar el cambio de gestión de gobiernos locales y regionales peruanos el 31 de diciembre.
 - Alternativa 2: Realizar el cambio de gestión de gobiernos locales y regionales peruanos el 28 de julio.
- La evaluación realizada a través del método AHP indica que la Alternativa 1 tiene una prioridad de 0.645 y la alternativa 2 tiene una prioridad de 0.680, que aun con cierta similitud, se logra una mejor transferencia y consecuentemente un buen inicio de nueva gestión administrativa si se realiza el cambio en el 28 de julio, cumplidos los cuatro años de la gestión de los gobiernos locales.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Sobre los resultados planteados en el capítulo anterior, podemos mencionar lo siguiente:

5.1. En el Perú se ha conseguido importantes avances en el tema de la descentralización política, sin embargo, esto no ha ido acompañado de cambios en materia tributaria y de transferencias de recursos, tampoco de una estrategia coherente para aumentar las habilidades y capacidades a nivel sub nacional, tal como lo afirman los autores Leonarte (2018), Rojas (2015) y Abanto (2017).

5.2. La administración pública puede ser entendida como el conjunto de organismos encargados de gestionar los recursos del Estado mediante la aplicación de normas y directivas para brindar bienes y servicios a los usuarios de su jurisdicción.

5.3. Los sistemas administrativos del estado peruano son los conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos que sirven de base para que las actividades de la administración pública se organicen. Para su realización se requiere que varias entidades los ejecuten, siguiendo los lineamientos emitidos por el Ente rector, definido al momento de establecerse el sistema, como también lo define Acosta (2013).

5.4. El estado está distribuido administrativamente en once sistemas: Gestión de Recursos Humanos, Presupuesto Público, Contabilidad, Planeamiento Estratégico,

Control, Modernización de la Gestión Pública, Defensa Judicial del Estado, Inversión Pública, Endeudamiento Público, Tesorería y Abastecimiento.

5.5. Las acciones de transferencia de gestión administrativa están a cargo de los gobernadores regionales y los alcaldes provinciales y distritales que culminar el periodo para el cual fueron elegidos, quienes cederán la posta a las nuevas autoridades electas. El proceso de transferencia de gestión administrativa inicia con la emisión de un informe de rendición de cuentas, elaborado por el gobernador regional o el alcalde saliente. Este documento debe ser explícito y completo.

5.6. Como principal aspecto a investigar, en el presente documento se planteó la posibilidad de realizar el cambio de gestión administrativa de los gobiernos regionales, provinciales y distritales peruanos, del 31 de diciembre hacia el 28 de julio, y sus consecuencias en la población peruana.

5.7. La culminación de los periodos de gestión, que duran 4 años, coincide con la culminación del Año Fiscal peruano (que va desde el 01 de enero hasta el 31 de diciembre)

5.8. El punto de partida para la propuesta, fue la aplicación de un método Delphi con veinte profesionales que participaron al menos una vez, en transferencias de gestión en gobiernos locales y regionales de la región Amazonas.

5.9. Se evaluó en la sistematización de la aplicación del método Delphi, concluyendo que un posible cambio de fecha impactaría en los sistemas de: Gestión de Recursos Humanos, Abastecimiento, Presupuesto Público, Tesorería, Contabilidad, Inversión Pública y Planeamiento Estratégico; pero no tendría efecto significativo en los sistemas de Endeudamiento público, Control, Modernización de la Gestión Pública y Defensa Judicial del Estado.

5.10. Para evaluar las dos alternativas planteadas, se utilizaron los resultados del método Delphi y se aplicaron en el método AHP (Proceso de Análisis Jerárquico). Se identificaron nueve criterios de decisión:

- a.1. Continuidad en la provisión de bienes y servicios a la población.
- a.2. Percepción de la población hacia sus autoridades.
- b.1. Ejecución del presupuesto institucional.
- b.2. Calidad del gasto.
- b.3. Captación de ingresos monetarios.
- c.1. Articulación interinstitucional.
- c.2. Conocimiento específico para el desempeño institucional.
- d.1. Articulación con la normatividad vigente.
- d.2. Cumplimiento de obligaciones contraídas.

