

Conversaciones PolítiKAS

Junio de 2020

Subsidiariedad o suplencia: Gobiernos eficientes en tiempos de crisis

Reflexiones en el marco del seminario online de Conversaciones PolítiKAS
realizado el 11 de junio

José Andrés Tello Alfaro

INTRODUCCIÓN

La descentralización del Estado Peruano es un proceso de larga data e inconcluso a la fecha. El proceso de regionalización de 1989, fue el primer antecedente integral. En el 2002, se promulgarían un conjunto de normas en esa línea, leyes como: Ley de Reforma Constitucional, Ley de Bases de la Descentralización, Ley de Elecciones Regionales, Ley de Demarcación y Organización Territorial, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y Ley Marco de la Modernización del Estado; posteriormente se aprobarían diversas leyes y decretos que fortalecerían la descentralización.

Desde la organización de gobiernos regionales, se estableció autonomía económica, administrativa y política, siendo la última, el espacio donde más avance se ha evidenciado un avance, recordemos que las autoridades regionales son electas en el Perú desde el año 2002; sin embargo, en las otras autonomías, aún advierten deficiencias en cuanto a la gestión gubernamental subnacional y, sobretodo en cuanto a los niveles de legitimidad que en el mediano y

largo plazo sus autoridades pudieran tener ante sus ciudadanos. Ocurre, en muchos casos, que los mismos problemas que podemos advertir existen en la esfera nacional de gobierno se reflejan también en las esferas subnacionales.

La gestión intragubernamental entre los diferentes niveles de gobierno debería expresar una permanente sinergia entre la | y la **suplencia** de los diferentes estamentos gubernamentales entre sí dentro de un modelo de Estado unitario como el peruano. Empero, nos preguntamos: ¿Se da correctamente esta sinergia?

ENFOQUE INSTITUCIONALISTA

Según Vargas (2008) el enfoque institucionalista clásico: "[...] *considera a las instituciones como reglas de funcionamiento de la sociedad (...). Las instituciones son consideradas como recursos de los agentes y actores racionales para obtener el logro de sus objetivos [...]*". (p.47).

En ese orden de ideas, debemos realizar un análisis de la dinámica de gestión intragubernamental bajo los parámetros de

la **subsidiariedad** o **suplencia** –existente o no– entre las instancias de gobierno nacional y gobiernos subnacionales en nuestro país, específicamente tratando de comprender las diferentes acciones de gobierno adoptadas ante una crisis sanitaria como la que nos ha impuesto la pandemia del COVID-19, dependiendo sus competencias, sus campos organizacionales y sus ámbitos geográficos o jurisdicciones.

CONCEPTOS DE SUBSIDIARIEDAD Y SUPLENCIA

Desde una perspectiva socialcristiana de la gestión gubernamental encontramos que la **subsidiariedad**¹ es tomada como un principio rector del socialcristianismo en el *iter* 80 de la Encíclica *Quadragesimo Anno* del Papa Pio XI, que dice:

“[...] 80. Conviene, por tanto, que la suprema autoridad del Estado permita resolver a las asociaciones inferiores aquellos asuntos y cuidados de menor importancia, en los cuales, por lo demás perdería mucho tiempo, con lo cual logrará realizar más libre, más firme y más eficazmente todo aquello que es de su exclusiva competencia, en cuanto que sólo él puede realizar, dirigiendo, vigilando, urgiendo y

castigando, según el caso requiera y la necesidad exija”.

Por lo tanto, tengan muy presente los gobernantes que, mientras más vigorosamente reine, salvado este principio de función “subsidiaria”, el orden jerárquico entre las diversas asociaciones, tanto más firme será no sólo la autoridad, sino también la eficiencia social, y tanto más feliz y próspero el estado de la nación. [...]”.

Landa (2016), nos lleva a pensar que:

“[...] las acciones del Estado deben estar vinculadas al fomento, estimulación, coordinación, complementación, integración o sustitución, en vía supletoria, complementaria o de reemplazo, de la libre iniciativa privada. La subsidiariedad se manifiesta como el acto accesorio o de perfeccionamiento en materia económica, que se justifica por la inacción o defección de la iniciativa privada [...]”.

