

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis de los cambios en las contrataciones impulsadas por la pandemia en la UNCP para los años 2020 y 2021

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Neil Marcelo Lara Camarena

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Pública que presenta:

Veronika Santisteban Saavedra

Asesor:

Maria Elena Sanchez Zambrano

Lima, 2022

La tesis:

Análisis de los cambios en las contrataciones impulsadas por la pandemia en la UNCP para los años 2020 y 2021

ha sido aprobada

Juan Carlos Pasco Herrera

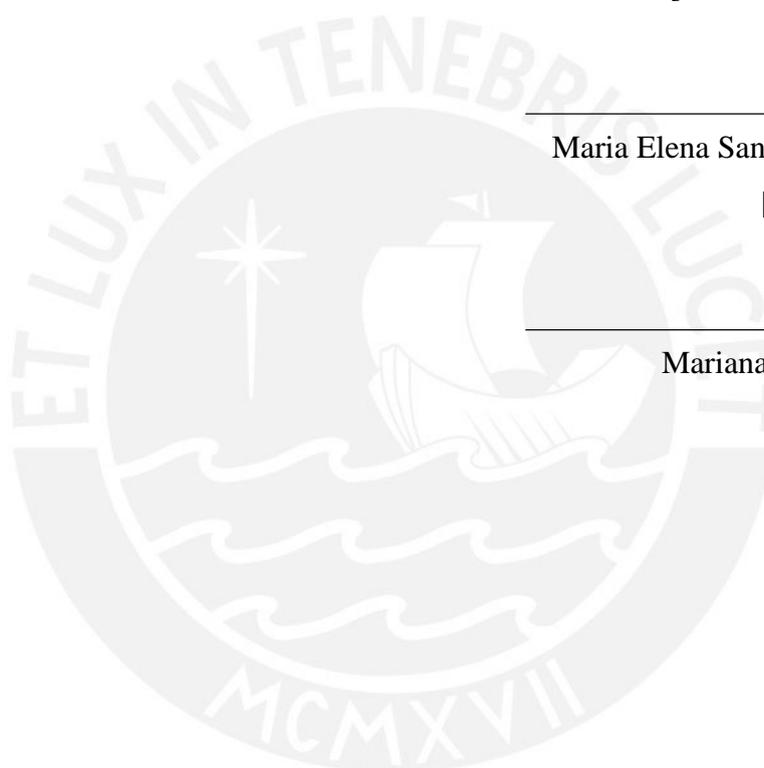
[Presidente del Jurado]

Maria Elena Sanchez Zambrano

[Asesor Jurado]

Mariana Ballen Tallada

[Tercer Jurado]



RESUMEN

El presente trabajo de investigación es un estudio de caso que busca analizar las modificaciones en el proceso de contrataciones, a través del modelo analítico planteado en base a la teoría de la gestión del cambio de Waissbluth, la variable de justicia procedimental, las métricas de Kinder y las preguntas de Gravin, impulsadas por la pandemia en la UNCP para el año 2020 y 2021. En ese sentido, el presente proyecto plantea la necesidad de conocer cómo la gestión del cambio puede ayudar a adoptar modificaciones en el proceso de contrataciones de esta universidad.

Al respecto, se construyó un marco teórico en base a la gestión del cambio. En adición, para el marco contextual, se analizará el sector superior universitario público, las contrataciones públicas y los cambios durante la pandemia teniendo como sujeto particular a la Universidad Nacional del Centro del Perú.

Es así que realizaron 30 encuestas y 5 entrevistas a trabajadores administrativos y de alta dirección de la mencionada universidad. Es preciso mencionar que se desarrolla una metodología mixta con predominancia cualitativa.

Finalmente, los hallazgos del estudio concluyen que las modificaciones en el proceso de contrataciones impulsadas por la pandemia dentro de la UNCP, afectaron estas. Lo cual permite justificar la utilización de la gestión del cambio en las contrataciones públicas, con miras a un logro de eficiencia mayor.

Palabras clave: gestión del cambio, contrataciones públicas, pandemia, sector educación superior universitario y UNCP.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problema de la Investigación	2
1.1. Descripción de la situación problemática.....	2
1.2. Descripción del problema a investigar	9
2. Objetivos	13
3. Justificación.....	14
4. Viabilidad.....	15
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	16
1. Gestión del cambio organizacional	16
1.1. Tipos de la gestión del cambio	16
1.2. Modelos de la gestión del cambio	17
1.3. Estrategia de la gestión del cambio	20
1.4. Resistencia al cambio organizacional.....	21
1.5. Agentes de cambio	21
2. Modelo analítico de la gestión del cambio en las contrataciones públicas en pandemia para la UNCP	22
2.1. Modelo analítico de la gestión del cambio en pandemia	22
2.2. Teoría de la justicia procedimental para las contrataciones públicas	24
2.3. Modelo analítico de la gestión del cambio en las contrataciones públicas en pandemia para la UNCP	25
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	27
1. Sistema educativo.....	27
1.1. Sistema educativo superior universitario.....	28
1.2. Sistema educativo superior universitario en pandemia.....	29
2. Contrataciones públicas.....	30
2.1. Contrataciones públicas peruanas.....	30
2.2. Cambios en las contrataciones públicas en el Perú	30
2.3. Instrumentos de gestión de contrataciones	31
2.4. Contrataciones electrónicas públicas peruanas.....	31
2.5. Proceso de contratación pública	33
3. <i>Stakeholders</i> involucrados	34

4.	Universidades públicas en el Perú.....	35
4.1.	Contexto.....	35
4.2.	Ley de contrataciones en las universidades.....	39
5.	Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP).....	40
5.1.	La UNCP.....	40
5.2.	Organización y funcionamiento de la UNCP.....	41
5.3.	Contexto del proceso de contrataciones en la UNCP.....	45
6.	Gestión del cambio en contrataciones en pandemia para la UNCP.....	49
	CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
1.	Alcance.....	52
2.	Diseño de la investigación.....	52
2.1.	Enfoque metodológico.....	53
2.2.	Estrategia de la investigación.....	53
3.	Etapas de la investigación.....	54
3.1.	Etapa I.....	54
3.2.	Etapa II.....	54
3.3.	Etapa III.....	55
3.4.	Etapa IV.....	58
3.5.	Etapa V.....	58
4.	Evaluación de la validez y confiabilidad.....	59
5.	Ética de la investigación.....	59
	CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
1.	Resultados de las variables.....	62
1.1.	Gestión del cambio.....	62
1.2.	Contrataciones.....	73
1.3.	Contexto.....	76
1.4.	Propuesta.....	78
2.	Resultados del objetivo general.....	82
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
	REFERENCIAS.....	90
	ANEXOS.....	100
	ANEXO A: Modelos y estrategia de la gestión del cambio.....	100
	ANEXO B: John Kotter's 8 Step Change Model.....	101
	ANEXO C: Model MacKinsey 7S Framework.....	102

ANEXO D: Estrategia de la gestión del cambio de Weissbluth.....	103
ANEXO E: Modelo propuesto sobre la estrategia de la gestión del cambio del Weissbluth, justicia procedimental de Leventhal, métricas de Kinder y preguntas de Gravin	104
ANEXO F: Clasificación de las fuentes de información	105
ANEXO G: Guía de entrevista a servidores públicos en la UNCP	106
ANEXO H: Guía de encuesta sobre la gestión del cambio en la UNCP	108
ANEXO I: Matriz de Variables	112
ANEXO J: Consentimiento institucional.....	117
ANEXO K: Resultados de la encuesta	118
ANEXO L: Resultado del cruce de datos	130



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Autoridades actuales de la UNCP.....	41
Tabla 2: Tabla de las variables a analizar en "gestión del cambio"	61
Tabla 3: Tabla de las variables a analizar en "contrataciones"	61
Tabla 4: Tabla de las variables a analizar en "contexto"	61
Tabla 5: Tabla de las variables a analizar en "propuestas"	62
Tabla 6: SIAF Amigable - UNCP 2021.....	73
Tabla 7: Bonificación extraordinaria por reactivación económica	77
Tabla 8: Matriz de elección de los cambios	80
Tabla 9: Matriz de descripción de los cambios	80
Tabla 10: Matriz de planificación del cambio.....	80



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Análisis PEST del sector educación.....	27
Figura 2: Cuadro de los tipos de contrataciones según la OSCE.....	34
Figura 3: Organigrama de la UNCP.....	42
Figura 4: Etapas de la investigación.....	54
Figura 5: Resultados de la encuesta (pregunta 16).....	62



LISTA DE ACRÓNIMOS

ANUPP	Asociación Nacional de Universidades Públicas del Perú
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAP	Cuadro de Asignación de Personal
CAS	Contrato Administrativo de Servicios
CEBA	Centro de Educación Básica Alternativa
CEBE	Centro de Educación Básica Especial
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CEPTRO	Centro de Educación Técnico-Productiva
CMN	Cuadro Multianual de Necesidades
Covid-19	Coronavirus del 2019
DGA	Dirección General de Administración
DIGESU	Dirección General de Educación Superior Universitaria
EBA	Educación Básica Alternativa
EBE	Educación Básica Especial
ENAHU	Encuesta Nacional de Hogares
ERE	Educación de Emergencia Remota
GTH	Gestión del Talento Humano
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINEDU	Ministerio de Educación
MIT	Instituto de Tecnología de Massachusetts
MOF	Manual de Organización y Funciones
OEC	Órgano Encargado de las Contrataciones
OGTI	Oficina General de Tecnología de la Información
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSCE	Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado

PAC	Plan Anual de Contrataciones
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PEI	Plan Estratégico Institucional
PEST	Análisis político-legal, económico, social-cultural y tecnológico
PIA	Presupuesto Institucional de Apertura
POI	Plan Operativo Institucional
PPMP	Proceso de Gestión de Personal Público
PRONABEC	Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo
PUCP	Pontificia Universidad Católica del Perú
RDR	Recursos Directamente Recaudados
RI	Relaciones Industriales
ROF	Reglamento de Organización y Funciones
SEACE	Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SIGA	Sistema de Gestión Administrativa
SUNEDU	Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UCCP	Universidad Comunal del Centro del Perú
UNAP	Universidad Nacional del Altiplano
UNCP	Universidad Nacional del Centro del Perú
UNH	Universidad Nacional de Huancavelica
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNMSM	Universidad Nacional Mayor de San Marcos
UNSA	Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa

INTRODUCCIÓN

Nuestro día a día, en este contexto globalizado, demuestra que nos encontramos inmersos en un constante cambio que puede generar que las organizaciones desaparezcan con el tiempo si no se adaptan (PwC, 2016). Para impedir que esto suceda, es fundamental que las entidades gestionen estos cambios y puedan permitirse concebir otro enfoque y prácticas innovadoras. Al respecto, según Stewart y Walsh (1992), el sector público está experimentando un conjunto de cambios, los cuales han sido de iniciativa mayormente del gobierno nacional. Aunque, también existen cambios con iniciativas de autoridades locales. Básicamente, se plantea que estos cambios en el sector público se dan como una respuesta del gobierno frente a los cambios económicos, sociales e ideológicos de la sociedad. Es a partir de estas premisas que parte el interés de nuestro tema de investigación sobre conocer cómo las entidades públicas gestionan los cambios; en especial, el cambio producido por la pandemia del Covid-19.

Teniendo en cuenta ello, la presente investigación se centra en el caso de la Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP), debido a sus bajos porcentajes de avance en la ejecución presupuestal. Dado que, por ejemplo, para el año 2020 la genérica 5-23 Bienes y servicios tenía 79.6% de avance, y en el 2021 solo un 43.3% (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021). En ese sentido, se plantea la necesidad de conocer cómo se está gestionando el cambio en las contrataciones de la UNCP en plena pandemia. Para ello, la presente investigación se dividió en seis capítulos.

En el primer capítulo se comenta acerca del problema de la investigación, los objetivos de esta, la justificación y su viabilidad. Al respecto, el objetivo general es analizar las modificaciones en el proceso de contrataciones públicas, a través del modelo analítico planteado en base a la teoría de la gestión del cambio de Waissbluth, la variable de justicia procedimental, las 5 métricas de Kinder y las 4 preguntas de Gravin, impulsadas por la pandemia en la UNCP para el año 2020 y 2021. En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico acerca de la gestión del cambio, haciendo énfasis en los cambios reactivos como lo es la pandemia. De esta manera, se obtiene el modelo analítico. El tercer capítulo trata acerca del marco contextual de la UNCP. Es decir, el sector educativo superior universitario, las universidades, la UNCP, las contrataciones públicas y su proceso; y cómo la pandemia ha influido en cada una de estas. En el cuarto capítulo se presenta la metodología a usar para analizar el estudio de caso, el cual es de tipo mixta y de alcance exploratorio-descriptivo. En el quinto capítulo se presentan los hallazgos de la presente investigación de manera específica según cada variable del modelo, y de manera general según el objetivo general. Finalmente, en el sexto capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones producto de todo lo anteriormente mencionado.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

A lo largo de esta sección se presentará el problema de investigación. Luego, se presentará el objetivo general y sus respectivos objetivos específicos. También se presentarán las preguntas específicas en relación con los objetivos ya desarrollados. Finalmente, se presentará la justificación del proyecto de investigación siguiendo las recomendaciones de la guía de investigación en gestión (Ponce Regalado & Pasco Dalla Porta, 2018).

1. Problema de la Investigación

En esta sección se dará una aproximación al problema del presente trabajo. Por consiguiente, se procederá a describir la situación problemática y el problema a investigar.

1.1. Descripción de la situación problemática

En la actualidad es fundamental entender que las organizaciones se encuentran en un presente y futuro VUCA; es decir, volátil, incierto, complejo y ambiguo (Millar, Groth, & Mahon, 2018). En ese sentido, las organizaciones que puedan generar una evolución (actualizar sus negocios existentes) y una revolución (desarrollar nuevos modelos de negocio), juntamente con nuevos enfoques, conseguirán una ventaja competitiva sostenible que les permita sobrevivir en el corto y largo plazo; así como, ser líderes en sus respectivos sectores (Bohórquez, 2013). Sin embargo, cada vez es más complejo poder pronosticar los potenciales escenarios que terminará experimentado y sobrellevando la organización en cuestión (PwC, 2016). En consecuencia, este escenario lleno de incertidumbre se ha visto inmerso en un proceso acelerado de transformación disruptiva, debido al contexto sanitario actual. En otras palabras, el Covid-19 no solo ha generado una pandemia y una crisis de salud, sino que ha tenido impacto en la economía y la sociedad en todo el mundo (Maguiña, Gastelo, & Tequen, 2020). Por ejemplo, en México, se ha advertido que 100 mil negocios podrían cerrar de manera permanente generando un déficit por treinta mil millones de pesos, teniendo una proyección de un 800% mayor al terminar la pandemia. Asimismo, esta crisis sanitaria ha obligado a las organizaciones a paralizar sus operaciones, limitar su capacidad de producción e incluso prestar servicios de manera ineficiente (ALAMPYME, 2020).