5.11. Los resultados de la aplicación del método AHP nos dicen que es preferible realizar el cambio de gestión el 28 de julio, con un 68% de prioridad sobre la otra opción, que es mantener el cambio de gestión de gobiernos locales y regionales el 31 de diciembre, que alcanza una prioridad del 64.5%. Aunque estadísticamente los indicadores sean bastante cercanos.

5.12. Se ha evidenciado empíricamente y con la aplicación de dos métodos de análisis, que es recomendable realizar el cambio de gestión administrativa de los gobiernos locales y regionales peruanos el 28 de julio, después de cuatro años de gestión de la gestión saliente.

CONCLUSIONES

1. Un adecuado cambio de gestión de los gobiernos locales y provinciales en la región Amazonas incidirá notablemente en el desempeño de los sistemas administrativos de la institución, a través de la provisión de servicios que ofrecen a la ciudadanía
2. Es posible modelar una manera en la cual el cambio de gestión administrativa posibilitará minimizar el impacto negativo de las transiciones de la gestión entrante, como caso particular se utilizó el método Delphi y el método de Proceso de Análisis Jerárquico (AHP).
3. A partir de la experiencia en la región Amazonas, en la investigación se demostró que con un cambio de gestión administrativa para el 28 de julio, se logra que las gestiones entrantes puedan tener mayor capacidad de administrar los sistemas administrativos en las instituciones que lideran.
4. El cambio de gestión administrativa afecta notablemente a siete sistemas administrativos (Gestión de Recursos Humanos, Abastecimiento, Presupuesto Público, Tesorería, Contabilidad, Inversión Pública y Planeamiento Estratégico) y en cuatro de ellos, no tendrían un impacto significativo.

RECOMENDACIONES

1. Sería beneficioso normar más adecuadamente el cambio de gestión administrativa, que posibilite la continuidad de la provisión de los servicios que el gobierno sub nacional provee, solicitando propuestas a todos los funcionarios a nivel nacional o normando a nivel sub nacional, identificando las especificidades de cada realidad.
2. Sería trascendental analizar los principales procesos que siguen las instituciones públicas con técnicas y herramientas de distintas disciplinas, como la administración, la estadística, la econometría, entre otras, para hacerlos más dinámicos, comprensibles y cercanos a la población.
3. En futuras investigaciones se podrían estudiar otras variables con la finalidad de mejorar la capacidad de las gestiones entrantes para administrar los sistemas administrativos en sus instituciones, como incrementar el periodo de gobierno a cinco años y que coincida con el gobierno nacional.
4. Es importante que los órganos rectores de los sistemas administrativos actualicen los soportes de los mismos (normativa, aplicativos, formatería, entre otros) con la finalidad de hacerlos inclusivos y de fácil manejo para personas

que ingresan al sector público (Alcaldes, Gerentes, Gobernadores Regionales, etc.)

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Abanto, C. D. (2017). Descentralización fiscal y gestión local en el Perú. *The Latin American and Iberian Law and Economics Association*. Universidad del Pacífico. https://www.up.edu.pe/UP_Landing/alcacde2017/papers/16-descentralizacionFiscalGestion.pdf
- Acosta, C. (2013). Ámbito de desarrollo de los sistemas administrativos. *Actualidad Gubernamental*, 52, II1-II4. Instituto Pacífico S.A.C.
- Arroyo, J. (2017). ¿Ha tenido la descentralización un efecto importante en el desarrollo de las regiones? El caso peruano 2002-2015. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 69 (2017), 159-190. <https://biblat.unam.mx/hevila/RevistadelCLADReformaydemocracia/2017/no69/6.pdf>
- Asela, J. (2015). La descentralización en Colombia, ¿realidad o espejismo? Consideraciones sobre la actualidad del proceso. *Revista CEA*, 1(1), 65-74. DOI: <https://doi.org/10.22430/24223182.63>
- Banco de Desarrollo de América Latina - Corporación Andina de Fomento (2015). *El valor estratégico de la gestión pública. Trece textos para comprenderla*. Corporación Andina de Fomento. URI: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/795>
- Calero, J. P. (2016). *Gestión administrativa y calidad de los servicios en la Municipalidad Provincial de Huaral en el año 2015* (tesis de pregrado). Universidad