En otras palabras, el Estado es un complemento y no un sustituto de las acciones de la sociedad civil, es un facilitador del desarrollo de las personas².

El principio de **subsidiariedad** encuentra su complemento en la **supletoriedad**, que en rigor constituye esa necesaria intervención

¹ Antecedente *iter* 23 de la Encíclica *Rerum Novarum* dada por el Papa León XIII, que dice: [...] 26. No es justo, según hemos dicho, que ni el individuo ni la familia sean absorbidos por el Estado; lo justo es dejar a cada uno la facultad de obrar con libertad hasta donde sea posible, sin daño del bien común y sin injuria de nadie. No obstante, los que gobiernan deberán atender a la defensa de la comunidad y de sus miembros. De la comunidad, porque la naturaleza confió su conservación a la suma potestad, hasta el punto que la custodia de la salud pública no es sólo la suprema ley, sino la razón total del poder; de los miembros, porque la administración del Estado debe tender por naturaleza no a la utilidad de aquellos a quienes se ha confiado, sino de los que se le confían, como unánimemente afirman la filosofía y la fe cristiana. Y, puesto que el poder proviene de Dios y es una cierta participación del poder infinito, deberá aplicarse a la manera de la potestad divina, que vela con solicitud paternal no menos de los individuos que de la totalidad de las cosas. Si, por tanto, se ha producido o amenaza

algún daño al bien común o a los intereses de cada una de las clases que no pueda subsanarse de otro modo, necesariamente deberá afrontarlo el poder público. [...].

² Landa Arroyo (2016) en función al nivel de exclusividad de las funciones a ser suplidas por el Estado, divide a la **subsidiariedad** estatal en tres niveles. Un nivel leve cuando el Estado provee de servicios públicos, infraestructura y administración de los recursos naturales a través de empresas estatales con el beneplácito de la sociedad en general que considera que está cumpliendo con su rol a cabalidad. Un nivel intermedio cuando la actividad estatal compite con la actividad privada con relativa comodidad de esta última, por ejemplo, cuando en el rubro financiero tenemos a la banca privada y la banca estatal trabajando de manera conjunta. Y, finalmente un nivel intenso que no tiene mejor ejemplo que el rol regulatorio que ejerce el Estado para evitar el abuso en el libre mercado de los agentes económicos privados.

estatal cuando la sociedad no puede ordenarse ni desarrollarse en diferentes campos por sí misma.

En concreto, la regla es la aplicar el principio de **subsidiariedad** y la excepción a la regla es la aplicación de la **supletoriedad** estatal. Otro punto relevante a tener en cuenta es la aplicación de esta misma lógica de relación Estado-sociedad-individuo a la lógica intragubernamental, por ejemplo, del gobierno nacional a los gobiernos subnacionales regionales y locales. El superior siempre en interacción con el inferior.

LA DESCENTRALIZACIÓN EN EL PERÚ

La descentralización es un proceso de dispersión del poder en diferentes instancias de gobierno. En el caso peruano dicha dispersión responde a un criterio geográfico, que establece tres instancias o niveles de gobierno descentralizado dentro de un Estado, por definición constitucional, "unitario". Estas instancias son el nivel departamental, nivel provincial y nivel distrital.

Ugarte (2005), señala que estamos ante un proceso multidimensional que comprende una serie de elementos que van desde lo público hasta la esfera de dominio privado, por ejemplo, la creación de mercados regionales o locales donde sus agentes puedan comercializar con la mayor libertad los bienes y servicios que producen. Esto, sin perjuicio, que se gesten, desarrollen o

consoliden élites socioeconómicas o políticas en cada jurisdicción.