En efecto, en esta situación donde las organizaciones se vieron enfrentadas a un distanciamiento social y organizacional obligatorio; la herramienta que cobró una fuerza fundamental para mantener operativos los negocios es la tecnología y el entorno digital. De este modo, las diversas entidades enfrentaron la incertidumbre a través de procesos de cambio, dado que la pandemia los hizo inevitables. Por ende, las organizaciones aprendieron que mantener la operatividad y los cambios no son conceptos independientes, sino que deben administrarse de

manera coexistente y simultánea (Fierro, 2021). De esta manera, la pandemia ha visibilizado el menester de las diversas entidades de realizar una adaptación urgente, periódica, veloz y no planeada, por medio del desarrollo de la gestión de cambio y su uso eficiente. Este tipo de gestión permitirá una transformación eficaz y permanente en el corto y largo plazo, ante los cambios diversos; en especial, los no previstos ni contemplados (Fierro, 2021). En síntesis, el 2020; pero, en especial, en el 2021, las organizaciones han tenido que sobreponerse a diversos cambios, siendo la adaptación al mismo fundamental para sobrevivir en el largo plazo; por lo tanto, entender y aplicar la gestión del cambio es una opción muy viable e importante en este nuevo contexto digital.

Es así como, de acuerdo con Kevin Sneader y Shubham Singhal (2021), el 2021 será considerado como el año de la transición debido a que, en el futuro, ya no se volverá a las condiciones que existieron y eran consideradas normales en el 2019. Por ejemplo, así como los términos “antes de la guerra” y “posguerra” son usados coloquialmente para describir el siglo XX, lo más probable es que las futuras generaciones, incorporen a su día a día los términos pre-Covid-19 y el post-conflicto Covid-19. En este marco, las empresas y los Estados han pasado gran parte del 2020 y todo el 2021 enfrentándose a la nueva normalidad y las circunstancias particulares que se viven hoy en día, dado que están inmersos en un proceso de adaptación (Bohórquez, 2013). No obstante, no todas las organizaciones reaccionaron de la misma manera a este cambio por el Covid-19; en especial, las entidades del Estado. En ese sentido, es fundamental entender la naturaleza y especificidad de las entidades públicas en comparación al de las privadas, con la finalidad de diseñar e implementar esfuerzos de modernización en el Estado (Secretaría de Gestión Pública, 2019). En otras palabras, el sector público cuenta con problemas y desafíos específicos que requieren un tratamiento diferenciado y único. En consecuencia, las soluciones que brinda el sector privado, simplemente no se pueden aplicar de manera uniforme al público, dado que debe existir una adaptación previa al contexto. Por ejemplo, las universidades privadas implementaron de manera más rápida y eficiente la enseñanza superior virtual, dado que la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) empezó sus clases en abril del 2020, en comparación a las universidades públicas; como la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) que inicio sus clases en junio del 2020 (MINEDU, 2021).

Por consiguiente, y considerando la urgencia que exige el estado de emergencia nacional, la Secretaría de Gobierno Digital está ejecutando un accionar de seguimiento y regulación del cumplimiento actual en relación con la transformación digital, con el objetivo de conseguir rápidamente la consecución íntegra de esta en el estado peruano. En ese sentido, esta Secretaría viene elaborando el Informe de Cumplimiento en Materia de Gobierno, Confianza y Transformación Digital para la Contraloría General de la República, dada la importancia del

avance digital en el país para mitigar el impacto de la crisis sanitaria en la ciudadanía y la adaptación gradual e inmediata a los cambios generados. Al respecto, el sector educación también está incluido dentro de este informe, en especial, las universidades públicas a través de sus líderes de Gobierno Digital, responsables de Tecnologías de Información o Informática, o quienes correspondan en su entidad, para que se pueda iniciar, continuar o actualizar el Reporte de Cumplimiento Digital. Por ejemplo, dentro de la UNCP, el encargado de guiar este cambio es el Director General de Administración (DGA), conjuntamente con las oficinas correspondientes.

Por lo tanto, las nuevas tecnologías son vistas a convertirse en los aliados estratégicos de las organizaciones, volviéndose algo común e incluso indispensable, utilizarlas e implementarlas, dado que permiten que las entidades estén interconectadas. En consecuencia, se tiene como marco al Decreto Legislativo N° 1412, el Decreto Supremo N° 029-2021-PCM, el Decreto de Urgencia N°006-2020 y el N°0072020, y el Decreto Supremo N°118-2018-PCM. Los cuales se formularon con el apoyo de la Secretaría de Gobierno Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros, la cual es la entidad rectora y líder en la proliferación de tecnologías digitales a lo largo del estado peruano. Esta proliferación busca tener un impacto favorable en el Perú, con la finalidad de que este sea más innovador, ético, competitivo, confiable y relacionado a su población. En ese sentido, esta tecnología busca contribuir a forjar una cultura con participación ciudadana y llena de transparencia, por medio de demostración de una consistente voluntad cívica y política, en base a la relación del Estado y la sociedad civil, y su constante vigía a todo lo relacionado a las políticas públicas, con el objetivo de maximizar su beneficio para todos (Oszlak, 2013). No obstante, la planificación de implementación de tecnologías digitales en el sector público se vio interrumpida y acelerada por la pandemia, teniendo que darse diversos cambios.

Por ende, dentro del sector público, uno de los sectores más perjudicados, como ya se mencionó es el de educación, ya que, en esta época de pandemia, ha experimentado cambios radicales. Por ejemplo, para septiembre del 2020, 174.000 jóvenes peruanos han dejado la universidad, según un estudio realizado por el Ministerio de Educación (TV Perú, 2020). Además, la tasa de deserción universitaria llegó a un 18,6% de un total de 955.000 estudiantes en el país; comparándolo al obtenido en el 2019, este indicador es seis puntos porcentuales mayor (12%) (TV Perú, 2020). Además, existe una proyección alarmante de deserción universitaria a raíz de esta pandemia que alcanza el 30% (TV Perú, 2020). Asimismo, según la Asociación Nacional de Universidades Públicas del Perú (ANUPP), el Gobierno debe declarar en emergencia a las universidades públicas mientras no se tenga una solución efectiva contra el Covid-19 (ANUPP, 2020c). En ese sentido, según Jorge Mori, titular de la Dirección General de Educación Superior Universitaria del Ministerio de Educación (MINEDU), “la interrupción de estudios es un problema de larga data, multicausal y no solo económico” (TV Perú, 2020). En otras palabras, el

ámbito universitario se ha visto afectado al momento de alinear la prestación de los servicios educativos a través del dictado de clases virtuales, respetando las disposiciones de control y prevención frente al Covid-19 (ANUPP, 2020c). A pesar de que, según Mori, el gobierno ha invertido hasta octubre del 2020 más de seiscientos millones de soles con el objetivo de medir el impacto de la pandemia en el sistema universitario público e incluso privado.

En ese sentido, a nivel nacional, no solo los alumnos se han visto afectados por esta pandemia, sino que se estima que la cifra de profesores fallecidos hasta junio del 2020 debido al Covid-19, pasa de los 250; así como, para mayo del 2021, supera los 500. En efecto, se calcula que por cada docente hay sesenta alumnos bajo su cuidado; en otras palabras, hay más de 12,180 y 30,000 alumnos respectivamente, que han perdido a sus pedagogos en el Perú (Canal N, 2021; Sindicato Único de Trabajadores de la Educación del Perú, 2020). Además, en el contexto universitario, han fallecido un sin número de profesores y trabajadores; por ejemplo, en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, se tuvo el caso de 14 docentes y 5 trabajadores que perdieron la vida a causa del coronavirus (ANUPP, 2020b). Asimismo, según la red social Facebook de la UNCP (s.f.), han fallecido más de 30 personas, entre docentes y trabajadores administrativos, sin contar los familiares de estos. Por ende, estos cambios tanto en el personal, la demanda del servicio y la adaptación al contexto sanitario denotan una necesidad de contratación que se debe gestionar. En consecuencia, de acuerdo al marco normativo que se dio en el sector de educación, específicamente el del artículo 9 del Decreto de Urgencia 026-2020, se autorizó al MINEDU la compra de diversos equipamientos de higiene por el monto de 10 millones de soles, distribuidos en kits a lo largo de 48 universidades públicas a nivel nacional (MINEDU, 2021).

En adición, también se dio un cambio en la modalidad de trabajo hacia una virtual donde la tecnología fue un aliado. En efecto, existe una mayor demanda de habilidades digitales en el nuevo personal contratado y demanda de servicios de plataforma y de asesorías en conocimientos digitales en la organización. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, el sector educación no estaba preparado para estos cambios; en consecuencia, tuvo que implementar una Educación Remota de Emergencia (ERE), debido a que existía una carencia de infraestructura tecnológica, conectividad inexistente o inestable, una pedagogía virtual no desarrollada, entre otros aspectos. Por lo tanto, se distribuyeron 2,2 millones de soles a 37 universidades públicas, por medio del artículo 7 del Decreto de Urgencia 070-2020, para adquirir los servicios provisionales de personal técnico especializado en inversiones y contrataciones (MINEDU, 2021). De la misma manera, se financiaron a 48 universidades con 61,4 millones de soles, a través del Decreto Legislativo 1465 y el Decreto de Urgencia 107-2020, para brindar el servicio de internet tanto a profesores como alumnos universitarios (MINEDU, 2021). Por último, por medio del artículo 3 del Decreto de

Urgencia 117-2020, se invirtieron 43,2 millones de soles en la infraestructura virtual, compra y mantenimiento de equipamiento informático, entre otras adquisiciones dentro de 34 casas de estudios superiores públicos, para terminar con la brecha digital y de mantenimiento ocasionada por la pandemia.

Por ende, el estado peruano destinó 593 millones de soles a lo largo del 2020 para atacar el impacto del Covid-19 dentro del sector educación; pero, sobre todo, para garantizar la continuidad del servicio educativo. En otras palabras, se transfirieron diversas cantidades de dinero a las universidades públicas, juntamente con disposiciones de flexibilidad de recursos presupuestarios asignados durante el contexto sanitario. En consecuencia, el presupuesto de este sector aumentó de 292,7 a 593 millones de soles (MINEDU, 2021). En síntesis, es necesario para las universidades públicas, y en este caso en particular, en la UNCP, la contratación de personal idóneo, bienes y servicios acorde al contexto sanitario, entre otros; todo a raíz de los fallecimientos, nuevos presupuestos, nuevas disposiciones de gastos, licencias o vacaciones forzosas, entre otros factores generados por el Covid-19. Por lo que se ve una necesidad de gestionar este tipo de cambios en las contrataciones que genera la pandemia, con una adaptación y gestión del cambio en el proceso de contrataciones y adquisiciones.

En este contexto, desde el sector público se cuenta con la Ley de la modernización de la gestión pública, la cual busca que el Estado empiece un proceso de transformación constante por medio de cambios que integren la tecnología. Por ende, para gestionar estos cambios, más aún aquellos cómo los causados por la pandemia, se debe considerar este entorno virtual integral. Por lo tanto, es fundamental potenciar la gestión del cambio de las organizaciones públicas y así maximizar la generación de valor público. De este modo, las organizaciones estatales están aplicando los diversos principios; por un lado, se tiene el octavo principio de actuación de la modernización del Estado: “Diseñar estructuras organizacionales interconectadas, ágiles y adaptables” (Secretaría de Gestión Pública, 2019, p. 6). El cual busca una coordinación más articulada y simple, al interior y entre entidades públicas, por medio de la aplicación de soluciones idóneas para las personas, juntamente con una mayor flexibilidad para una adaptación respectiva. Por otro lado, se tiene el quinto principio de actuación de la modernización del Estado: “Contar con bienes y servicios de calidad” (Secretaría de Gestión Pública, 2019, p. 6). El cual busca que se resuelvan los problemas públicos, a través de la satisfacción de las necesidades de la población, juntamente con una potenciación del valor que se brinda a la sociedad y su calidad de vida. Es decir, las entidades públicas deben contratar o adquirir bienes y servicios con un enfoque integral en las personas que accederán y recibirán estos, midiendo la efectividad de estas contrataciones, a través de métricas de evaluación con una correlación con el factor de satisfacción de las mismas (Secretaría de Gestión Pública, 2019, p. 14). De esta manera, ambos principios previamente

explicados deben seguir cumpliéndose en la pandemia, por lo que es necesario una gestión del cambio y adaptación de estos.

En otras palabras, no solo es necesario tener la voluntad de adquirir bienes y servicios de calidad, sino que este proceso debe estar alineado al contexto cada vez más cambiante y lleno de incertidumbre en el que nos encontramos; además, de considerar las implicancias del Covid-19 dentro del proceso de contrataciones estatales. En resumen, toda esta transformación digital acelerada tiene un impacto directo e indirecto en el proceso de adquisiciones de bienes y servicios públicos. En ese sentido, si bien la normativa vigente es única, el proceso en sí ha sufrido variaciones ya sea por la suplantación de los procesos físicos por los virtuales, o por la integración del sistema electrónico de contrataciones. En efecto, se vuelve fundamental la adaptación y gestión del cambio eficiente de este proceso, para lo cual es necesario el uso de recursos públicos; no obstante, estos se deben gastar de manera justa y ética.

Por consiguiente, se debe resaltar que antes o después del Covid-19, la administración pública tiene como uno de sus objetivos fundamentales, contar con la capacidad de brindar de manera eficiente, eficaz, justa, precisa y de manera igualitaria, los bienes y servicios que exige y necesita la población (Secretaría de Gestión Pública, 2019). No obstante, hoy por hoy, este objetivo se ha encontrado con la expresa necesidad de ir optimizando y automatizando sus procedimientos de contrataciones públicas, por medio de aplicativos informáticos, con miras a una contratación electrónica integral y enfrentar los cambios reactivos ya planteados. Asimismo, con el objetivo de potenciar el rendimiento en las entidades públicas, se ha optimizado la gestión interna para conseguir las metas planificadas por medio de un uso más fructífero y eficiente de los recursos públicos. En otras palabras, el estado peruano se enfrenta al gran desafío de actuar cada vez más rápido, con los mismos recursos, o inclusive, con más. Este reto es de gran magnitud debido a que, en la actualidad, la población requiere y busca una mejor calidad de bienes y servicios públicos (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016).

De acuerdo con esto, las universidades públicas generalmente usan sus Recursos Directamente Recaudados (RDR) para contratar los servicios académicos y públicos, remuneraciones de personal con Contrato Administrativo de Servicios (CAS), seguridad y mantenimiento, etc.; no obstante, se ha pedido al Estado que ahora se asuman estos con Recursos Ordinarios (ANUPP, 2020a). Esto sucede debido a que, por el contexto sanitario, la recaudación de RDR ha sido limitada. Además, se ha solicitado que se puedan realizar contrataciones sin considerar los requisitos de aprobación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), dada la existencia de requerimientos inusuales

y cuantiosos en muchos casos (ANUPP, 2020a). Lo cual demuestra nuevos cambios en el procedimiento de contrataciones que deben ser gestionados adecuadamente.