Católica Los Ángeles Chimbote, Huacho, Perú. URI:

<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/573>

Casa, C. A. y Folleco, C. M. (2019). El método Delphi, prospectiva en ciencias sociales a través de varios casos prácticos: una revisión bibliográfica de los últimos 10 años. *Revista Digital Tambara*, 7 (37), 500-515. http://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/1.Met_Delphi_folleco_FINAL.pdf

Claros, R. (24 de octubre del 2014). *El proceso de transferencia de gestión en los gobiernos subnacionales* [Mensaje en un blog]. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/rclarosayrconsultores/2014/10/24/el-proceso-de-transferencia-de-gesti-n-en-los-gobiernos-subnacionales/>

Congreso Constituyente Democrático. (1993). *Constitución Política del Perú*. Congreso de la República del Perú.

Definición.de (01 de octubre del 2020). *Definición de Administración*. <https://definicion.de/administracion/>

Espinosa, M. y Tigre, F. (2017). *Proceso Analítico Jerárquico (AHP) Aplicado a la Selección de Metodología de Gestión: Caso CORFOPYM*. <http://192.188.46.193/handle/123456789/47960>

Guerrero, O. (1997). *Principios de Administración Pública*. Escuela Superior de Administración Pública. URL: <http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/csa/principio/inicio.html>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. D. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- Leonarte, J. C. (2018). Transferencia de la gestión administrativa de gobiernos regionales y gobiernos locales: *La importancia de la continuidad del servicio: Conocimiento y aplicación por parte de autoridades salientes y entrante, servidores y funcionarios públicos. Policy Brief N° 04*. Universidad del Pacífico. <https://www.up.edu.pe/egp/Documentos/Policy-Brief-04.pdf>
- Ley N° 26864. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 13 de octubre de 1997.
- Ley N° 26997. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 25 de noviembre de 1998.
- Ley N° 27683. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 14 de marzo del 2002.
- Ley N° 27867. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 16 de noviembre del 2002.
- Ley N° 27972. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 26 de mayo del 2003.
- López, M. E. y Ricapa, N. P. (2015). *Sistema Integrado de Administración Financiera y su influencia en la gestión del Municipio Distrital de Huayhuay, Yauli, La Oroya* (tesis de pregrado). Univesidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú.
URL: <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3330/Lopez%20Chuquicaico-Ricapa%20Guerreros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mallap, J. (2016). *Manual de gestión de los gobiernos regionales y locales: competencias, procedimientos, límites y responsabilidades*. Gaceta Jurídica.
- Mamani, E. A. (2017). *Gestión administrativa de los recursos y cumplimiento del Plan de Incentivos Municipal del distrito de Potoni - Azángaro: periodo 2013-2015* (tesis de pregrado). Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua, Perú. URI: <http://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/ujcm/158>
- Martínez, A. (2015). *Manual de los sistemas administrativo del sector público*. Gaceta Jurídica. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/stein/wp-content/uploads/sites/734/2020/06/>

17-MANUAL-DE-LOS-SISTEMAS-ADMINISTRATIVAS-DEL-SECTOR-PUBLICO.
pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (2015). *Evaluaciones de diseño y ejecución presupuestal: herramienta para el logro de resultados en la gestión pública.*

Ministerio de Economía y Finanzas. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/ppr/eval_indep/publicacion_EDEP.pdf

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2015). *Decreto Legislativo N° 295. Código Civil. Décimo Sexta Edición Oficial.* Litho & Arte S.A.C.