En el Perú, en el año 1988, hubo un intento de regionalización hacía, durante el primer gobierno de Alan García Pérez, sin embargo, el mismo fue truncado con la posterior creación de los Consejos Transitorios de Administración Regional (CTARS), durante el gobierno de Alberto Fujimori, quien apostó por un fortalecimiento de la figura presidencial y consecuentemente del modelo centralista.

La descentralización se ha venido gestionando en tres ámbitos: descentralización política, administrativa y fiscal³. No obstante, nuestro país se encuentra atravesando un proceso de regionalización en el que la descentralización política le lleva la delantera a la descentralización administrativa y fiscal. Con lo cual, un proceso que demandaba del mayor análisis y tratamiento técnico, ha estado marcado por un alto nivel de improvisación.

Una muestra de ello, es la entrada en vigencia de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley N° 27867) el lunes posterior al domingo 17 de noviembre de 2002, día en el que realizaron las primeras Elecciones Regionales y Municipales de manera simultánea. Claramente, quienes postulaban al cargo en ese entonces, los presidentes regionales, hoy gobernadores, no sabían con certeza cuáles iban a ser competencias y funciones legales si ganaban los comicios y accedían a tan importante cargo. En síntesis, improvisación total ante la desesperación de

³ A modo de una precisión, que coadyuve a dimensionar lo antes mencionado, debemos entender que un proceso de descentralización es la transferencia de una competencia de una entidad de instancia de gobierno a otra entidad en otra instancia de gobierno diferente, algo que difiere de la

desconcentración que a su vez es la transferencia de competencias entre entidades de la misma instancia de gobierno o la delegación, que se resumen en una autorización temporal para el ejercicio de una determinada función sin que el titular, a su vez, pierda la competencia sobre la misma.

un Poder Ejecutivo liderado por Alejandro Toledo, cuya legitimidad social coyunturalmente se encontraba bastante deteriorada.

El proceso de regionalización del gobierno de Toledo se encuentra superpuesto con la distribución política primigenia de nuestra República a través de departamentos, que en rigor, son las unidades geográficas y políticas reconocidas en el artículo 190° de nuestra Constitución Política⁴. Ese mismo dispositivo constitucional regionaliza los actuales departamentos y la provincia constitucional del Callao; sin embargo, deja abierta la posibilidad de que las regiones se creen mediante la integración de dos o más departamentos contiguos dentro de una dinámica desarrollada por la Ley de Demarcación y Organización Territorial (Ley N° 27795).

Este proceso de integración de departamentos contiguos para crear regiones se encuentra trunco, y actualmente, con una escasa viabilidad porque demandaría de una cesión de poder político a la fecha ejercido por élites regionales y locales que no estarían nada dispuestas a perderlo a menos de que exista un plan de incentivos que despierte su voluntad política para concretar el proceso. En medio de esta

regionalización de nuestros departamentos, se ha venido produciendo un permanente proceso de fragmentación de nuestro territorio a través de la creación de nuevas provincias y distritos para cumplir con promesas políticas ante la ciudadanía más que por criterios técnicos⁵.

El Congreso de la República entre años 2010 y 2016, creó 39 distritos, de los cuales, 4 leyes de creación entraron en vigencia durante el año prelectoral 2010 en marco de las Elecciones Generales 2011 (EEGG 2011) y un total de 16 durante el año prelectoral 2015 en marco de las EEGG 2016. Es interesante advertir, que luego de terminado el último proceso de EEGG 2016, en la última legislatura de la Representación Nacional saliente (2011-2016), se crearon nada más ni nada menos que 7 distritos nuevos, entre los meses de mayo y julio de ese año. Sólo durante el mes de julio del 2016, se crearon 3 distritos uno de ellos el famoso distrito de Megantoni, ubicado en la provincia de La Convención, departamento de Cusco, una localidad donde justamente se encuentra el yacimiento de gas natural de Camisea⁶.

Se dice usualmente, “que en política no hay casualidades sino causalidades”, dejamos un

⁴ Constitución Política del Perú: “

Artículo 190°.- Las regiones se crean sobre la base de áreas contiguas integradas histórica, cultural, administrativa y económicamente, conformando unidades geoeconómicas sostenibles.