Por consiguiente, si se quiere asegurar la productividad de las universidades públicas, se debe de fortalecer a los equipos encargados de realizar las compras y contrataciones, dado que estos son los intermediarios entre la demanda (las áreas usuarias) y la oferta del mercado (los proveedores). Asimismo, si bien es común que exista una independencia entre los requerimientos de compras y contrataciones de las áreas usuarias, se debe proliferar el “empaquetamiento” o agrupamiento de bienes o servicios similares; y así obtener precios unitarios más bajos. En efecto, se requiere que los órganos encargados de las contrataciones tengan la capacidad de detectar duplicidades en los pedidos, por medio de un rol articulador y activo de las necesidades de compras y contrataciones de sus entidades (Secretaría de Gestión Pública, 2019). No obstante, según la bibliografía revisada, alrededor del 70% de los proyectos o programas de cambio planificados no tienen éxito, dado que no utilizan una gestión del cambio integral y optimizada (Rodríguez, 2020). En ese sentido, se observa la necesidad de usar una gestión del cambio sistemática y organizada para la transformación de los procesos, requisitos, vías de comunicación y desarrollo, entre otros, dado que estos tienen un gran impacto en las metas planificadas. Por lo tanto, la gestión del cambio tiene la capacidad de localizar eficientemente los cambios requeridos y cómo se deben de implementar de una manera gradual o eficaz. En consecuencia, antes de la pandemia ninguna organización estaba lista para enfrentar tantos cambios de distinta índole y tan rápidamente. En efecto, los diversos sectores están llegando a la conclusión de la relevancia vital que tiene la gestión del cambio y su implementación para una adecuada transformación digital (Rodríguez, 2020).

En conclusión, la crisis sanitaria, ha ocasionado que este proceso de gestión del cambio, en el caso del proceso de las contrataciones públicas, se vea potenciada y se vuelva fundamental, en esta nueva gestión administrativa pública digital. Sin embargo, se debe resaltar que las organizaciones, y en este caso el sector de educación universitario público no se encontraba preparado para estos cambios tan repentinos y radicales en sus procesos de adquisiciones. En ese sentido, este sector está inmerso en una situación de ERE, dado que se encuentra aún en un proceso de adaptación de la enseñanza y gestión pública administrativa virtual. En efecto, esto tiene un impacto negativo en la calidad educativa. Por lo tanto, habiendo comentado las dificultades que presenta el sector educativo universitario público superior, es necesario conocer cómo investigar el problema con el uso del conocimiento teórico; en este caso, a través del uso de la gestión del cambio. Al respecto, para fines de esta investigación, se realizará un énfasis en la UNCP.

1.2. Descripción del problema a investigar

Teniendo en cuenta ello, el sector universitario ya tenía mapeada la digitalización como una oportunidad; sin embargo, a raíz del contexto sanitario se ha transformado en un cambio indispensable (Huanca, Supo, Sucari, & Supo, 2020). De este modo, muchas de las universidades a nivel mundial, incluso antes de la pandemia, ya ofrecían diversos cursos, carreras, diplomados, etc; ya sea de manera semipresencial o completamente virtual. Por ejemplo, la Universidad de Harvard, Universidad de Phoenix y el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT). No obstante, determinadas universidades; en especial de los países en vías de desarrollo, veían aún muy lejana una virtualización total de sus servicios educativos (Iriarte, 2010). Más aún, considerando que nadie tenía mapeado este contexto sanitario, que ha exigido un nivel más especializado, complejo y eficiente de adaptación. Es por ello que la virtualización del sector universitario ha incurrido en una mayor y diferente demanda de servicios, bienes, recursos y capacidades, tanto por parte del personal docente y administrativo, como de sus respectivos alumnos. Al respecto, el 70% de estudiantes de universidades públicas sustentan que existe una capacidad de cobertura y soportabilidad limitada, en relación al acceso a la tecnología de internet para mantener y desplegar las diversas sesiones de educación virtual (Huanca et al., 2020). Asimismo, omitiendo a la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa (UNSA), el resto de universidades estatales, a raíz del contexto sanitario, tuvieron la obligación y necesidad de comprar licencias para diversas plataformas como Blackboard o Paideia (MINEDU, 2021). Lo cual les impidió adaptarse de manera planificada, considerando que tenían que volver a brindar sus servicios educativos lo más antes posible. En efecto, las universidades públicas no estaban listas para brindar una educación virtual como tal, en relación a infraestructura, bienes y servicios, generando una ventana de oportunidad para implementar una gestión del cambio; en especial, en el proceso de contrataciones.

Por tanto, aún es muy pronto para afirmar que el sector universitario se ha transformado y aplica ya una gestión administrativa virtual e integral, debido a que está en un proceso de adaptación, y de manera indirecta en una gestión del cambio. Por ejemplo, la UNCP se ha adaptado de manera inconsciente a este nuevo entorno, ya que empezó a realizar un trabajo administrativo virtual integral. No obstante, al contar con una resistencia a este nuevo entorno digital, se tuvo que proponer para el 2021 un trabajo mixto; es decir, tres días a distancia y tres días de manera presencia. Asimismo, el personal de esta universidad tuvo que aprender a usar el correo electrónico institucional de manera adecuada; pero, al no ver una adaptación integral, se dispuso su uso obligatorio, entre otras disposiciones que generaron cambios (comunicación personal, 21 de diciembre de 2021).

En ese sentido, se debe considerar que la UNCP está inmerso en un proceso de constante aprendizaje, retroalimentación, e incluso, aún con la esperanza de volver a brindar clases presenciales, lo cual cambia totalmente su enfoque de gestión. En ese sentido, según Mintzberg y Westley, el cambio en una organización puede suceder en la cultura y creencias, aspecto transversal, como en el equipo de trabajo o colaborador, aspecto personal (1992, p. 40). Es decir, el cambio en una organización puede suceder tanto a escala pequeña como a escala global abarcando a toda la entidad. En efecto, Proulx menciona respecto al cambio organizacional que "las organizaciones deben adaptarse continuamente a la continuidad del cambio (...) [por lo que] hay que planear, identificar los problemas, implementar los cambios para que los empleados y los sistemas los acepten" (2018, p. 111). Es decir, las universidades deben tomar una posición activa que les permita enfrentar el cambio y seguir en el mercado.

De este modo, el contexto sanitario ha obligado a la alta gerencia de la UNCP a tomar decisiones en relación a qué contrataciones de bienes y servicios se deben de priorizar. Por ejemplo, como ya se mencionó, se volvió fundamental adquirir kits de seguridad contra el Covid-19, contratar personal más especializado, potenciar el servicio de internet, entre otros. En efecto, se dieron ampliaciones presupuestales específicas; por ende, se tiene que examinar si el proceso de contratación de esta universidad se ha adaptado a este nuevo contexto. En consecuencia, se debe analizar cómo se están administrando los cambios en los procesos de contrataciones en la pandemia, a través de la gestión del cambio, para proponer mejoras que otorguen valor a la organización y que sean aceptadas por los miembros involucrados. Dado que en la UNCP se tuvieron que adaptar con los recursos y las capacidades que tenían en ese momento; Sin embargo, como se verá más adelante, si bien se dieron cambios forzados en una primera instancia a lo largo del 2020, sí se empezaron a planificar e implementar cambios en el 2021, tanto de manera adaptativa como inconsciente.

Por un lado, se tiene conocimiento que las universidades públicas tienen como principal herramienta de programación financiera y económica a su presupuesto público. El cual facilita y debe direccionarse al cumplimiento de las funciones del Estado de asignación directa o indirecta de recursos, distribución equitativa de ingresos y de estabilización (Valencia, Villavicencio, Parra, Romero, & Toscano, 2011). Al respecto, con miras a cumplir sus objetivos, el estado peruano ha incrementado su presupuesto cada año; por ejemplo, hace una década; es decir, en el 2010, según la Ley de Presupuesto N.º 29465, tuvo un presupuesto de S/. 81, 857, 278, 697. 00 (Congreso de la República del Perú, 2010). Sin embargo, según el Decreto de Urgencia N.º 014-2019, para el año 2020 se tuvo uno de S/. 177, 367, 859, 707.00, obteniéndose un incremento de más del 53.84% (El Peruano, 2019).

De esta manera, dentro de este presupuesto se debe hacer un énfasis en el de adquisiciones de bienes y servicios, el cual no es el único cambio que ha tenido un impacto en el sistema de contrataciones públicas peruano. En adición, el Estado ha emitido 27 normas legales en total que regulan las contrataciones públicas durante la situación de emergencia por el contexto sanitario (Cabral, 2020). Sin embargo, estas normas han permitido que gran parte de las adquisiciones y contrataciones estatales puedan darse por la modalidad directa, la cual implica un alto potencial de que se practique la corrupción. En consecuencia, hasta mayo del 2020, se han realizado compras directas por S/243 millones o US\$ 75 millones (Cabral, 2020).

Por otro lado, en relación con el presupuesto de las universidades públicas, se tiene que para el 2021 se tuvo un proyecto de presupuesto de 32,714.6 a comparación de un 31,327.9 para el 2020. No obstante, para el 2020 solo se ejecutó 16,254.4 en este sector, lo cual vendría a tener un porcentaje de avance del 48.2% (Congreso de la República del Perú, 2020). Lo cual evidencia la incapacidad de estas instituciones al momento de ejecutar el presupuesto del que disponen. De la misma manera, es necesario recalcar que, la UNCP, al ser considerada como un pliego presupuestario con una dependencia del MINEDU, percibe una asignación presupuestal como parte del presupuesto nacional. En ese sentido, estas universidades tienen la obligación de cumplir con las siguientes funciones: la investigación, la configuración profesional, la propagación cultural y social, el aseguramiento de la educación, etc. Al respecto, el presupuesto de la UNCP para el año 2020 fue de S/. 130, 135, 913; y en el 2021, S/. 128, 353, 367; lo cual evidencia un impacto reduccional de los presupuestos de las unidades ejecutoras (UNCP, 2020b).

No obstante, como ya se describió, el Estado realizó aumentos presupuestales para enfrentar el impacto del Covid-19. En otras palabras, con el objetivo de utilizar de manera eficiente los recursos de las universidades públicas, desde la Dirección General de Educación Superior Universitaria (DIGESU) se diseñaron y aplicaron normativas que permitieron flexibilizar los presupuestos (MINEDU, 2021). Esto se dio con la finalidad de que las universidades puedan satisfacer sus necesidades operativas, de servicios y de bienes. Por lo tanto, en la UNCP se brindaron y modificaron diversos pliegos presupuestales; por ejemplo, en el caso de la operatividad y funcionamiento se brindaron 5.524.564 soles (MINEDU, 2021). Asimismo, se transfirieron 1.048.000 soles para optimizar y mantener una conectividad estable del servicio de Internet. Además, se financió 1.051.020 soles para contratar personal especializado (MINEDU, 2021).

Del mismo modo, según la Ley Universitaria N.º 30220 (Congreso de la República, 2014) y su Estatuto, cada unidad orgánica dentro de la UNCP tiene diversas asignaciones que deben ser establecidas correspondientemente a: Rectorado, Facultades, Oficinas Generales y el resto que

permanezca dentro del proceso de consecución de objetivos y metas estratégicas en beneficio de toda la comunidad universitaria. De este modo, se deben resaltar los cambios que se dieron en las unidades orgánicas; en especial, en las áreas inmersas en el proceso de contrataciones de esta universidad. En primer lugar, desde la oficina de Planificación Estratégica se cambió la visión y el enfoque que se tenía dentro de la gestión de la UNCP, estando inmersos en una gestión del cambio inconsciente. En segundo lugar, de la mano con la oficina anterior, la DGA es la encargada de proponer; pero, sobre todo, aprobar, solicitar e implementar los cambios dentro de esta universidad. Por último, se deben ver los cambios que se dieron en la oficina de Logística y de Gestión del Talento Humano, ya que conjuntamente con la DGA están inmersos directamente en el proceso de contrataciones.

En ese sentido, tomando en consideración lo descrito anteriormente, las universidades públicas, incluyendo la UNCP, vienen ejecutando su presupuesto asignado; así como, su nuevo presupuesto modificado. En adición, están intentando realizar y transparentar sus procesos de contrataciones públicas, por medio del Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE); así como, del Sistema de Gestión Administrativa (SIGA) creado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), entre otros. De esta manera, el OSCE ha venido regulando como estas herramientas de gestión digital están siendo implementadas y utilizadas por las diversas áreas de esta universidad; en especial, en el caso de las contrataciones.

Asimismo, se debe resaltar que, según el Decreto Legislativo N° 1439 publicado el año 2018, el uso del SIGA ya era obligatorio en todas las entidades públicas (Congreso de la República del Perú, 2018). Sin embargo, dentro de la UNCP, recién se venía añadiendo su uso para inicios del 2020, siendo su uso realmente obligatorio a raíz de la pandemia. Asimismo, se dieron otros cambios dentro del proceso de contrataciones en esta universidad, ya sean inconscientes, obligatorios o adaptativos, como planificados, sugeridos y dictados por entes superiores. Entre estos cambios se tiene el cambio del flujograma del proceso de contrataciones, el uso obligatorio del correo institucional, entre otros que serán mencionados y explicados más adelante. En consecuencia, se debe analizar cómo se ha producido y se está produciendo esta gestión del cambio inconsciente para poder recomendar la realización de los ajustes pertinentes y adecuados, que otorguen valor a la organización y que sea aceptada por los miembros involucrados.

En conclusión, se debe entender que no se trata únicamente de aplicar un sistema electrónico o digital a un escenario que no lo tenía o implementar la gestión del cambio cuando nunca se pensó hacerlo, e incluso utilizar una mayor cantidad de recursos públicos para satisfacer las necesidades del alumnado, a pesar de que esté siendo potenciado por el contexto sanitario. Es decir, a pesar de que se estén implementando plataformas web y tecnologías, o existe una

flexibilidad y un aumento presupuestal, no es tan fácil dejar de lado los procesos manuales, mucho menos creer que esta nueva forma de contratación cambiará todo lo que se ha venido realizando por años rápidamente (Rama, 2012). Por lo tanto, es evidente que la gestión pública, en este caso, el sector de educación universitaria superior; por ende, se trata de la necesidad de la UNCP de formular y aplicar una gestión del cambio. En ese sentido, es fundamental entender cómo, a través de un análisis en base al modelo planteado más adelante, dentro de la UNCP, se podrán estudiar las modificaciones en el proceso de contrataciones públicas, y con ello, sugerir e implementar mejoras. En otras palabras, es fundamental entender qué es la gestión del cambio y qué modelos existen en relación a la presente investigación. Finalmente, es preciso explicar cómo todo lo mencionado anteriormente se relacionará con el modelo analítico comentado.

2. Objetivos

En la presente sección se dará a conocer el objetivo de la investigación y sus respectivos objetivos específicos.