Muñoz, B. y Romana, M. (2016). Aplicación de métodos de decisión multicriterio discretos al análisis de alternativas en estudios informativos de infraestructuras de transporte. *Revista de Investigación "Pensamiento Matemático"*, 6(2), 27-45. URL:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5998856>

Ñañez, O. E. (2017). *Gestión administrativa en las Municipalidades de Azángaro y Chocos - Lima, 2016* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

URI: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/9039>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). *OECD Territorial Reviews: Peru 2016.* OECD. DOI:<https://dx.doi.org/10.1787/9789264262904-en>

Pérez, L. A. (2016). *Los gobiernos municipales como agentes del desarrollo social. El caso del H. Ayuntamiento de Tijuana 2014-2016* (tesis de maestría). El Colegio de

la Frontera Norte, Tijuana, México. URL: <https://www.colef.mx/posgrado/tesis/20141137/>

R&C Consulting. (01 de octubre del 2020). *¿Cuáles son los sistemas administrativos y entes rectores del Perú?*. <http://www.escueladegobierno.edu.pe/cuales-son-los-sistemas-administrativos-y-entes-rectores-del-peru/>

- Reguant-Álvarez, M. y Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9 (1), 87-102. DOI: 10.1344/reire2016.9.1916.
- Rojas, P. (2015). Administración pública y los principios del derecho administrativo en Perú. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 13 (Enero-Junio), 193-209.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2632621
- Saaty, T.L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill. URL:
<https://scholar.google.com/scholar?q=Saaty%2C%20T.L.%2C%201980%2C%20%20The%20Analytic%20Hierarchy%20Process%2C%20McGraw%20Hill%2C%20New%20York.>

ANEXOS

ANEXO A

DESCRIPCIÓN DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DELPHI

1. DEFINICIÓN DEL MÉTODO

El método Delphi es una técnica de recogida de información que permite obtener la opinión de un grupo de expertos a través de la consulta reiterada. Esta técnica, de carácter cualitativo, es recomendable cuando no se dispone de información suficiente para la toma de decisiones o es necesario, para nuestra investigación, recoger opiniones consensuadas y representativas de un colectivo de individuos (Reguant-Álvarez y Torrado-Fonseca, 2016).

El Método Delphi se utiliza básicamente para predecir un suceso o conjunto de sucesos futuros mediante la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos con la ayuda de cuestionarios sucesivos con la finalidad de una convergencia de opiniones (Casa y Folleco, 2019).

2. CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO

Para García y Suárez (2013), las características son las siguientes:

1. Es un **proceso iterativo**: consistente en la realización de rondas sucesivas de consultas para que los participantes revisen sus opiniones.
2. Requiere **retroalimentación**: los expertos reciben las valoraciones de todos los participantes antes de cada ronda, para contrastar sus criterios con los del resto del grupo y ofrecer nuevamente su juicio.

3. Requiere del **anonimato** para las respuestas individuales.
4. Tiene como propósito la **construcción de un consenso**: este es un acuerdo general de grupo a partir del procesamiento estadístico de las diferencias y coincidencias entre las apreciaciones individuales y sus modificaciones a través de las rondas.

3. FASES DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO

Según García y Suárez (2013), las fases son las siguientes:

A. Fase de preparación	A.1. Selección de expertos
	A.2. Preparación del instrumento
	A.3. Decisión de la vía de consulta
B. Fase de consulta	B.1. Realización de las rondas de consulta
	B.2. Procesamiento estadístico sucesivo
	B.3. Retroalimentación
C. Fase de consenso	C.1. Construcción del consenso
	C.2. Reporte de resultados

4. APLICACIÓN DEL MÉTODO EN LA INVESTIGACIÓN

La aplicación del Método Delphi para la presente investigación se realizó en los meses de junio y julio del año 2020, con la utilización de la plataforma de videoconferencia Zoom, debido al Estado de Emergencia Nacional decretado por el gobierno central. A continuación se resume las actividades realizadas.