El proceso de regionalización se inicia eligiendo gobiernos en los actuales departamentos y la provincia constitucional del Callao. Estos gobiernos son gobiernos regionales.

Mediante referéndum podrán integrarse dos o más circunscripciones departamentales contiguas para constituir una región, conforme a ley. Igual procedimiento siguen las provincias y distritos contiguos para cambiar de circunscripción regional.

La ley determina las competencias y facultades adicionales, así como incentivos especiales, de las regiones así integradas.

Mientras dure el proceso de integración, dos o más gobiernos regionales podrán crear mecanismos de coordinación entre sí. La ley determinará esos mecanismos.

⁵ Dice un informe: “[...] Empleando las variables de número de distritos por provincia y la distribución per cápita del FONCOMUN por cada distrito para cada provincia, es posible evaluar las consecuencias que tiene una mayor fragmentación territorial en la distribución de ese recurso.

Partiendo de esos datos se puede calcular un índice de GINI para medir la desigualdad en la distribución del FONCOMUN entre las provincias del país. Producto de este ejercicio se evidencia una correlación del 28% (altamente significativa) que demuestra una relación directa: a mayor cantidad de distritos dentro de una provincia existe más desigualdad en la distribución de la riqueza (menor bienestar de la población [...]).”

⁶ Véase: <http://www.congreso.gob.pe/autografas/>

espacio al lector para que saque sus propias conclusiones.

EL BIEN COMÚN COMO OBJETIVO DEL ESTADO

El día 15 de marzo de 2020, a través del Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, se decretó el estado de emergencia nacional y la cuarentena ocasionada por la propagación de la pandemia, situación que ha demostrado la limitada capacidad del Estado Peruano para hacer frente a esta crisis. Se puede evidenciar, que tanto el gobierno nacional como los gobiernos regionales y locales no cuentan con una adecuada información para la toma de decisiones políticas acertadas, tampoco cuentan con capacidad logística ni administrativa para poder implementar cualquier medida en favor de la ciudadanía.

Esta situación se puede mostrar de diversas formas, una de ellas, cuando se revisa el nivel de ejecución del presupuesto asignado para atender la emergencia por el COVID-19 actualizado diariamente el Ministerio de Economía y Finanzas⁷. A más de 90 días de la declaratoria del estado de emergencia, el gobierno nacional ha ejecutado un 68.5% de dicho presupuesto; por su lado, los gobiernos regionales tan sólo han ejecutado un 32.3%, en tanto, los diferentes gobiernos locales han ejecutado un 68%. En total el Estado Peruano, unitario por definición, en sus tres instancias de gobierno ha ejecutado un 65% del presupuesto de emergencia asignado. Este porcentaje, dadas las circunstancias no debería estar por debajo del 90% a estas alturas de la crisis y *ad portas*

del levantamiento de la cuarentena el 30 de junio próximo.

Si revisamos la información publicada en el Portal de Transparencia del Ministerio de Salud, nos percatamos que, al 2 de junio, el Sector Salud había ejecutado solo un 9.9% de su presupuesto (Publicación Portal Web del MINSA 11.06.2020)⁸. De acuerdo a la información dada por Proética, al 16 de junio de 2020, el Sector Salud había ejecutado un 20.3 % de su presupuesto excepcional para enfrentar la crisis del COVID-19⁹.

En ese sentido, fuera de que se viene ejecutando de manera excepcional el presupuesto destinado para enfrentar el COVID-19 ¿qué impide que se ejecute el presupuesto institucional anual de dicho sector? En realidad, no hay óbice alguno en ejecutar en paralelo el presupuesto regular y el excepcional, siempre y cuando tengan la capacidad de hacerlo.