2.1. Objetivo general

El objetivo general de la presente investigación es analizar las modificaciones en el proceso de contrataciones públicas, a través del modelo analítico planteado en base a la teoría de la gestión del cambio de Waissbluth, la variable de justicia procedimental, las 5 métricas de Kinder y las 4 preguntas de Gravin, impulsadas por la pandemia en la UNCP para el año 2020 y 2021.

2.2. Objetivos específicos

Este objetivo general presenta los siguientes objetivos específicos:

- Construir un modelo analítico en base a la teoría de la gestión del cambio de Waissbluth, la variable de justicia procedimental, las 5 métricas de Kinder y las 4 preguntas de Gravin para la UNCP.
- Entender el contexto de cambios y reformas, antes y durante la pandemia, que ha caracterizado el proceso de contrataciones públicas en la UNCP.
- Analizar el proceso de contrataciones públicas en la UNCP a partir del modelo analítico definido para el año 2020 y 2021.
- Proponer mejoras a la UNCP tomando en cuenta los resultados del análisis en base al modelo analítico.

2.3. Preguntas específicas

Del objetivo general se derivan las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cómo se estructura un modelo analítico en base a la teoría de la gestión del cambio de Weissbluth, la variable de justicia procedimental, las 5 métricas de Kinder y las 4 preguntas de Gravin para la UNCP?
- ¿Cómo se caracteriza el contexto de cambios y reformas, antes y durante la pandemia, para el proceso de contrataciones públicas en la UNCP?
- ¿Cuál es el diagnóstico del proceso de contrataciones públicas en la UNCP a partir del modelo analítico definido para el año 2020 y 2021?
- ¿Cuáles son las propuestas de mejora a la UNCP tomando en cuenta los resultados del análisis en base al modelo analítico?

3. Justificación

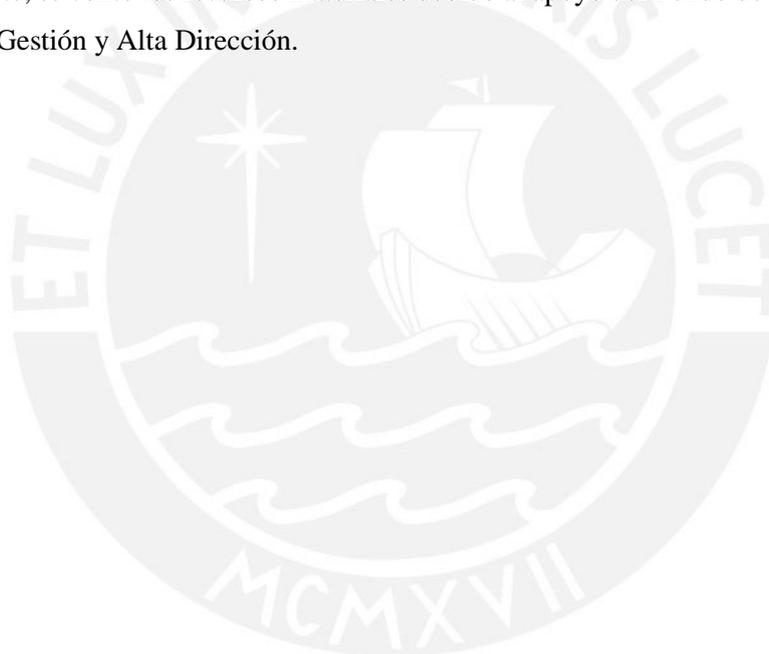
La presente investigación tiene relevancia académica porque aporta a la literatura en el ámbito de la gestión del cambio en instituciones del sector público, como son las universidades en ese sector. Este aporte adquiere mayor significancia debido a que, según Brown, Waterhouse y Flynn (2003), este sector, a comparación del empresarial, experimenta mayores dificultades al momento de implementar el cambio debido al único contexto y características de este. Como, por ejemplo, sucede con el hecho de tener que otorgar valor público a la ciudadanía, que sea imparcial y justo con todos los *stakeholders* involucrados. Además, actualmente existe una brecha de conocimiento en la aplicación de los modelos y/o estrategias de la gestión del cambio para el sector público, lo cual aumenta la relevancia del aporte de la presente investigación (Weissbluth, 2008a).

Asimismo, es importante para las organizaciones como las universidades públicas peruanas, más aún para la UNCP, porque permitirá un mayor entendimiento de la gestión del cambio en este ámbito. En adición, la presente investigación es importante porque se presentarán los modelos aplicables al contexto particular del sector educativo peruano teniendo en cuenta las normas a las que está adscrita y los procedimientos obligatorios que debe cumplir (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

Finalmente, esta investigación es importante para la sociedad porque al usar los recursos económicos para las contrataciones se está priorizando este fin y sacrificando otros objetivos en un contexto de recursos limitados (Grindle & Thomas, 1991). En efecto, según Pimenta (2002), las contrataciones sirven para mantener en funcionamiento al estado y seguir ofreciendo los bienes, servicios y el valor público a los ciudadanos; lo cual vendría a ser el fin priorizado.

4. Viabilidad

En relación con la viabilidad, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), es clave tener en consideración los recursos que permiten el desarrollo oportuno de la investigación, como el tiempo disponible, los recursos humanos y materiales. En ese sentido, la presente investigación toma en cuenta el horizonte temporal de un año y medio que dura el trabajo de titulación para cumplir con los objetivos propuestos para el estudio. Además, se cuenta con el apoyo de las áreas involucradas como se puede ver en el consentimiento del titular de la entidad. Asimismo, se tuvo los recursos necesarios para el trabajo de campo virtual en pandemia, el cual tuvo como objetivo la obtención de información del sujeto de estudio. De esa manera, se desarrollaría una mayor comprensión de la investigación. Cabe resaltar que esto se logró debido a que uno de los miembros de la investigación tiene contactos directos trabajando en la Universidad Nacional del Centro del Perú. Finalmente, se contó los recursos materiales debido al apoyo del Fondo de Investigación de la Facultad de Gestión y Alta Dirección.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

A lo largo de esta sección se presentará el análisis del eje teórico de la gestión del cambio; en especial, sobre la aplicación de este en el sector público. Para ello, primero se definirá y analizará la gestión del cambio en organizaciones. Luego, se explicará los modelos que existen sobre el tema. Finalmente, se relacionará el eje temático de la investigación buscando un abordaje coordinado del modelo teórico con el sujeto de estudio (UNCP).

1. Gestión del cambio organizacional

La gestión del cambio, según Moran y Brightman, es el proceso de constante renovación en la dirección, estructura y capacidades de una organización con el fin de seguir satisfaciendo las necesidades cambiantes de los *stakeholders* (citado en Aldemir, 2010, p. 1). En adición a ello, según Todnem (2005), actualmente los cambios se dan de manera más frecuente y, estos pueden provenir tanto de factores internos como externos y presentarse de diversas formas y tamaños. Además, el cambio no solo es más frecuente; sino que también afecta a todas las organizaciones (citado en Aldemir, 2010, p. 2). Asimismo, según Kotter (1995), a pesar de que estos cambios tengan diferentes motivos, formas o tamaños, el motivo principal es en su mayoría transformar la manera en que la organización viene funcionando para sobrevivir en el entorno desafiante (citado en Aldemir, 2010, p. 2).

Es por ello que, según Weiner (2009), las organizaciones deben estar preparadas para el cambio, ya que, de lo contrario, los resultados serán infructuosos. Al respecto, según una encuesta de Schaffer y Thompson, las organizaciones suelen fallar completamente en implementar este cambio o se encuentran en el punto medio o inferior en una escala de éxito (Aldemir, 2010). Por ello, Weiner recomienda que los individuos deben estar preparados tanto psicológicamente como conductualmente. Es decir, deben comprometerse a actuar según los cursos de acción que implica este cambio; es más, deben lograr que las personas quieran y valoren este cambio. A esto, el autor lo llama el nivel más alto de compromiso. No obstante, existen problemas en el proceso de cambio; ya que, como se adopte este depende de que tan comprometidas con el cambio se encuentran las personas. Según el autor, estos problemas se demuestran cuando los individuos se encuentran en los dos últimos niveles de compromiso. Los cuales son; por un lado, el nivel dos de compromiso, donde están las personas que adoptan este cambio porque tienen que hacerlo y no tienen opciones. Por otro lado, en el último nivel se encuentra el cambio por deber (Weiner, 2009). Al respecto, Senge menciona que las personas no resisten el cambio; sino que resisten el ser cambiados (citado en Banerjee, Tuffnell, & Alkhadragy, 2019, p. 2).

1.1. Tipos de la gestión del cambio

La gestión del cambio, según la literatura, se puede dividir en cuatro escuelas de pensamiento, las cuales dividen a esta en un proceso planeado, emergente, reactivo y espontáneo. En la primera, se tiene un plan que seguir y solo se debe implementar y monitorear el proceso de cambio. En el segundo, se observa un escenario de cambio no predecible en el que la organización debe ser flexible para poder enfrentar estas. El tercero, se observa en organizaciones “*top-down*”, las cuales no predicen ni se esfuerzan en predecir el cambio y solo tratan de actuar cuando las consecuencias los obligan a actuar. Finalmente, en el cuarto, las organizaciones tampoco prevén el cambio, pero tratan de actuar de manera proactiva. Esto es debido a que entienden que los cambios son continuos (Martinez, Bastl, Kingston, & Evans, 2010).

1.1.1. Tipos de la gestión del cambio en universidades

Como hemos mencionado anteriormente, la gestión del cambio es un marco teórico amplio, ya que, como menciona Todnem (2005), los cambios pueden darse en todas las organizaciones (citado en Aldemir, 2010, p. 2). Por consiguiente, para la presente investigación se analizará la gestión del cambio; pero, aplicado al sector educativo superior universitario público. Respecto a ello, los autores Cummings, Phillips, Tilbrook y Lowe (2005) mencionan que existen diversos tipos de cambios; sin embargo, los más comunes en universidades serían el tipo “*top-down*” y “*bottom-up*”. El tipo “*top-down*” es cuando se da el cambio a través de medidas, imposiciones y políticas, por lo que se usa un poder coercitivo para el mismo. El tipo “*bottom-up*” es un cambio orgánico ya que implica a todos los miembros de la organización, promueve la innovación y es útil para los cambios nuevos. Respecto al primer tipo de cambio, podemos relacionarlo con los cambios que se producen desde el Estado mediante políticas públicas que las personas naturales y jurídicas deben respetar. Esto debido al “*ius imperium*” o poder del Estado que obliga a las personas a cumplir determinadas medidas en favor del bien de la sociedad. Esto se puede ver en el cumplimiento de las normas del sector educación universitario promulgadas por el estado peruano que se mencionaron anteriormente y también se verán más adelante.

1.2. Modelos de la gestión del cambio

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, existen modelos y estrategias para gestionar el cambio o cambios que enfrenten las organizaciones. Como por ejemplo la gestión del cambio 3.0, los 8 pasos de Kotter, los 12 pasos de Mento, las 7s de Mckinsey y la estrategia de cambio de Weissbluth (ver Anexo A). Una similitud de estos modelos es que relacionan al cambio como si este fuera planificado y no toman en cuenta que este también puede ser emergente, reactivo o espontáneo. Asimismo, cabe resaltar que los modelos son aportes desde el sector privado que pueden aplicarse a otros sectores; pero, con determinadas limitaciones. Una de estas limitaciones es la falta de inclusión de factores como el apego a las reglas o procedimientos, obligatorio y

necesario en el desarrollo de las actividades del Estado. Asimismo, es fundamental tener en cuenta que el sector público es altamente sensible a los ciclos políticos, los cuales generan cambios de autoridades. Por lo que es imprescindible mapear estos factores que afectan cómo se gestionan los cambios.

A pesar de ello, estos modelos aportan factores como, la visión de sistema, la influencia del líder como factor clave de cambio, la introducción de las pequeñas ganancias como factor de influencia positiva en la motivación para cambiar, y la comparación de escenarios antes y después del cambio para aprender de ello. Asimismo, a pesar de que la estrategia de la gestión del cambio de Waissbluth es un aporte desde el sector público que toma en cuenta esas limitaciones, también tiene desventajas. Una de estas es la falta de estudios de caso o aplicación de este modelo. Sin embargo, la trascendencia de la presente investigación radica en aportar en esta brecha de conocimiento que existe actualmente sobre la gestión del cambio en el sector público desde una perspectiva práctica.

1.2.1. Change management 3.0

Uno de los modelos más recientes es la gestión del cambio 3.0, planteada por Appelo (2012), el cual focaliza cuatro aspectos de la gestión del cambio. El primer aspecto es que las organizaciones se encuentran dentro de un sistema complejo, pero flexible; por lo que, para producir el cambio es necesario conocer a la red o sistema. El segundo aspecto trata de las personas, el activo que hace funcionar a la organización. El tercer aspecto trata sobre entender el comportamiento de los individuos que conforman el sistema complejo. Finalmente, el cuarto aspecto es sobre el entorno o contexto en el que se encuentra una organización (Appelo, 2012).

En ese sentido, según Appelo (2012), las organizaciones son sistemas complejos dentro de otros sistemas complejos. Por lo que, para entender a estas, es necesario conocer su contexto y cómo se relaciona con este. En base a ello, se identifican las interacciones, entre las organizaciones y las propias personas, que generan determinados y únicos resultados. Asimismo, al ser organizaciones complejas, los resultados no siempre son predecibles; por lo que es necesario plantear diversos métodos que permita adaptarse al contexto (Appelo, 2012). No obstante, debido a la burocratización en el sector público, los procesos y resultados suelen estar estandarizados (Serpa & Ferreira, 2019). Finalmente, una reflexión de Appelo (2012) es que primero se debe cambiar el entorno de las personas para luego cambiar como se dan estas interacciones, y así lograr nuevos comportamientos de cambio. Sin embargo, en el sector público, las entidades suelen trabajar como islas aisladas, lo que reduce las posibilidades de interacción (Waissbluth, 2008b). Es así que, este concepto de insularidad sumado a la burocratización vendría a dificultar la aplicación de este modelo en el sujeto de estudio que es una organización del sector público.

1.2.2. John Kotter's 8 step change model

Otro de los modelos es el de los ocho pasos de Kotter en el que se pone especial atención al papel del liderazgo como factor central en el cambio (ver Anexo B). Este modelo puede dividirse en tres secciones las cuales son “*generating and unfreezing*”, “*consolidating and changing*” y, “*anchoring and refreezing*”. En la primera sección se encuentran los cuatro primeros pasos, los cuales tratan acerca de generar el cambio y descongelar las antiguas estructuras de la organización, y así prepararla para el cambio. Los siguientes tres pasos de la segunda sección del modelo, “*consolidating and changing*”, tratan de la puesta en práctica del cambio para que este se consolide. Por último, en la tercera sección de “*anchoring and refreezing*”, se anclará/congelará este cambio hasta uno nuevo (Aldemir, 2010).