A. FASE DE PREPARACIÓN

A través de las siguientes actividades:

A.1. SELECCIÓN DE EXPERTOS

Debido a que nos encontrábamos en Estado de Emergencia, se decidió trabajar únicamente con autoridades, funcionarios y servidores de la región Amazonas y para no extender mucho la búsqueda de profesionales se decidió que perteneciesen solo a seis instituciones, en cuyas tres de ellas el autor laboró y conoce a los profesionales desde hace tiempo. Las instituciones elegidas fueron:

- Gobierno Regional de Amazonas: Sede Central
- Gobierno Regional de Amazonas: Dirección Regional de Agricultura
- Gobierno Regional de Amazonas: Dirección Regional de Educación
- Gobierno Regional de Amazonas: Autoridad Regional Ambiental
- Municipalidad Provincial de Chachapoyas
- Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza
- Municipalidad Distrital de Mariscal Benavides
- Municipalidad Distrital de Huancas
- Municipalidad Distrital de Olleros

Los nombres y cargos de los expertos se resumen en el Anexo C.

A.2. PREPARACIÓN DEL INSTRUMENTO

El instrumento a ser utilizado en el Método Delphi se elaboró bajo la supervisión del Economista José Juver Collazos Grández, profesional con más de 30 años en cargos

gerenciales en la región Amazonas. La versión final del guion se presenta en el Anexo

B.

A.3. DECISIÓN DE LA VÍA DE CONSULTA

Debido al Estado de Emergencia Nacional se utilizó a la plataforma Zoom como vía de consulta con los expertos. En esta etapa se presentó a los expertos la idea de la investigación definiendo sus objetivos e hipótesis, así como un resumen de lo que son los cambios de gestión administrativa en el Perú. Se les alcanzó también el guion de la aplicación del Método Delphi, para que preparen sus respuestas o presenten observaciones al instrumento. Ningún profesional presentó observaciones.

B. FASE DE CONSULTA

Se realizó de la siguiente manera:

B.1. REALIZACIÓN DE LAS RONDAS DE CONSULTA

Se realizaron en dos grupos, de acuerdo al siguiente detalle:

Grupo	Fecha	Descripción	Conclusiones
Gobierno Regional de Amazonas	13/06/2020	Primera ronda de aportes	Todos los participantes presentaron aportes al desempeño de los sistemas administrativos

			en transiciones de cambio de gestión
Municipalidades provinciales y distritales	20/06/2020	Primera ronda de aportes	Todos los participantes presentaron aportes al desempeño de los sistemas administrativos en transiciones de cambio de gestión
Todos	26/06/2020	Envío de primeros resultados	Se remitió un borrador con el consolidado de aportes, consensuando las respuestas
Gobierno Regional de Amazonas	11/07/2020	Segunda ronda de aportes	Se corrigió el primer borrador y se alcanzaron algunas opiniones más
Municipalidades provinciales y distritales	18/07/2020	Segunda ronda de aportes	Se corrigió el primer borrador y se alcanzaron algunas opiniones más
Todos	24/07/2020	Envío del informe de consenso	Se consolidaron las ideas principales de los aportes y correcciones en un borrador final

Todos	08/2020	Validación del informe de consenso	Todos los expertos validaron el borrador final
-------	---------	------------------------------------	--

B.2. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO SUCESIVO

Realizado a través de técnicas estadísticas básicas como máximos y mínimos y promedios.

B.3. RETROALIMENTACIÓN

Realizado como parte del método en la segunda ronda de aportes, descrito en la sección 2.1. del presente anexo.

C. FASE DE CONSENSO

Realizado de la siguiente manera:

C.1. CONSTRUCCIÓN DEL CONSENSO

Se llegó a un consenso a través de la elaboración de dos borradores, el primero con la primera ronda de aportes y la segunda con la corrección del primer borrador y la adición de observaciones, comentarios y nuevos aportes. El segundo borrador fue validado por todos los expertos.

C.2. REPORTE DE RESULTADOS.

El reporte de resultados se replica a detalle en la sección 4.1. de la presente investigación, y sirve como insumo para la posterior aplicación del método AHP

(Proceso de Análisis Jerárquico), que sirvió para evaluar cuál alternativa sería más rentable en el Perú, para el cambio de gestión administrativa de los gobiernos regionales y locales.

5. CONCLUSIONES DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO

El método Delphi se aplicó sin muchas dificultades, salvo las técnicas relacionadas con la conectividad. Todos los expertos participantes aportaron y valoraron la aplicación del método. Muchos de ellos participaban por primera vez en una actividad como esta.