Sin embargo, eso no viene ocurriendo a la fecha. De acuerdo al “Diagnóstico de Brechas de Infraestructura o Acceso a Servicios de Salud” elaborado por el Ministerio de Salud en enero de 2020, el porcentaje a nivel nacional de establecimientos de salud del primer nivel de atención con capacidad instalada inadecuada, es de 78%; es decir, sólo el 22% del total de establecimientos de salud de primer nivel de atención cuentan con capacidad instalada adecuada¹⁰.

El Instituto Peruano de Economía (IPE) ha elaborado un indicador denominado el Índice de Competitividad Regional (INCORE), que evalúa la competitividad regional, a

⁷ Véase: <https://apps5.mineco.gob.pe/coronavirus/Navegador/default.aspx>

⁸ Véase: <https://www.minsa.gob.pe/transparencia/index.asp?op=209#>

⁹ Véase: <https://www.proetica.org.pe/seguimiento-al-avance-de-la-ejecucion-presupuestal-destinado-al-estado-de-emergencia-por-covid-19/>

¹⁰ Véase: <https://www.minsa.gob.pe/transparencia/index.asp?op=301#>

partir de 40 indicadores agrupados en seis pilares: entorno económico, infraestructura, salud, educación, laboral e instituciones en 26 regiones (regiones Lima Provincias y Callao sumados a los 24 departamentos). La metodología empleada otorga un puntaje entre un mínimo de 0 y un máximo 10 puntos, según su desempeño en cada indicador desarrollado en los sectores antes mencionados¹¹.

Analizando el rubro salud para medir la capacidad de respuesta del Estado Peruano frente a la pandemia, encontramos que el Perú antes de la crisis sanitaria, de acuerdo al INCORE 2019, tenía en su conjunto 5.4 de 10 puntos de competitividad en dicho rubro, cuyos indicadores fueron los siguientes: 1) esperanza de vida al nacer; 2) desnutrición crónica; 3) prevalencia de anemia; 4) vacunación; 5) cobertura del personal médico; y, 6) partos institucionales.

Es así que, de acuerdo al INCORE, el nivel de competitividad desagregado por región sería el siguiente: Amazonas 2.9, Áncash 6.1, Apurímac 5.0, Arequipa 8.8, Ayacucho 4.2, Cajamarca 4.3, Cusco 5.2, Huancavelica 2.6, Huánuco 5.1, Ica 7.6, Junín 4.7, La Libertad 6.0, Lambayeque 6.4, Lima 8.5, Lima Provincias 6.8, Loreto 2.1, Madre de Dios 5.3, Moquegua 7.8, Pasco 3.5, Piura 5.7, Puno 2.3, San Martín 4.8, Tacna 8.3, Tumbes 6.4, Ucayali 3.6.

La lectura de estos resultados nos refleja que, al 2019, existen enormes asimetrías de competitividad en el rubro de salud entre regiones. Asimismo, muestra la urgente necesidad de que el gobierno nacional aplique la **supletoriedad**, antes que el

principio de **subsidiariedad**, en algunas regiones, con la finalidad de disminuir cuanto antes las asimetrías de competitividad.

Tal es el caso, por ejemplo, de regiones como Loreto, Huancavelica, Amazonas, Ucayali y Cajamarca, que durante los últimos tres años han venido reflejando una tendencia fluctuante entre sus bajos indicadores de competitividad, según el siguiente detalle:

	2019	2018	2017
Loreto	2.1	1.6	1.8
Huancavelica	2.6	3.1	3.0
Amazonas	2.9	3.6	2.7
Ucayali	3.6	2.4	2.1
Cajamarca	4.3	4.4	4.1

Fuente: IPE

Considerando la información contenida en los párrafos precedentes en torno al Sector Salud, a partir de las competencias que el gobierno nacional ha descentralizado en los gobiernos regionales; advertimos, que en algunos casos el gobierno nacional puede aplicar el principio de **subsidiariedad**, pero en otros, necesariamente la **supletoriedad**.