No obstante, este modelo no toma en cuenta los tiempos políticos a los que está expuesto el sector público y que suele cambiar las figuras de autoridad en la entidad, dejando un vacío en los puestos de los líderes (Waissbluth, 2008a). En ese sentido, construir liderazgo por parte de la alta dirección vendría a ser una tarea complicada en la práctica. Por ello, aplicar este modelo sin tener en cuenta que en el sector público existen constantes y periódicos cambios en la alta dirección debido a los ciclos políticos, afectaría la aplicación de este modelo en este tipo de organizaciones.

1.2.3. Mento's change model

Igualmente, otro de los modelos es el de Mento, el cual menciona doce pasos para lograr un adecuado cambio en una organización. El primer paso trata de definir la idea que necesita ser cambiada y el contexto en el que este cambio es necesario. El segundo es definir las estrategias, iniciativas de cambio y los *stakeholders* involucrados. El tercero es evaluar el entorno en el que se dará el cambio viendo las fortalezas y debilidades que puede tener la organización. El cuarto es desarrollar el plan de cambio el cual debe definir los objetivos, las responsabilidades de cada persona, las iniciativas y los *stakeholders*. El quinto es identificar individuos que legitimen el proceso de cambio. El sexto, es preparar el *target* o a quien se dirigirá el cambio mediante planes que se llevarán a cabo. El séptimo es lograr el encaje con la cultura de la organización. El octavo es elegir un equipo líder del cambio. El noveno es crear pequeñas victorias que motiven a seguir con el cambio. El décimo es comunicar de manera estratégica y constante el cambio. El onceavo es medir el progreso del cambio mediante métricas. El último es integrar el *feedback* recibido o las lecciones aprendidas (Banerjee et al., 2019).

Sin embargo, este modelo al igual que el anterior no toma en cuenta los ciclos políticos, los cuales pueden cambiar el contexto, los líderes y *stakeholders* involucrados (Waissbluth,

2008a). Además, si se tiene en cuenta el tipo de cambio “*top-down*” en el sector público, sería difícil gestionar este cambio desde las fortalezas o contexto particular de una organización. Ya que, primero, el cambio empieza en las entidades competentes que realizan las políticas públicas en su materia involucrada. Segundo, las normas y políticas creadas agrupan a las diversas entidades como una sola organización, sin tener en cuenta las diferencias que puedan existir. Es así que aplicar este modelo en el sujeto de estudio no sería conveniente en la presente investigación.

1.2.4. Model Mckinsey 7S framework

Por último, otro de los modelos de la gestión del cambio es el de las 7S de Mckinsey, el cual reúne siete factores que permiten realizar una valoración y evaluación profunda de la empresa para conocer sus debilidades y fortalezas, y así poder proponer una estrategia (ver Anexo C). Los cuales deben estar alineados e interconectados para el adecuado funcionamiento de la organización. Asimismo, este modelo cuenta con cinco pasos para poder implementarlo en una organización. El primer paso es identificar cuál de las “S” no está alineado a la organización. El segundo paso es proyectar cada “S” a futuro. El tercer paso es elaborar el plan de acción. El cuarto paso es ejecutar el plan. El último paso es comparar el cambio de cada “S” con el diagnóstico inicial (Palmer, I., Dunford, R. & Buchanan, 2017).

No obstante, este modelo no toma en cuenta que, a comparación del sector privado, las entidades del sector público tienen diversos *stakeholders* a los cuales deben rendir cuentas y mostrar cómo viene trabajando, no solo se limita al personal (Waissbluth, 2008b). Además, recordemos que en el sector público y en organizaciones de tipo “*top-down*” las fortalezas particulares de una organización no son tomadas en cuenta al momento de introducir cambios, sino lo que dictamina la ley.

1.3. Estrategia de la gestión del cambio

En base a estas diferencias del sector público como son los ciclos políticos, la multiplicidad de actores y otros que hacen difícil realizar cambios; es necesario utilizar un modelo que relacione lo público con una gestión del cambio. Es por ello que, Waissbluth (2008a) presenta una estrategia para la gestión del cambio en este sector. En esta se presentan 15 etapas flexibles y no lineales, que permiten un cambio holístico y de constante interacción. Se debe tener en cuenta que es necesario que los directivos o altos mandos estén convencidos del cambio y dispuestos a enfrentar retos como la resistencia.

Según Waissbluth (2008a) en la etapa uno se recopila información. En la etapa dos, se diagnóstica a la entidad con la información recopilada. En la etapa tres se busca un consenso sobre

el diagnóstico y se elabora la lista de “*quick wins*”. En la etapa cuatro se construye la visión de cambio y pilares estratégicos. En la etapa cinco se desarrolla la estrategia de intervención. En la etapa seis se diseña el plan preliminar, es decir las actividades a realizar para lograr el cambio. En la etapa siete se busca un consenso sobre el plan preliminar. A partir de las siguientes etapas se ejecuta el cambio por lo que es importante realizar cada etapa de manera adecuada, de lo contrario, según Waissbluth (2008a), se fracasaría. En la octava etapa se organiza las personas y sus roles para ejecutar el plan. En la novena y décima etapa, se desarrolla el diseño del plan detallado y del plan de comunicación, respectivamente. Ello último refiere a recibir el *feedback* para en la etapa once realizar mejoras. En la doceava etapa se da la construcción e implementación, y entrenamiento, prácticas y manuales para asegurar que se cumpla el plan planteado. En la treceava etapa se evalúa el impacto de forma preliminar. En la catorceava etapa se buscan mejores prácticas para fortalecer la continuidad del plan. En la quinceava etapa se da la evaluación final del impacto. Para visualizar mejor de las etapas se puede ver el anexo D.

1.4. Resistencia al cambio organizacional

Antes de comentar acerca de la resistencia al cambio organizacional, comentaremos acerca de la resistencia. Según Saavedra-Mayorga y Sanabria (2020), determinados autores mencionan que la resistencia puede darse con acciones visibles o colectivas como las huelgas o, mediante acciones individuales u ocultas como los sabotajes. En ese sentido, según Hollander y Einwohner (2004), existen dos elementos que conforman la resistencia los cuales son el sentido de oposición y la implicancia de una acción (citado en Saavedra-Mayorga & Sanabria, 2020). En adición, la resistencia tiene características claves como el hecho de ser una construcción social; en base a ello, puede variar su interpretación de acuerdo con el contexto en que esta se realice. Además, según Mumby, Thomas, Martí y Seidl (2017), la resistencia es inherente en las organizaciones (citado en Saavedra-Mayorga & Sanabria, 2020).

Teniendo en cuenta ello, según Saavedra-Mayorga y Sanabria (2020), la resistencia al cambio se construye en la base de que los trabajadores de una organización, en determinados momentos, resisten elementos como el control o innovación en esta organización. No obstante, según estos autores, el cambio es positivo; sin embargo, lo negativo es la resistencia a este por parte de los trabajadores. En ese sentido, según Reicher, Haslam y Hopkins (2005), la resistencia al cambio organizacional sucede debido a la necesidad de estos trabajadores a mantener su identidad y evitar situaciones como el estrés implicado en los procesos de cambio en una organización (citado en Pucheu M., 2014, p. 382).

1.5. Agentes de cambio

Los agentes de cambio, según Robbins, Judge y Estrada (2009), pueden ser cualquier miembro de una organización como los gerentes, trabajadores que no son gerentes, nuevos colaboradores o incluso consultores externos. Además, estas personas actúan como impulsoras del cambio y se hacen responsables de las actividades que involucren a este. Teniendo en cuenta ello, según Gordon (1997), existen cuatro tipos de agentes de cambio internos, los cuales son los generadores de cambio, los demostradores, los patronos y los defensores y, dos tipos de agentes de cambio externos, los cuales son los implementadores y los adoptadores. En base a ello, los generadores dan cuenta de la necesidad de cambio y apoyan este. Los demostradores son los que apoyan abiertamente el cambio. Los patronos son aquellos que apoyan el cambio mediante aportes financieros o psicológicos. Los defensores, como su nombre lo describe, defienden el cambio; pero en los niveles inferiores de la organización. Los implementadores son aquellos responsables de llevar a cabo el proceso de cambio. Finalmente, los adoptadores son las personas que tendrán que adoptar el cambio y suelen encontrarse en los niveles inferiores de la organización.

Habiendo comentado acerca de esta teoría, modelos y estrategia de la gestión del cambio, se tiene que la estrategia de Weissbluth generaría mayor aporte al momento de aplicarla en el sector público. Es así que, a continuación, se desarrolla un modelo analítico aplicado a las contrataciones públicas en el sector universitario público peruano.

2. Modelo analítico de la gestión del cambio en las contrataciones públicas en pandemia para la UNCP

Como menciona Weiner (2009), las organizaciones deben estar preparadas para el cambio. No obstante, según Brown, Waterhouse y Flynn, el sector público presenta diferencias claves como la multiplicidad de *stakeholders* y otros mencionados anteriormente que dificultan la adopción de cambios (Brown et al., 2003). En ese sentido, es necesario desarrollar una gestión del cambio que tome en cuenta estas diferencias clave. Además, como se mencionó en el problema, la pandemia ha afectado a las organizaciones; en especial, aquellas que prestan el servicio educativo (Reyes-Jedlicki, Osandón-Millavil, & Cabaluz-Ducasse, 2020). Por lo que es necesario entender cómo se debe gestionar el cambio en el sector educativo público.

2.1. Modelo analítico de la gestión del cambio en pandemia

En ese sentido, para construir un modelo analítico teniendo como base la estrategia de Weissbluth, se tendrá en cuenta las diferentes etapas que pueden aportar al momento de adoptar cambios en el procedimiento de las contrataciones públicas en la pandemia. Asimismo, es necesario recalcar etapas claves que esta estrategia nos muestra y serán fundamentales para

entender el sujeto de estudio, teniendo en cuenta las particularidades del contexto como es la pandemia.

En ese marco, para entender el modelo primero es necesario identificar el tipo de escuela de proceso y tipo de cambio. De esta manera, conociendo el cambio y de qué tipo es, se puede posteriormente entender cómo se darían estas etapas que propone Waissbluth. Al respecto, el proceso de cambio provocado por la pandemia del Covid-19 en las organizaciones fue de tipo reactivo debido a que no fue mapeado o puesto en consideración por las diversas organizaciones. Además, se debe considerar que los cambios implementados en las contrataciones en pandemia se llevaron a cabo siguiendo los lineamientos de las normas impuestas por el estado peruano. En otras palabras, la planificación o lineamientos para reaccionar al cambio fue de tipo general y no tan aplicado a la organización. Lo cual limita que la propia organización pueda elaborar sus propios planes, visión y demás. Esto último demuestra un tipo de cambio *top-down*.

En relación con ello, se podría considerar que de acuerdo con la estrategia de Waissbluth no se realizó las etapas iniciales de planificación. Por ejemplo, la etapa uno de recopilación de información, etapa dos de desarrollo de un diagnóstico, etapa tres del consenso de esta, etapa tres del desarrollo de planes preliminares, etapa cuatro de desarrollo de visión y planes, etapa cinco de estrategia de intervención, etapa seis de plan preliminar, etapa siete de consenso de este. Teniendo en cuenta ello, según la teoría, se tiene que desde la etapa ocho se comienza a realizar la ejecución o puesta en práctica de estos cambios. No obstante, la etapa ocho de organización de roles, etapa nueve de desarrollo del plan detallado, etapa diez de diseño del plan de comunicación y etapa once de recepción del *feedback*; son el resultado de la planificación vista en las etapas anteriores. Por lo que se podría suponer que tampoco se darían estas etapas en un cambio de tipo no planificado y abrupto como fue la pandemia. Es importante mencionar que, aunque en la teoría estas etapas no suenen compatibles con un tipo de cambio reactivo; esto no implica que en la realidad estas etapas no se desarrollen.

Habiendo comentado ello, el modelo a aplicar en el sujeto de estudio se podría suponer comenzaría desde la etapa doce donde se implementa el cambio. Estos cambios, según lo comentado en la problemática serían cambios en la modalidad de contratación hacia una virtual. Otro cambio sería el uso de plataformas digitales para la comunicación como lo es el correo electrónico. Asimismo, otro cambio mencionado sería el cambio en el tipo de método de contratación hacia una más directa por encontrarse en una época de emergencia sanitaria. En adición, se encuentra el cambio hacia las adquisiciones de bienes de higiene como el alcohol en gel y demás. A continuación, seguiría la etapa trece donde la entidad podría evaluar cómo se está dando el cambio en las contrataciones. Para lo cual se podría hacer uso de indicadores que midan

el cambio y detecten las mejoras. Sin embargo, aún no se han detectado acciones como el uso de indicadores en el periodo en el que se analizó a la organización. Por lo que esta etapa se consideraría a partir del año 2022, teniendo en cuenta las mejoras propuestas. Es así que, se tendría la etapa catorce donde se proponen las mejores prácticas encontradas, y que ayudarían a que el cambio se consolide en la organización. Para finalmente culminar con la etapa quince donde se evaluaría los resultados finales de la gestión del cambio. Pero, como se comentó, estas tres últimas etapas no se realizaron hasta el año 2021; por lo que no formarán parte de la presente investigación.

2.2. Teoría de la justicia procedimental para las contrataciones públicas

Habiendo comentado acerca de la gestión del cambio, es necesario tener en cuenta como se aplicaría los cambios en las contrataciones públicas. Para ello sería necesario comentar sobre la teoría de “*procedural justice*”, la cual deriva del marco teórico de las contrataciones. La importancia de esta variable es debido a que, en una época de cambios en los procedimientos, es fundamental asegurar que estos sean percibidos como justos. Es decir, que se sigan lineamientos que reflejen contrataciones adecuadas, transparentes, siguiendo un código de ética y demás. No obstante, antes de hablar de esta variable, primero se debe conocer acerca del término justicia y así contar con una definición de esta en la presente investigación. Según Cruce y Macarescu (2009), la justicia ayuda en la generación de beneficios a una organización como es la motivación de los colaboradores, disminución de demandas impuestas, mayor fidelización y retención de los empleados (citado en Najam et al., 2020, p. 3).

Al respecto, según la teoría de la justicia, esta se puede dividir en tres tipos. Según Deutsch (1975), la justicia distributiva es aquella que se relaciona con la distribución de los recursos de manera equitativa (citado en Najam et al., 2020, p. 3). Según, Greenberg (2006), la justicia interactiva es aquella que se relaciona con las relaciones interpersonales e informales en el área de trabajo (citado en Najam et al., 2020, p. 4). Finalmente, según Lind y Tyler (1988), la justicia procedimental es aquella que se relaciona con la justicia o formalidad con que se realizan los procesos de toma de decisión (citado en Najam et al., 2020, p. 5).

Teniendo en cuenta ello, según Leventhal (1980), la teoría de la justicia en los procedimientos debe tener seis condiciones para poder considerarla como justa o equitativa (citado en Najam et al., 2020, p. 4). Estas subvariables son la confiabilidad; la imparcialidad; el uso de la información correcta, precisa y exhaustiva; la tenencia de medidas correctivas formales; la tenencia de un código de ética para la conducta/comportamiento y moral; y la escucha de todos los *stakeholders*. Si bien estas variables son propuestas por Leventhal, estas se relacionan con los principios rectores de las contrataciones públicas en el estado peruano. Por ejemplo, el principio

de transparencia, el cual promueve la apertura y comunicación en los procedimientos de contrataciones.