ANEXO B

GUÍON PARA LA REALIZACIÓN DEL MÉTODO DELPHI EN LA CIUDAD DE CHACHAPOYAS PARA EVALUAR EL CAMBIO DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LOS GOBIERNOS LOCALES Y REGIONALES EN LAS TRANSICIONES DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE LA GESTIÓN ENTRANTE

El siguiente guion tiene como intención aportar información para la realización de una Tesis de Grado, de la Maestría en Gestión Pública, realizada para el Instituto de Gobierno y de Gestión Pública de la Universidad de San Martín de Porres, la cual tiene como objetivo determinar a nivel teórica, ¿cuáles serían los principales resultados de la postergación el cambio de gestión de los gobiernos locales y regionales para el 28 de julio? La información suministrada en esta entrevista se utilizará exclusivamente con fines académicos.

I. DATOS GENERALES

1. Apellidos y Nombres: _____
2. Profesión: _____
3. Lugar de trabajo actual: _____
4. Fecha de la entrevista: _____

II. CONOCIMIENTO DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO

5. ¿Ha laborado en gobiernos regionales o locales, en cuál? _____,

6. ¿En qué oficinas, direcciones o áreas ha laborado? (indicar tiempo de permanencia) _____

7. ¿Ha participado de alguna transferencia de gestión administrativa? (indicar años),

III. RIESGOS EN LA TRANSFERENCIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

8. Sobre su experiencia, ¿qué riesgos ha evidenciado en la transferencia de gestión administrativa para el sistema de gestión de recursos humanos de la entidad?

9. Sobre su experiencia, ¿qué riesgos ha evidenciado en la transferencia de gestión administrativa para el sistema de abastecimiento de la entidad?

10. Sobre su experiencia, ¿qué riesgos ha evidenciado en la transferencia de gestión administrativa para el sistema de presupuesto público de la entidad?

11. Sobre su experiencia, ¿qué riesgos ha evidenciado en la transferencia de gestión administrativa para el sistema de tesorería de la entidad?

12. Sobre su experiencia, ¿qué riesgos ha evidenciado en la transferencia de gestión administrativa para el sistema de endeudamiento público de la entidad?

13. Sobre su experiencia, ¿qué riesgos ha evidenciado en la transferencia de gestión administrativa para el sistema de contabilidad de la entidad?

14. Sobre su experiencia, ¿qué riesgos ha evidenciado en la transferencia de gestión administrativa para el sistema de inversión pública de la entidad?

15. Sobre su experiencia, ¿qué riesgos ha evidenciado en la transferencia de gestión administrativa para el sistema de planeamiento estratégico de la entidad?

16. Sobre su experiencia, ¿qué riesgos ha evidenciado en la transferencia de gestión administrativa para el sistema de control de la entidad?

17. Sobre su experiencia, ¿qué riesgos ha evidenciado en la transferencia de gestión administrativa para el sistema de modernización de la gestión pública de la entidad? _____

IV. POSIBLES BENEFICIOS DE LA POSTERGACIÓN DE LA TRANSFERENCIA DE GESTIÓN DE GOBIERNOS LOCALES Y REGIONALES PARA EL 28 DE JULIO

18. A su parecer, ¿cuáles serían los beneficios para el sistema de gestión de recursos humanos de la entidad, que la transferencia de gestión administrativa se postergue para el 28 de julio? _____
19. A su parecer, ¿cuáles serían los beneficios para el sistema de abastecimiento de la entidad, que la transferencia de gestión administrativa se postergue para el 28 de julio? _____
20. A su parecer, ¿cuáles serían los beneficios para el sistema de presupuesto público de la entidad, que la transferencia de gestión administrativa se postergue para el 28 de julio? _____
21. A su parecer, ¿cuáles serían los beneficios para el sistema de tesorería de la entidad, que la transferencia de gestión administrativa se postergue para el 28 de julio? _____
22. A su parecer, ¿cuáles serían los beneficios para el sistema de endeudamiento público de la entidad, que la transferencia de gestión administrativa se postergue para el 28 de julio? _____
23. A su parecer, ¿cuáles serían los beneficios para el sistema de contabilidad de la entidad, que la transferencia de gestión administrativa se postergue para el 28 de julio? _____
24. A su parecer, ¿cuáles serían los beneficios para el sistema de inversión pública de la entidad, que la transferencia de gestión administrativa se postergue para el 28 de julio? _____
25. A su parecer, ¿cuáles serían los beneficios para el sistema de planeamiento estratégico de la entidad, que la transferencia de gestión administrativa se postergue para el 28 de julio? _____