Finalmente, no podemos dejar de lado a los gobiernos locales, que vienen siendo investigados por la Contraloría General de la República e incluso la Policía Nacional del Perú y el Ministerio Público, por haber gestionado indebidamente los recursos destinados a las canastas básicas que se debían repartir entre la población más vulnerable. Indistintamente a las posibles faltas administrativas y posible comisión de delitos, queda claro que varios municipios han demostrado una escasa capacidad de reacción por falta de información.

¹¹ Véase: <https://incoreperu.pe/portal/index.php/comparativo-regional>

Durante la emergencia y ante la falta de bases de datos de poblaciones vulnerables actualizadas por parte del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), el gobierno nacional buscó a través de los municipios distribuir la ayuda humanitaria a la población vulnerable. Sin embargo, se desvistió a su vez las falencias de muchas gestiones ediles en cuanto al mapeo de este tipo de población, gerencias de desarrollo humano o social o las dependencias orgánicas que hagan a su vez de tales, con falta de información y escasa articulación para actualizar el Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH). Este tema en particular, puede ser materia de una investigación a parte.

En concreto la experiencia de la crisis sanitaria del COVID-19, nos deja clara evidencia -empírica más que teórica- que la descentralización en nuestro país no reviste mayor eficiencia, y en ese sentido, deben extraerse posibles soluciones para una mejora de este proceso y una mayor capacidad de respuesta de un Estado unitario, pero a su vez, con una descentralización real y eficiente.

POSIBLES SOLUCIONES

Compartimos algunas propuestas de soluciones políticas:

- a) A corto plazo, suspender los procesos de creación de nuevos distritos y provincias por móviles políticos antes que técnicos.

Asimismo, deberían convertirse en leyes aquellas propuestas de reformas políticas y electorales pendientes, que en su momento presentó ante el Parlamento el Poder

Ejecutivo, basándose en el trabajo de la Comisión de Alto Nivel para la Reforma Política; y, que mejoraban las capacidades de fiscalización de los regidores municipales respecto a la gestión de los alcaldes. Asimismo, que establecían una homologación de las causales de suspensión y vacancia de autoridades regionales y municipales, así como la ampliación de su mandato de ambas de 4 a 5 años.

Urge también en el corto plazo que las sociedades intermedias asuman su rol natural de articuladores entre la sociedad en general y el Estado. De esa manera podríamos tener un mayor nivel de participación y control ciudadano que en buena cuenta nos inicie en el camino de una gobernanza, a la fecha, más retórica que fáctica.

- b) Por otro lado, a mediano plazo se debería evaluar la posibilidad de una reforma constitucional que reestablezca la reelección de alcaldes y gobernadores regionales por una sola vez. Esto debería medirse de una manera objetiva sobre la base de los resultados de la gestión 2019-2022, donde recién se podría tener una lectura clara de los impactos de la “no reelección de alcaldes y gobernadores regionales”, establecida en el año 2015.

Asimismo, se debería analizar el sistema electoral municipal, que establece mediante el premio a la mayoría o la cifra repartidora, una garantía de gobernabilidad del

municipio por parte del alcalde y su bancada oficialista de regidores antes que una adecuada fiscalización por parte de la oposición.

- c) Finalmente, en el largo plazo debería darse una reforma educativa que incentive el uso de la normatividad sobre participación y control ciudadano vigente al día de hoy. Asimismo, que estimule una mayor toma de consciencia del educando y futuro ciudadano frente a su gobierno local, regional y nacional, dándole una visión panorámica de cómo funciona el Estado unitario pero descentralizado, por el cual hemos apostado.

Compartimos también algunas propuestas de soluciones técnicas:

- a) El gobierno nacional en algunos casos debe aplicar el principio de **subsidiariedad**, pero en otros, indefectiblemente debe aplicar una **suplencia** cuando advierta que debe coadyuvar en la disminución de esas asimetrías de gestión existentes entre algunos gobiernos regionales respecto de otros. El ejercicio de rápido análisis sobre el Sector Salud que hemos efectuado sustenta esta propuesta.
- b) Debe darse un mayor énfasis en la implementación de plataformas tecnológicas que coadyuven a la gestación de un verdadero gobierno electrónico, que pueda darle a su ciudadanía una mejora en la prestación de los servicios que brindan y a su vez, una mayor

transparencia en la actividad gubernamental.