De esa manera, la definición de estas subvariables en la presente investigación se mostrará a continuación. Confiabilidad es el grado de confianza en el procedimiento. Imparcialidad es la percepción de imparcialidad en procedimientos de contratación. Uso de la información correcta, precisa y exhaustiva es el grado de uso de estas para el proceso de contratación. Uso de medidas correctivas formales es la tenencia de procedimientos antisoborno, corrupción, conflicto de intereses y demás que puedan afectar negativamente el proceso de contratación. Uso de un código de ética para la conducta/comportamiento y moral es la tenencia de un código de ética establecido para los trabajadores involucrados. Escucha de todos los stakeholders es el grado de involucramiento en la toma de decisiones del proceso de contrataciones.

2.3. Modelo analítico de la gestión del cambio en las contrataciones públicas en pandemia para la UNCP

Habiendo relatado lo que nos comenta la literatura sobre la gestión del cambio y relacionarla con las contrataciones públicas y pandemia, es necesario recalcar que la presente investigación realizará un estudio de caso sobre la UNCP. Al respecto, a pesar de que la entidad nombrada viene pasando por cambios, estos no se han implementado tomando en cuenta la gestión del cambio como teoría. Por lo que nuestro cuarto objetivo sería proponer mejoras a la UNCP tomando en cuenta los resultados del análisis en base al modelo analítico.

Es así como, desde la estrategia del cambio de Weissbluth se tiene como gestionar los cambios en el sector público mediante etapas que permitan un mejor desarrollo y organización. Sin embargo, también se debe considerar cómo se verían afectadas las contrataciones y cómo se realizan estas en una época de cambio reactivo, como lo es la pandemia. En ese sentido, es congruente mencionar que se necesita incorporar la variable de justicia procedimental. Debido a que, cualquiera de estas variables a analizar respecto a la justicia en los procedimientos afectaría el proceso de contrataciones (Najam et al., 2020).

Asimismo, se debe tener en consideración que la pandemia se puede dividir en una época de cuarentena y otra de continuidad de actividades. No obstante, son las personas las que realizan estas actividades; en ese sentido, los actores involucrados al momento de reaccionar al cambio generarían determinadas reacciones que también afecta las contrataciones públicas. Por lo que para ello se pueden usar las cinco métricas propuestas por Kinder (2012), las cuales son satisfacción con el cambio, alineamiento con las expectativas de los *stakeholders*, procesos de entrega de estrategia (comunicación), capacidades de la organización alineadas con los procesos

y contribución de los *stakeholders*. Estas métricas ayudarían a conocer cómo se está desarrollando esta gestión del cambio y que mejoras serían necesarias en esta gestión. Lo cual tendría como resultado las propuestas de mejora para la UNCP.

Teniendo en cuenta ello, la definición de las subvariables sería la siguiente. Satisfacción con el cambio es la satisfacción o insatisfacción respecto a los cambios implementados. Alineamiento con las expectativas de los *stakeholders* es la concordancia de lo esperado respecto al cambio con lo propuesto a cambiar. Procesos de entrega de estrategia es la comunicación de los planes de cambio hacia los *stakeholders*. Capacidades de la organización alineadas con los procesos es la concordancia de las capacidades de la organización en conjunto con las capacidades necesidades en los procesos. Contribución de los *stakeholders* es el involucramiento de estos en los cambios en las contrataciones. Al respecto de estas subvariables, la subvariable de alineamiento con las expectativas de los *stakeholders* no aplicaría al modelo debido a que fue un cambio reactivo donde no se realizaron planificaciones.

En adición, para proponer estas mejoras, también es fundamental tener en cuenta cómo seguir gestionando el cambio, para lo cual se pueden utilizar cuatro preguntas propuestas por Gravin (Banerjee et al., 2019); las cuales son ¿qué nos propusimos desarrollar?, ¿qué paso actualmente?, ¿por qué pasó ello? y ¿qué vamos a hacer la próxima vez? Todo ello con el objetivo de buscar esos puntos de mejora, afianzar los planes de cambio y reducir las posibles resistencias. En relación con la definición de estas subvariables, no se propuso una debido a que son interrogantes.

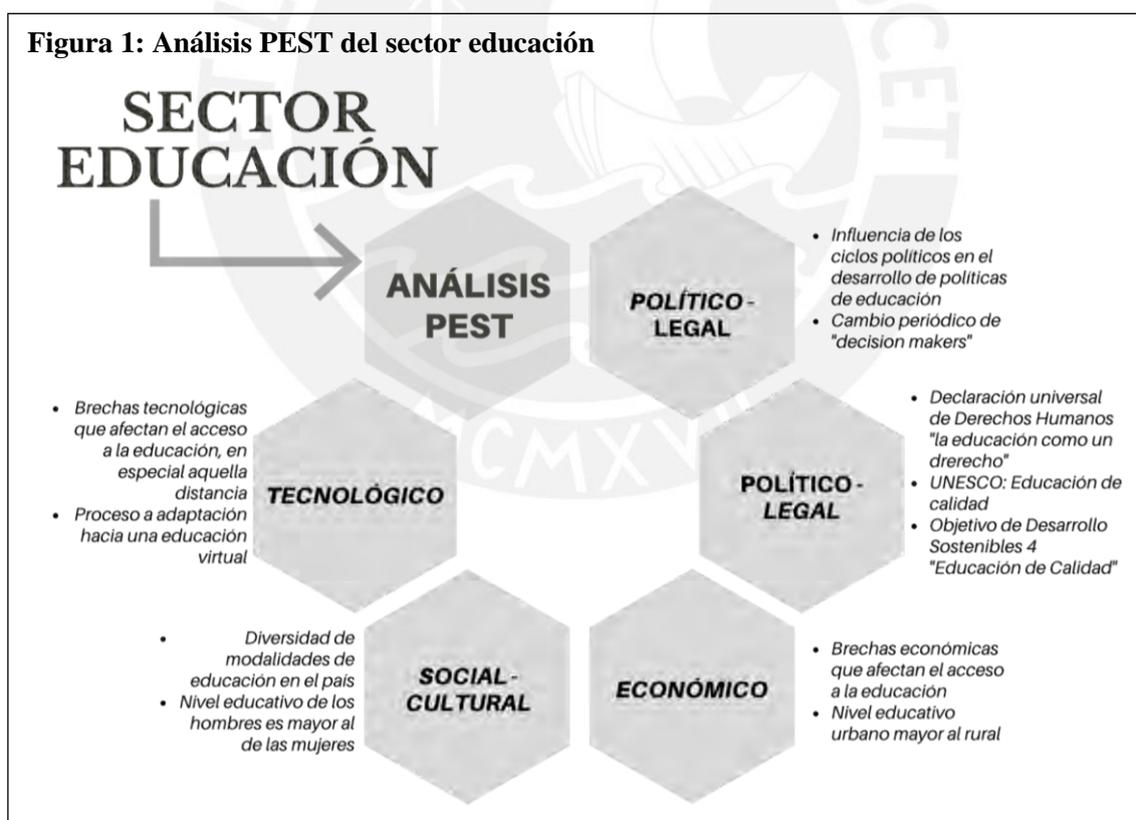
En conclusión, para la elaboración del modelo de la gestión del cambio en las contrataciones públicas, se usará las etapas de la estrategia de Weissbluth, la variable moderadora de justicia procedimental, las cinco métricas de Kinder y las cuatro preguntas de Gravin. Ello con el fin de poder entender el sujeto de estudio teniendo en cuenta sus particularidades contextuales, y además proponer las mejoras pertinentes. Cabe resaltar que estas variables recopiladas de la teoría se han juntado debido a la naturaleza de la investigación que es, el cambio en el proceso de contrataciones públicas en pandemia y cómo gestionar este. En ese sentido, se propone este modelo usando variables que derivan tanto de la teoría del cambio como de las contrataciones. Asimismo, es pertinente juntar estas variables debido a que son adecuadas para el eje central que es la gestión del cambio. Sin embargo, es necesario conocer acerca de este contexto del sujeto de estudio, el cual se verá en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En la presente sección se presentará el marco contextual de la presente investigación. Para ello, primero se caracterizará el sector educación superior universitario público a nivel macro para tener una perspectiva general del mismo. Siguiendo con ello, se explicará las contrataciones en el sector público peruano a nivel de normas, instrumentos de gestión y procedimientos de obligatorio cumplimiento. Posteriormente, se presentará a los stakeholders involucrados en el sector. Luego, se describirá el contexto particular antes y durante la pandemia de las universidades públicas. Después de ello se describirá acerca de la UNCP. Finalmente, se relacionará la gestión del cambio con las contrataciones públicas de la UNCP.

1. Sistema educativo

El sistema educativo es un sector que abarca a diversos actores, en ese sentido se describirá el sector educación agrupándolo en factores como los presentados en el análisis PEST. Este abarca variables político-legales, económicas, social-culturales y tecnológicas, los cuales se irán comentando a lo largo de esta sección según su intervención.



Una variable legal a nivel internacional sería el artículo 26 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos que declara que la educación es un derecho humano para todas las personas (Naciones Unidas, 2015). Además, según la Organización de las Naciones Unidas para

la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), esta debe ir de la mano con una instrucción de calidad (UNESCO, 2017). Asimismo, una educación de calidad debe ser equitativa e inclusiva, como lo propuesto por el cuarto objetivo de desarrollo sostenible (Organización de las Naciones Unidas, 2020). Todo ello vendría a ser el marco político al cual se deben adaptar las instituciones a nivel internacional. Sin embargo, según Vander Dussen Toukan (2017), las metas respecto a la universalidad de la educación primaria y secundaria se han ido retrasando en relación con los resultados. Ello demuestra la complejidad del problema que presenta la educación para todos y la dificultad para la oferta de la educación superior. En ese sentido, aunque *stakeholders* internacionales como la UNESCO, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y muchas más tratan de que la educación, al menos la básica, llegue a todos; es un problema que abarca factores sociales, históricos, culturales y lingüísticos de cada país que complejizan su universalidad.

Asimismo, una variable social-cultural sería la diversidad de modalidades que existen en la educación, las cuales se adaptan y desarrollan en función del contexto. Por ejemplo, en el Perú el sector educación divide las modalidades de enseñanza en educación básica y superior. La educación básica se divide en tres partes y una modalidad adicional las cuales son: inicial (0-5 años), primaria (5-11 años) y secundaria (11-16 años); alternativa “EBA” (CEBA); especial “EBE” (CEBE) y técnico-productiva (CEPTRO). De la misma manera, la educación superior se divide en tres partes, las cuales son técnica, pedagógica y universitaria (Jopen, Gómez, & Olivera, 2014). Esto demuestra la diversidad del sector educación en el país y las necesidades que presenta el país en este sector, como es el hecho de tener CEPTROS para formación técnica.

1.1. Sistema educativo superior universitario

Como se comentó anteriormente, existen diferencias en los factores sociales, históricos, culturales y lingüísticos de cada país que afectan la educación. No obstante, en América Latina y el Caribe existen brechas de desigualdad que siguen aumentando respecto a la educación, en especial en la educación superior universitaria, que excluyen de la innovación y transferencia de conocimientos a determinadas personas (Takayanagui, 2019). Esto vendría a ser una variable social-cultural presente en diversos países; pero, más significativa en Latinoamérica. En ese sentido, en Perú, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2019, p. 31), “los hombres obtienen mejores niveles educativos que las mujeres”, lo cual demuestra una brecha de género. De la misma manera, también existen brechas según el área de residencia, ya que, según el INEI (2019), la población de 25 y más años que reside en el área urbana presenta mejor nivel educativo que la del área rural. Además, esto se relaciona con una variable económica sobre la presencia de una brecha en el nivel de ingreso de los hogares. En ese sentido, según la Encuesta Nacional de la Juventud Peruana del año 2011 “la razón principal por la que los jóvenes no

estudian una carrera o profesión es por la falta de recursos económicos” (citado en Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo, 2012, p. 9).

Teniendo en cuenta ello, los resultados que se producen en el sector educación se verían afectados por estas variables. En ese sentido, según el INEI, la proporción de personas mayores de 25 años que tienen una educación superior universitaria es de 16.6% para el 2018, 16.2% para el 2017 y 15.9% para el 2016 (2019). Lo cual demuestra que en esos tres años no se han registrado variaciones considerables para la población. De la misma manera, según el INEI la tasa de asistencia a educación superior universitaria de la población de 17 a 24 años a nivel nacional para el 2016 fue de 19.4%, para el 2017 de 19.1% y para el 2018 fue de 19.8% (2019). En base a ello, podemos rescatar que la asistencia a la educación superior universitaria es muy baja y tampoco ha variado significativamente en ese periodo de tiempo.

1.2. Sistema educativo superior universitario en pandemia

Asimismo, se tiene como contexto a la actual crisis sanitaria, pandemia, causada por el Covid-19; que ha agudizado la prestación del servicio educativo público (Reyes-Jedlicki et al., 2020). Aunque al inicio el sector educativo tuvo que suspender sus actividades por la pandemia, luego se desarrolló una adaptación de la educación presencial a una virtual, donde se tuvieron que desarrollar nuevas actividades desde el ámbito administrativo para lograr esa continuidad. Ello, demuestra la importancia de la variable tecnológica. No obstante, las herramientas tecnológicas en determinados casos se presentaron como un factor de estrés hacia los profesores, administrativos y alumnos, y en otros casos como una oportunidad de desarrollo (Miguel, 2020). A pesar de ello, un problema más visible con la pandemia fue la existencia de brechas tecnológicas que afectan la educación a distancia de manera fluida, lo cual se da especialmente en las universidades públicas (Rojas, Huamán, & Salazar, 2020).

En adición a ello, se tiene la influencia de los ciclos políticos en la ejecución de las actividades que realiza el Estado. En otras palabras, los cambios constante y periódicos de los “*decision makers*” afectan el trabajo del gobierno (Waisbluth, 2008a). Ello debido a que cada político cuenta con sus ideales y prioridades que desean trabajar, llevando a cambios que influyen en las demás instituciones del gobierno. Lo cual se pudo observar con el cambio de ministros y de presidentes que tuvo que afrontar el país en el periodo 2020-2021.

En base a lo expuesto, se tiene que la existencia de brechas en variables como la tecnología, social-cultural y económica agravarían la prestación del servicio de educación. Asimismo, recordemos que la existencia de incertidumbre debido a la variable política y la actual crisis sanitaria también influyen en esta prestación. Al respecto, vale decir que existen normas

mencionadas en la variable legal y agentes internacionales que tratan de mejorar este servicio, y a su vez ayudar a mitigar los efectos negativos que influyen en este.