26. A su parecer, ¿cuáles serían los beneficios para el sistema de control de la entidad, que la transferencia de gestión administrativa se postergue para el 28 de julio?

27. A su parecer, ¿cuáles serían los beneficios para el sistema de modernización de la gestión pública de la entidad, que la transferencia de gestión administrativa se postergue para el 28 de julio? _____

Muchas gracias por su participación.

ANEXO C

LISTADO DE PARTICIPANTES EN LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DELPHI

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	INSTITUCIONES DONDE LABORA O LABORÓ	CARGOS DESEMPEÑADOS	EXPERIENCIA EN CAMBIOS DE GESTIÓN
1	Funcionario 01	Dirección Regional de Agricultura - Gobierno Regional de Amazonas	Director Regional de Agricultura	Entrega de Gestión
2	Funcionario 02	Dirección Regional de Agricultura - Gobierno Regional de Amazonas	Director de Planificación y Presupuesto	Recepción de Gestión
3	Funcionario 03	Dirección Regional de Educación - Gobierno Regional de Amazonas	Director de Planificación y Presupuesto	Entrega de Gestión
4	Funcionario 04	Dirección Regional de Educación - Gobierno Regional de Amazonas	Director de Gestión Administrativa	Recepción de Gestión

5	Funcionario 05	Autoridad Regional Ambiental - Gobierno Regional de Amazonas	Gerente de la Autoridad Regional Ambiental	Entrega de Gestión
6	Funcionario 06	Gobierno Regional de Amazonas - Sede Central	Gerente Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial	Entrega de Gestión
7	Funcionario 07	Gobierno Regional de Amazonas - Sede Central	Gerente Regional de Desarrollo Económico	Recepción de Gestión
8	Funcionario 08	Gobierno Regional de Amazonas - Sede Central	Director Regional de Administración	Recepción de Gestión
9	Funcionario 09	Gobierno Regional de Amazonas - Sede Central	Gerente Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial	Entrega de Gestión
		Municipalidad Provincial de Cachapoyas	Gerente de Planificación, Presupuesto y Modernización de la Gestión Institucional	Recepción de Gestión

10	Funcionario 10	Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza	Gerente Municipal	Entrega de Gestión
		Municipalidad Provincial de Cachapoyas	Gerente Municipal	Recepción de Gestión
11	Funcionario 11	Municipalidad Provincial de Cachapoyas	Gerente Municipal	Entrega de Gestión
12	Funcionario 12	Municipalidad Provincial de Cachapoyas	Gerente de Fiscalización Administrativa	Recepción de Gestión
13	Funcionario 13	Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza	Sub Gerente de Planificación y Presupuesto	Recepción de Gestión
14	Funcionario 14	Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza	Sub Gerente de Administración y Finanzas	Recepción de Gestión
15	Funcionario 15	Municipalidad Distrital de Mariscal Benavides	Alcalde	Entrega de Gestión
16	Funcionario 16	Municipalidad Distrital de Mariscal Benavides	Gerente Municipal	Recepción de Gestión

17	Funcionario 17	Municipalidad Distrital de Huancas	Alcaldesa	Entrega de Gestión
18	Funcionario 18	Municipalidad Distrital de Huancas	Alcalde	Recepción de Gestión
19	Funcionario 19	Municipalidad Distrital de Olleros	Alcalde	Recepción de Gestión
20	Funcionario 20	Municipalidad Distrital de Olleros	Gerente Municipal	Entrega de Gestión