- c) Cuando concluya la crisis generada por la pandemia del COVID-19, debe hacerse un balance en cada gestión regional y municipal sobre cómo ha sido la capacidad de respuesta frente a la crisis sanitaria. De esa manera, teniendo información actualizada en medio de esta difícil coyuntura se puede, a su vez, pensar en implementar una serie de cambios estructurales en el proceso de descentralización en curso.
- d) Finalmente, terminada la crisis debe evaluarse como estimular la fusión de departamentos regionalizados en verdaderas regiones que sumen ventajas comparativas de los departamentos fusionados en aras de una mejora sustancial de la calidad de la gestión de competencias descentralizadas por parte del gobierno nacional. De esa manera se apostaría por una mayor **subsidiariedad** antes que una mayor **suplencia** de parte del gobierno nacional.

CONCLUSIONES

1. Estamos ante un Estado unitario que frente a la emergencia sanitaria del COVID-19 demuestra un preocupante nivel de ineficiencia en sus tres estamentos de gobierno nacional, regional y municipal porque adolece de problemas estructurales de gestión.

2. Muchos de los problemas existentes en el gobierno nacional son reflejados en las instancias políticamente descentralizadas de los gobiernos regionales y municipales justamente por la ligereza con la cual se ha llevado un proceso de descentralización sustentado en la regionalización de los departamentos existentes en nuestro país y, a su vez, una fragmentación política de su territorio sin mayor sustento técnico, pero si evidentes móviles políticos coyunturales.
3. El gobierno central debe en algunos casos aplicar el principio de **subsidiariedad**, pero en otros casos la **supletoriedad** en algunas gestiones regionales que demuestren poco nivel de competitividad con relación a otras.
4. Finalmente, concluimos que el cambio a corto, mediano y largo plazo de esta situación debe ser impulsado desde la sociedad civil.

REFERENCIAS

VARGAS HERNÁNDEZ, José Guadalupe, (2008). "Perspectivas del Institucionalismo y Neoinstitucionalismo". En Ciencia Administrativa 2008-I, Universidad Veracruzana (pp. 47). Veracruz, México. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/perspectivas2008-1.pdf>

LANDA ARROYO, César, (2016). "El Principio de Subsidiariedad en el Marco de la Constitución Económica del Perú". En Derechos Constitucional y Derechos Humanos, DERUP Editores, Lima, Perú. <http://forseti.pe/revista/derecho-constitucional-y-derechos-humanos/articulo/el-principio-de-subsidiariedad-en-el-marco-de-la-constitucion-economica-del-peru>

RATTI, Achille (PIO XI) (1931). "Quadragesimo Anno". Encíclicas Papales, Estado de la Ciudad de Vaticano. http://www.vatican.va/content/pius-xi/es/encyclicals/documents/hf_p-xi_enc_19310515_quadragesimo-anno.html

UGARTE, Mayen, (2005). "Apuntes para Apoyar el Proceso de Descentralización". En Instituto Peruano de Economía Social de Mercado, (pp. 24). Lima Perú.

ENLACES

Portal Web del Congreso de la República del Perú. <http://www.congreso.gob.pe/autografas/>

Portal Web del Ministerio de Economía y Finanzas.
<https://apps5.mineco.gob.pe/coronavirus/Navegador/default.aspx>

Portal Web del Ministerio de Salud.
<https://www.minsa.gob.pe/transparencia/index.asp?op=209#>
<https://www.minsa.gob.pe/transparencia/index.asp?op=301#>

Portal Web de PROETICA- Capítulo Peruano de Transparency International.
<https://www.proetica.org.pe/seguimiento-al-avance-de-la-ejecucion-presupuestal-destinado-al-estado-de-emergencia-por-covid-19/>

Portal Web del Instituto Peruano de Economía.
<https://incoreperu.pe/portal/index.php/comparativo-regional>