2. Contrataciones públicas

Según Pimenta (2002), las contrataciones en el sector público para América Latina se concentran en el área de recursos humanos y mediante la modalidad de contratación directa. Además, estas sobrepasan el valor de un billón de dólares anuales para Latinoamérica. A pesar de ello, aún existe una falta de capacidad respecto a la gestión de adquisiciones que es necesario reforzar.

2.1. Contrataciones públicas peruanas

Teniendo en cuenta ello, por ejemplo, en nuestro país, en la última actualización de la OSCE, solo para junio de 2020 se tiene que, bajo el régimen general de la Ley N° 30225, se gastó un aproximado de cuatro millones de soles (El Peruano, 2021). Además, sumando las modalidades de adjudicación simplificada, comparación de precios y contratación directa se tiene un total de tres millones de soles. Siendo la modalidad de contratación directa, utilizada para contratar personal en las organizaciones del sector público, la más relevante al tener un aproximado de dos millones de soles (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2020). Esta situación remarca la importancia de las contrataciones para el sector público peruano.

2.2. Cambios en las contrataciones públicas en el Perú

En los últimos años, se ha observado una inadecuada identificación y elaboración de perfiles de puestos, en la gestión pública peruana; debido a que existe un número limitado de profesionales idóneos, requeridos por cada perfil. Esto se ve potenciado negativamente por los procesos erróneos de planificación, selección, contratación, valoración del desempeño, entre otros, que se hacen dentro del sector público (Secretaría de Gestión Pública, 2012). En consecuencia, se ha promulgado la nueva Ley de Contrataciones, buscando solucionar algunos de los problemas mencionados anteriormente. Esta tiene como objetivo potenciar el valor de los recursos públicos en relación con el uso monetario de estos. Los cuales hacen énfasis en el rendimiento, costo y vida de uso, acuerdos y restricciones comerciales, respuesta oportuna ante contingencias, costos logísticos y de mantenimiento, entre otros elementos acoplables a la idiosincrasia de la contratación (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2015).

Asimismo, actualmente con la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, se busca utilizar el enfoque de gestión por resultados en las contrataciones estatales; es decir, se debe dar prioridad a la calidad sobre las formalidades juntamente con una discrecionalidad superior para los trabajadores de las oficinas de logística. De la misma manera, existe una vinculación

directa entre el Plan Anual de Contrataciones (PAC) y el Plan Operativo Institucional (POI), juntamente con una relación del Cuadro de Necesidades, características técnicas y priorización de requerimientos. En adición, según el OSCE (2015) y alineándose al contexto actual, se debe proliferar la existencia de una mayor cantidad de opciones de contratación y selección; así como la generación de soluciones rápidas a conflictos existentes.

Por último, según un comunicado del 26 de abril del 2020 del OSCE, se indicó que la proliferación del coronavirus y sus potenciales nuevas variantes, afectan la normativa de contrataciones del Estado, caracterizándolo por un entorno de incertidumbre y muy perjudicial; en consecuencia, las entidades estatales optarán por contratar de manera inmediata (Cabral, 2020). No obstante, existen riesgos de corrupción; además, que hay problemas para la coordinación entre diferentes entidades. Por lo tanto, es imprescindible actualizar y alinear el proceso de contrataciones, en el sector educativo superior universitario, considerando el contexto de ERE. Todo ello con la finalidad de llegar hacia una contratación pública electrónica integral.

2.3. Instrumentos de gestión de contrataciones

Dentro de los instrumentos de gestión institucional que tienen los pliegos a nivel nacional se encuentra; el Cuadro de Necesidades, el POI, el PAC y el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA). Estos instrumentos de gestión peruano son necesarios y obligatorios en el proceso de contratación pública.

El cuadro de necesidades, según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2019), contiene los pedidos de bienes o servicios, consultorías y obras que el área usuaria reconoce son necesarios para la entidad. En adición a ello, estos deben contener las especificaciones técnicas, en el caso de bienes; los términos de referencia, en el caso de servicios o consultorías; y la descripción general, en caso sean obras. Ello debido a que estos datos son esenciales para que se pueda realizar una valoración a valor de mercado.

El POI presenta las actividades e inversiones priorizadas con el fin de lograr los objetivos planeados. Asimismo, permite la producción de bienes y servicios, y el desarrollo de las inversiones en un periodo anual. El PAC se elabora en base al Cuadro Multianual de Necesidades (CMN); pero, debiendo ajustarse al presupuesto que tienen la entidad para el presente año. Además, el PAC debe contener los requerimientos y especificaciones del área usuaria, quien es la encargada del proceso de contratación. El PIA es el presupuesto inicial de la institución en base a los créditos presupuestarios con los que cuenta la organización para determinado año fiscal (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2019).

2.4. Contrataciones electrónicas públicas peruanas

La e-contratación o contratación electrónica fue originada en Europa; no obstante, la resistencia a este tipo de contrataciones fue encontrado en el contexto latinoamericano (Observatorio de Contratación Pública, 2016). En ese sentido, estas resistencias que se manifiestan pueden paralizar completamente el proceso de adaptación a las contrataciones electrónicas, o pueden hacer que este sea lento e ineficiente (IESE, 2013). Al respecto, la administración electrónica prolifera el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la gestión pública, por lo cual, es necesario conocer las herramientas del sector público de las contrataciones electrónicas más importantes en el Perú. En efecto, dentro del sector público, existen sistemas informáticos relacionados con la gestión administrativa que contribuyen al ordenamiento y simplificación de procesos administrativos; por ejemplo, el proceso de contratación (Oficina General de Tecnologías de la Información, 2020).

2.4.1. Sistema integrado de gestión administrativa

El estado peruano ha creado el Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA), gestionado por el MEF, por medio de la Oficina General de Tecnología de la Información (OGTI) (2020), la cual brinda soporte y orientación del aplicativo. Ello, con el objetivo de integrar y ordenar los procesos de logística y de control patrimonial. Es decir, es un sistema administrativo diseñado para el sector público y sus unidades ejecutoras para automatizar procesos administrativos del Estado relacionados a la gestión logística y presupuestal. Al respecto, según la OGTI, la relevancia del presente activo intangible radica en su beneficio para el proceso de contratación de las entidades públicas, dado que este es un instrumento de ayuda en el proceso de administración, planificación, elaboración, registro, evaluación y en la emisión de información, en relación a las contrataciones de cada unidad ejecutora (2020).

2.4.2. Sistema integrado de administración financiera

Además, el gobierno peruano también ha creado e implementado el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), con el objetivo de que la administración financiera pública pueda potenciar la gestión de los recursos públicos. En adición, este sistema permite respetar y salvaguardar los marcos políticos y legales generales, así como los principios de transparencia, legalidad, eficiencia y eficacia (Oficina General de Tecnologías de la Información, 2020). De este modo, el SIAF es un sistema administrativo del sector público desarrollado por el MEF con la finalidad de automatizar los procesos que ayuda a manejar la información financiera y que involucra el presupuesto público. Asimismo, el SIAF busca estandarizar la información presupuestaria y financiera para la mejor toma de decisiones (Soto, 2013). De esta manera, se generaría un proceso de contrataciones más eficiente y eficaz. Cabe resaltar que el SIAF y el SIGA se encuentran interconectados mediante una interfaz pública.

2.4.3. Sistema electrónico de adquisiciones y contrataciones del estado

Por último, en diciembre del 2002, se autorizaron y ratificaron los Lineamientos de Políticas Generales del Desarrollo del Sistema Electrónico de Adquisiciones, con la finalidad de desarrollar, gestionar e implementar el Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE) (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013). De este modo, el SEACE busca incrementar la transparencia y el acceso del ciudadano a los diversos concursos públicos en relación con las contrataciones y compras estatales, conjuntamente con la proliferación y uso de mecanismos electrónicos de selección, adquisición y contratación. En conclusión, el SEACE del OSCE, es un sistema y *software* integral, compuesto por procedimientos, reglamentos y actividades que buscan modernizar, optimizar y generar ahorros en las contrataciones públicas peruanas (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013).

2.5. Proceso de contratación pública

El proceso de contratación pública peruana se divide en cuatro fases, las cuales son planificación; actuación preparatoria; elección de métodos de contratación y ejecución contractual.

En primer lugar, en la fase de planificación se elabora el PAC teniendo en cuenta el cuadro de necesidades, el POI y el PIA de la entidad. Asimismo, este plan debe hacerse público en el SEACE y en las páginas de la institución (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019). En segundo lugar, en la fase de actuación preparatoria, se elabora el requerimiento por parte del área usuaria. Además, se deben presentar los requisitos de calificación y la justificación del requerimiento. De la misma manera, se debe detallar la modalidad de contratación a usar. En ese sentido, la entidad debe estimar el valor de la contratación y su valor referencial en el mercado. Asimismo, es obligatorio contar con la certificación, documento que da conformidad presupuestaria, ya que, de lo contrario, el proceso se declara nulo (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

En tercer lugar, en la fase de elección de métodos de contratación, se elige entre siete tipos de métodos; los cuales son: licitación pública, concurso público, adjudicación simplificada, selección de consultores individuales, comparación de precios, subasta inversa simple y contratación directa (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019). De estos siete métodos, cada una cuenta con límites máximos aplicables sobre el monto para la contratación. Además, dependiendo del tipo de contratación a realizar, sean bienes, servicios u obras, el método cambiará. Ello se puede observar en el siguiente cuadro presentada por el OSCE (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2020).

En la última fase, ejecución contractual, se elabora el contrato previa modificación y ajuste de lo necesario. Asimismo, en el contrato es necesario mapear los riesgos, las contramedidas, los adelantos en caso sean necesarios por el mercado y las garantías con sus

responsables. En adición a ello, es necesario especificar las fases en que se llevará a cabo el contrato, como sucede con las obras que requieren etapas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

Figura 2: Cuadro de los tipos de contrataciones según la OSCE



TOPES (*) PARA CADA PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES, SERVICIOS Y OBRAS – REGIMEN GENERAL

Año Fiscal 2021 y en Soles

TIPO	MONTOS (**)			
	BIENES	SERVICIOS		OBRAS
		SERVICIO EN GENERAL	CONSULTORIA DE OBRAS	
LICITACIÓN PÚBLICA	>= de 400,000	-		>= de 1'800,000
CONCURSO PÚBLICO	-	>= de 400,000		-
ADJUDICACIÓN SIMPLIFICADA	< a 400,000 > de 35,200	< a 400,000 > de 35,200		< a 1'800,000 > de 35,200
CONTRATACIÓN DIRECTA	> de 35,200	> de 35,200		> de 35,200
COMPARACIÓN DE PRECIOS	<= a 66,000 > de 35,200	<= a 66,000 > de 35,200	-	
SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA	> de 35,200	> de 35,200	-	
SELECCIÓN DE CONSULTORES INDIVIDUALES	-	-		<= a 40,000 > de 35,200

Elaborado por la Dirección del SEACE – OSCE (***)

(*) Artículo 5° literal A, Artículos 22° al 25° de la Ley de Contrataciones el Estado, Ley N° 30225 y artículos 32° y 76° del Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N.° 350-2015-EF artículo 17° de la ley N° 31084, que aprueba el presupuesto del sector público para el año fiscal 2021.
(**) Decreto Supremo No 392-2020-EF, publicado en el diario oficial El Peruano el día 15.12.2020
(***) Prohibida su reproducción, modificación o publicación, sin citar la fuente.

Fuente: OSCE (2020)

3. Stakeholders involucrados

Habiendo caracterizado las fases e instrumentos involucrados en el proceso de las contrataciones en el Perú, es necesario conocer los *stakeholders* más relevantes involucrados en el contexto. En relación con los *stakeholders* a nivel nacional tenemos aquellos que pertenecen al Estado se encuentra el OSCE; debido a que una de sus funciones es supervisar, evaluar, entre otros, el proceso de contrataciones en las entidades del Estado que realicen este procedimiento (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016). Otro de los principales *stakeholders* es el MINEDU, ya que este tiene como principal función asegurar la calidad educativa y que se logre prestar los servicios educativos en todas las regiones (Ministerio de Educación, 2015). Otro *stakeholder* esencial es la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) que tiene como una de sus funciones supervisar la calidad de la educación superior universitaria (Ministerio de Educación, 2014).

En relación con los *stakeholders* con influencia no tan directa tenemos al Congreso de la República, ya que dentro de sus competencias se encuentra ejercer funciones parlamentarias

legislativas (Congreso de la República, 2020). Asimismo, otro *stakeholder* indirecto sería el Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC), ya que este tiene competencias compartidas con el MINEDU, ente rector en materia de políticas públicas educativas nacionales, en el sector educación. En ese sentido, PRONABEC tiene la competencia exclusiva a nivel nacional, en materia de becas y créditos educativos en la educación superior (Ministerio de Educación, 2017). Respecto a *stakeholders* nacionales; pero, que no son parte del Estado se encuentran los residentes del Perú, ya que el funcionamiento de las universidades públicas favorece en el desarrollo educativo del país. En especial, a las madres y padres de familia que son actores activos en el desarrollo de la educación de sus primogénitos (Martin & Guzmán, 2016). Otro de los *stakeholders* son las empresas de debido a que los estudiantes de esta universidad ingresarán en el mercado laboral del país y otros países (Agencia Peruana de Noticias, 2021).

Finalmente, se cuentan con *stakeholders* de la UNCP como son los trabajadores de esta, en especial aquellos involucrados en las contrataciones. Estos se describirán en la sección cinco, parte dos. La cual detalla las oficinas involucradas y sus responsabilidades respecto al tema.

4. Universidades públicas en el Perú

Las universidades públicas forman parte de la educación superior, aspecto fundamental para el desarrollo de un país, ya que influye en aspectos económicos, sociales, laborales y más. Por consiguiente, es fundamental conocer la dinámica y el contexto particular antes y durante la pandemia por el Covid-19 que afectó en la educación superior de los peruanos; en especial, de aquellos que estudian en universidades públicas (Benites, 2021).

4.1. Contexto

En ese sentido, se caracterizará el contexto de la educación superior universitaria peruana, dividiéndola en un antes y durante la pandemia por el Covid-19.

4.1.1. Antes del Covid-19

La educación superior universitaria antes de la pandemia, a nivel de América Latina, muestra que existieron iniciativas para la creación de modelos semipresenciales educativos. En ese sentido, en los setenta se planteó la educación a distancia y en los noventa, la educación virtual y otras modalidades. Esto último debido a la entrada de las TIC. No obstante, este tipo de modelo requiere una reingeniería en la manera de ofrecer el servicio, por lo que primero fue adoptado por el sector privado y luego por el público, en una manera de ofrecer el servicio educativo a aquellos que no alcanzaban a obtener el servicio presencial (Rama, 2012).