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del informante (Experto):** Portocarrero Guibin, Fredy Luis
- 1.2. **Grado Académico:** Maestro en Gestión Pública
- 1.3. **Profesión:** Administrador de Empresas
- 1.4. **Institución donde labora:** Consultor Independiente
- 1.5. **Cargo que desempeña:** Consultor Independiente
- 1.6. **Denominación del Instrumento:** Guion para la realización del método Delphi en la ciudad de chachapoyas para evaluar el cambio de gestión y su incidencia en los gobiernos locales y regionales en las transiciones de los sistemas administrativos de la gestión entrante
- 1.7. **Autor del instrumento:** Bach. Heisely Mori Peláez
- 1.8. **Programa de postgrado:** Maestría en Gestión Pública

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					5
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				4	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				4	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				4	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					5
SUMATORIA PARCIAL					12	15
SUMATORIA TOTAL		27				



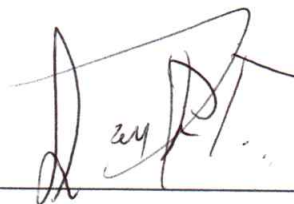
III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 27

3.2. Opinión: FAVORABLE X
 DEBE MEJORAR
 NO FAVORABLE

3.3. Observaciones: Me parece que el instrumento es una buena herramienta para reco-
lectar la información que el autor está buscando

Miraflores, 12 de octubre del 2020

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized initials and a surname, positioned above a horizontal line.

Firma

DNI: 33425827

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

1.1. **Apellidos y nombres del informante (Experto):** PERCY ZUTA CASTILLO.

1.2. **Grado Académico:** Maestro en Gestión Pública

1.3. **Profesión:** Economista.

1.4. **Institución donde labora:** Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza – Amazonas

1.5. **Cargo que Desempeña:** Gestor de Inversiones - UEI

1.6. **Denominación del Instrumento:** Guion para la realización del método Delphi en la ciudad de chachapoyas para evaluar el cambio de gestión y su incidencia en los gobiernos locales y regionales en las transiciones de los sistemas administrativos de la gestión entrante

1.7. **Autor del instrumento:** Bach. Heisely Mori Peláez

1.8. **Programa de postgrado:** Maestría en Gestión Pública

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					5
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				4	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				4	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				4	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					5
SUMATORIA PARCIAL					12	15
SUMATORIA TOTAL		27				



III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 27

3.2. Opinión: FAVORABLE X
 DEBE MEJORAR
 NO FAVORABLE

3.3. Observaciones: Ninguna

Miraflores, 12 de octubre del 2020



Firma

DNI: 40125437

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del informante (Experto):** Portocarrero Guibin, Fredy Luis
- 1.2. **Grado Académico:** Maestro en Gestión Pública
- 1.3. **Profesión:** Administrador de Empresas
- 1.4. **Institución donde labora:** Consultor Independiente
- 1.5. **Cargo que desempeña:** Consultor Independiente
- 1.6. **Denominación del Instrumento:** Guion para la realización del método Delphi en la ciudad de chachapoyas para evaluar el cambio de gestión y su incidencia en los gobiernos locales y regionales en las transiciones de los sistemas administrativos de la gestión entrante
- 1.7. **Autor del instrumento:** Bach. Heisely Mori Peláez
- 1.8. **Programa de postgrado:** Maestría en Gestión Pública

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					5
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				4	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				4	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				4	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					5
SUMATORIA PARCIAL					12	15
SUMATORIA TOTAL		27				



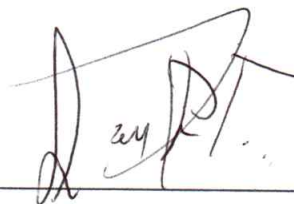
III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 27

3.2. Opinión: FAVORABLE X
 DEBE MEJORAR
 NO FAVORABLE

3.3. Observaciones: Me parece que el instrumento es una buena herramienta para reco-
lectar la información que el autor está buscando

Miraflores, 12 de octubre del 2020

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized initials and a surname, positioned above a horizontal line.

Firma

DNI: 33425827