En adición a lo antes comentado, según Benites (2021), esta educación superior universitaria en Perú se caracterizaba por tres particularidades que son; la tendencia a la creación

de más universidades y la predisposición a la privatización de estas, una investigación y empleabilidad dependiente de las desigualdades existentes en el acceso y calidad universitaria, y todo lo relacionado al procedimiento de reforma universitaria. La primera trata del aumento de los esfuerzos del Estado para que los ciudadanos puedan obtener una educación superior el cual se dio mediante la entrada de instituciones educativas privadas con fines de lucro. No obstante, desde la segunda particularidad se conoce que existen diversas brechas, como las comentadas en el factor sociocultural del análisis PEST, que afectan el acceso a la educación universitaria. En tal sentido, se tiene la tercera particularidad donde considerando los efectos de las dos anteriores particularidades, conlleva a un subempleo, una sobreeducación y a una baja tasa de dedicación a la investigación. Es necesario recalcar que subempleo es aquel en el que no se cumplen los estándares mínimos laborales; y sobreeducación es cuando el trabajador sobrepasa los requisitos que su puesto laboral exige (Benites, 2021).

Además de lo que comenta Benites, la relación entre el Estado y las universidades tiene fundamento en el “conflicto, la intolerancia y el maltrato de la diversidad” (Cuenca, Garfias, Ramírez, & Vargas, 2015). Ello se relaciona a las diferencias en el acceso y la calidad de educación. No obstante, según Cuenca et al. (2015), además de estos dos aspectos, también se encuentra el hecho de la poca o casi nula participación en la toma de decisiones que tienen algunas personas en el gobierno universitario. De la misma manera, según Cuenca y Reátegui (2016), aunque la oferta educativa universitaria ha aumentado, la distribución de personas que han accedido a este servicio depende del quintil de gastos en el que el alumno se encuentre. En ese sentido, los que se encuentran en el quintil de gasto más bajo acceden a una educación superior en menor medida que los del quintil más alto. Esto se relaciona con lo comentado acerca del sector superior universitario. Asimismo, la educación superior universitaria cuenta con poca participación de estudiantes de lenguas nativas.

Teniendo en cuenta ello, según el INEI, la proporción de jóvenes de 15 a 24 años que no estudian, no tienen empleo y no reciben capacitación a nivel nacional para el 2008 fue de 16,6%, para el 2009 de 16,6%, para el 2010 de 15,9%, y para el 2011 fue de 16,6%. Lo cual demuestra que en esos cuatro años no se han registrado variaciones considerables para esta población (2019, p. 176). De la misma manera según el INEI la tasa de asistencia a educación superior no universitaria de la población de 17 a 24 años a nivel nacional para el 2008 fue de 8,3%, para el 2009 de 8,1%, para el 2010 de 8,2%, y para el 2011 de 8,1%. En base a ello podemos rescatar que la asistencia a la educación superior no universitaria en esta población es muy baja y tampoco ha cambiado en ese periodo de tiempo (2019, p. 176). Comparando estas últimas cifras con la educación superior universitaria podemos ver que, aunque la tasa es mayor aún, este porcentaje

no es significativo. Dado para el 2008 la tasa nacional de asistencia, según el INEI, fue de 13,8%, para 2009 de 14,9%, para el 2010 de 15,6% y para el 2011 de 16,3% (2019, p. 153).

Complementando las estadísticas presentadas, según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), para el año 2010 “solo el 27,4% de la población mayor de 18 años ha logrado algún nivel de educación superior” (citado de Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo, 2012, p. 9). Habiendo comentado estos datos se tiene que a pesar de que existe un aumento del acceso a la educación universitaria por el fomento del estado de las instituciones privadas, aún existen brechas en este acceso que dificultan la universalidad de la educación en el país.

4.1.2. Durante el Covid-19

La aparición del coronavirus ha ocasiona que los diversos países a nivel mundial tomen medidas para preservar la salud de sus ciudadanos, lo cual ha traído diversas consecuencias en sectores fundamentales en las economías nacionales, el empleo, entre otros. En ese sentido, uno de los sectores más afectados ha sido el de la educación superior universitaria; debido a que, las medidas de aislamiento y distanciamiento social han obligado a las universidades a realizar una transición no planificada y repentina, de la educación presencial a la virtual (Sáenz & Cira, 2020). En otras palabras, este cambio reactivo tuvo un impacto directo en la paralización de los estudios de muchos estudiantes, dado que sus casas de estudio no se encontraban preparadas para este tipo de enseñanza virtual; en especial, las universidades públicas. Por ejemplo, según algunas cifras de la UNESCO, más de 1200 millones de estudiantes de todos los niveles de enseñanza en todo el mundo no recibieron clases presenciales hasta fines de mayo de 2020, dentro de los cuales más de 160 millones eran estudiantes de América Latina y el Caribe (CEPAL-UNESCO, 2020).

Cabe resaltar que durante esta época de pandemia del Covid-19, primero se experimentó una paralización de las actividades en todo el mundo debido a las cuarentenas impuestas por los gobiernos. Después de ello, las organizaciones y demás instituciones decidieron optar por diferentes estrategias de modalidad de trabajo para continuar con las actividades. En el caso del Perú, en vista de la continuidad de contagios y el continuo aumento de fallecidos, se decidió continuar con estas cuarentenas; pero, realizando las actividades de manera virtual o semipresencial. Con excepción de los sectores de salud y alimentación que trabajaron de manera presencial. Para finalmente implementar, según el Decreto Supremo N° 080-2020-PCM, la estrategia de reanudación de actividades económicas en cuatro etapas. Las cuáles fueron en forma progresiva, teniendo en consideración el marco de Emergencia Sanitaria Nacional causada por el Covid-19. En el caso de la UNCP, en el año 2020 las actividades se desarrollaron de manera virtual hasta el año 2021, cuando el trabajo se realizó de manera mixta. Esto según lo que comentaron los entrevistados acerca de la modalidad de trabajo que venían realizando. Asimismo,

para fines de la investigación se analizará el periodo de pandemia 2020 y 2021 a partir de la reanudación de actividades sea de manera virtual o semipresencial. Debido a que desde ese periodo se realizaron los cambios en las contrataciones.

Teniendo en cuenta la paralización que puede causar una pandemia, los expertos han recomendado armar planes de contingencia enfocados en la planificación y reducción del impacto mortífero y financiero. Por lo que, se considera fundamental en las pandemias contar con un pilar específico de prevención de la paralización de la educación (Enríquez & Sáenz, 2021). No obstante, este no fue el caso del ámbito que se ha venido experimentando en relación con el Covid-19, ya que se han visto grandes inconvenientes para permitir que los estudiantes continúen sus estudios; pero, sobre todo, continúen con una formación de calidad (Sáenz & Cira, 2020). En efecto, una de las principales preocupaciones que tienen los estudiantes universitarios públicos es la inmensa brecha digital que existe en América Latina, lo cual se ve potencia por una baja conectividad a internet. Lo cual solo implica una mayor visibilidad de las desigualdades dentro de un país y su población (IESALC-UNESCO, 2020). Por ende, según Ortega, Rodríguez y Mateos (2021), existe una urgencia y necesidad de transformación de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el contexto universitario; en especial, considerando la adaptación del sector a la virtualidad.

En este contexto, las universidades públicas peruanas no han sido ajenas a estos cambios ocasionados por el coronavirus; en especial, por la transición de la modalidad de enseñanza y del servicio educativo en sí. Por ende, a raíz de la suspensión de la modalidad de enseñanza presencial a inicios del 2020, el servicio educativo universitario peruano, y en general, el mundo, experimentaron y tuvieron que comenzar un proceso de cambio reactivo hacia la enseñanza virtual (Benites, 2021). En consecuencia, estos cambios repentinos generaron diversos problemas y desafíos. En primer lugar, la deficiencia en infraestructura digital que experimentan no solo los alumnos universitarios sino también sus profesores, dado que, como ya se mencionó, existe una conectividad a internet y posesión de instrumentos tecnológicos limitados. Por ejemplo, según la ENAHO (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020), en el Perú, el 32.7% de los hogares cuenta con al menos una computadora, laptop o peor aún, una tableta; asimismo, solo el 35.9% de los hogares reporta acceder al servicio de internet. Asimismo, según una encuesta realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2021), el 30% del profesorado universitario opina que el factor principal que afecta la educación virtual es la carencia de un servicio de internet idóneo; además, el 35% de los mismos manifiestan que otro factor relevante para el desarrollo de esta educación a distancia es el déficit en la velocidad, el cual es inferior al promedio (Arias, Escamilla, López, & Peña, 2020).

En ese sentido, estas limitaciones implican que la enseñanza universitaria virtual no sea efectiva o incluso sea imposible. No obstante, estas no son las únicas limitaciones, ya que, según también la misma encuesta del BID (2021), existen otros factores como la carencia de habilidades tecnológicas que deben poseer los actores ya antes mencionados, que les permitan interactuar eficientemente en un entorno virtual universitario. De esta manera, estas habilidades tecnológicas se dividen en: las habilidades digitales (alfabetismo digital y el manejo de plataformas de aprendizaje); las habilidades socioemocionales de los alumnos (responsabilidad, autocontrol y manejo del tiempo); y las habilidades pedagógicas de los profesores (asegurar interacciones significativas e integradas) (Banco Interamericano de Desarrollo, 2021).

En conclusión, tanto antes como durante la aparición del Covid-19, ya existían retos a los cuales se estaban enfrentando las universidades públicas. No obstante, todas las amenazas tienen la potencialidad de convertirse en oportunidades; en especial, cuando se trata de mejorar la educación de los jóvenes; por ende, el futuro del país. Por consiguiente, según José Miguel (2020), existen aún muchas brechas por cerrar dentro de los actores académicos en la educación superior universitaria, considerando como eje central de los mismos el contexto de la pandemia por el Covid-19. En ese sentido, tras lo mencionado anteriormente, se puede identificar la oportunidad de desarrollar una gestión del cambio. Es decir, se pueden implementar planes y mejoras diversas en el mediano y largo plazo que permitan potenciar las deficiencias, con el objetivo de satisfacer las necesidades actuales y futuras de los universitarios.

4.2. Ley de contrataciones en las universidades

La Ley y Reglamento de contrataciones en el Perú, ha ido modificándose y mejorándose a lo largo del tiempo. En ese sentido, a finales del 2020, ya se estaban realizando algunas actuaciones preparatorias, con miras a cambiar esta Ley y su Reglamento. No obstante, fue el veinticinco de junio del 2021, que se publicó en el diario El Peruano, la modificación del Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, aprobado mediante Decreto Supremo N° 344-2018-EF, entre otras disposiciones (El Peruano, 2021). En este contexto, se observan cambios constantes y permanentes, que buscan que las contrataciones que realicen las entidades públicas se den a través de un proceso donde predomine la justicia. Pero, sobre todo, se satisfagan las necesidades y finalidades públicas; poniendo siempre en el centro de todo, a los ciudadanos (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2017).

De esta manera, la Ley y Reglamento de contrataciones peruanas, tiene un ámbito de aplicación bastante a diversos tipos de entidades; dentro de los cuales, resalta para fines de esta investigación, las universidades públicas (El Peruano, 2021). Por ende, la finalidad pública que tienen este tipo de entidades es satisfacer las necesidades de sus estudiantes y la población en sí,

por medio de un proceso de contrataciones justo y relacionado a sus actividades del POI. Asimismo, estas contrataciones deben asegurar un funcionamiento óptimo de las universidades; respaldados con un enfoque de gestión por resultados, que busca maximizar el valor de los recursos públicos (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2017).

Por lo tanto, existen diversos actores involucrados dentro del proceso de contrataciones públicas; en primer lugar, se tiene a las entidades públicas, que en este caso serían las universidades estatales. Las cuales deben ser comprendidas como organismos con personería jurídica, en este caso, a nivel nacional. En segundo lugar, se deben de considerar a los servidores públicos inmersos en el proceso de contrataciones.

Por un lado, se tiene al titular de la entidad, el cual es la más alta autoridad ejecutiva de acuerdo con el MOF y ROF, cumpliendo sus funciones bajo el reglamento y normas de su entidad. En ese sentido, en las universidades públicas, la persona que ejerce este puesto es el Rector; no obstante, muchas veces, se designa esta responsabilidad al Director General de Administración, sobre todo, para los casos de aprobación, autorización y supervisión de los procesos de contratación de bienes, servicios y obras (El Peruano, 2021).

Por otro lado, se tiene al área usuaria, las cuáles son las áreas o personas interesadas en satisfacer sus necesidades mediante contrataciones u adquisiciones específicas. Asimismo, puede colaborar con otras dependencias; así como brindar su conformidad. De la misma manera, se tiene al comité de selección, el cual tiene la autonomía dentro de la universidad, para preparar, conducir y realizar todo el proceso que engloba la selección de proveedores. Del mismo modo, se tiene al Órgano Encargado de las Contrataciones (OEC), el cual es la unidad orgánica que busca conducir todo lo relacionado al abastecimiento de las universidades públicas. Finalmente, se tienen a los proveedores del estado, los cuales son todos los individuos jurídicos y naturales que tengan todos los requerimientos para poder ser partícipes de los diversos concursos de contratación y selección publicados por las universidades públicas (Prudencio, 2021).

5. Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP)

La UNCP cuenta con 62 años de vida institucional, académica y científica ininterrumpida al servicio del desarrollo social. Por consiguiente, es pertinente comprender su situación actual y dinámica interna referente a las contrataciones.

5.1. La UNCP

La UNCP, entidad perteneciente al sistema educativo superior universitario peruano, tiene como objetivos ser: universal, científica, autónoma y democrática (UNCP, 2014). No obstante, es desde el 2016 que la universidad ha empezado a tener una visión más moderna de su

gestión. Por ejemplo, guiada por los lineamientos de la formulación de planes impartidas por el CEPLAN, con lo cual ha conseguido elaborar su PEI 2017-2019 (UNCP, 2017). Lo cual fue posible por la influencia del agente de cambio, el rector Moisés Vásquez Caicedo Ayras. Al respecto, se puede rescatar lo que comenta un entrevistado: “Bueno para resumir la estructura organizacional ha cambiado gracias al cambio de Rector” (comunicación personal, 12 de diciembre de 2021). Aun así, este periodo de modernización aún no termina; pero, si se ha visto potenciada por la reestructuración institucional de la universidad, lo cual permitió la consecución del licenciamiento institucional brindado por la SUNEDU (UNCP, 2016). En efecto, el plan de modernización juntamente con otras acciones vienen siendo ejecutadas y gestionadas desde fines del 2020, por el actual rector de la UNCP, Amador Godofredo Vilcatoma Sánchez, y demás autoridades.

Tabla 1: Autoridades actuales de la UNCP

Cargo	Nombres y apellidos
Rector	Dr. Amador Godofredo Vilcatoma Sánchez
Vicerrector académico	Dr. Armando Delzo Salomé
Vicerrector de investigación	Dra. Salomé Ochoa Sosa

No obstante, el contexto actual es complejo y continuo, por lo que, la gestión institucional de la UNCP ha sido puesto a prueba a raíz de la pandemia ocasionada por la Covid-19. La cual de manera disruptiva ha generado una nueva realidad para la cual se debe desarrollar una adecuada gestión del cambio, a fin de seguir ofreciendo servicios pertinentes y de calidad; en este caso, por medio de contrataciones idóneas.

5.2. Organización y funcionamiento de la UNCP

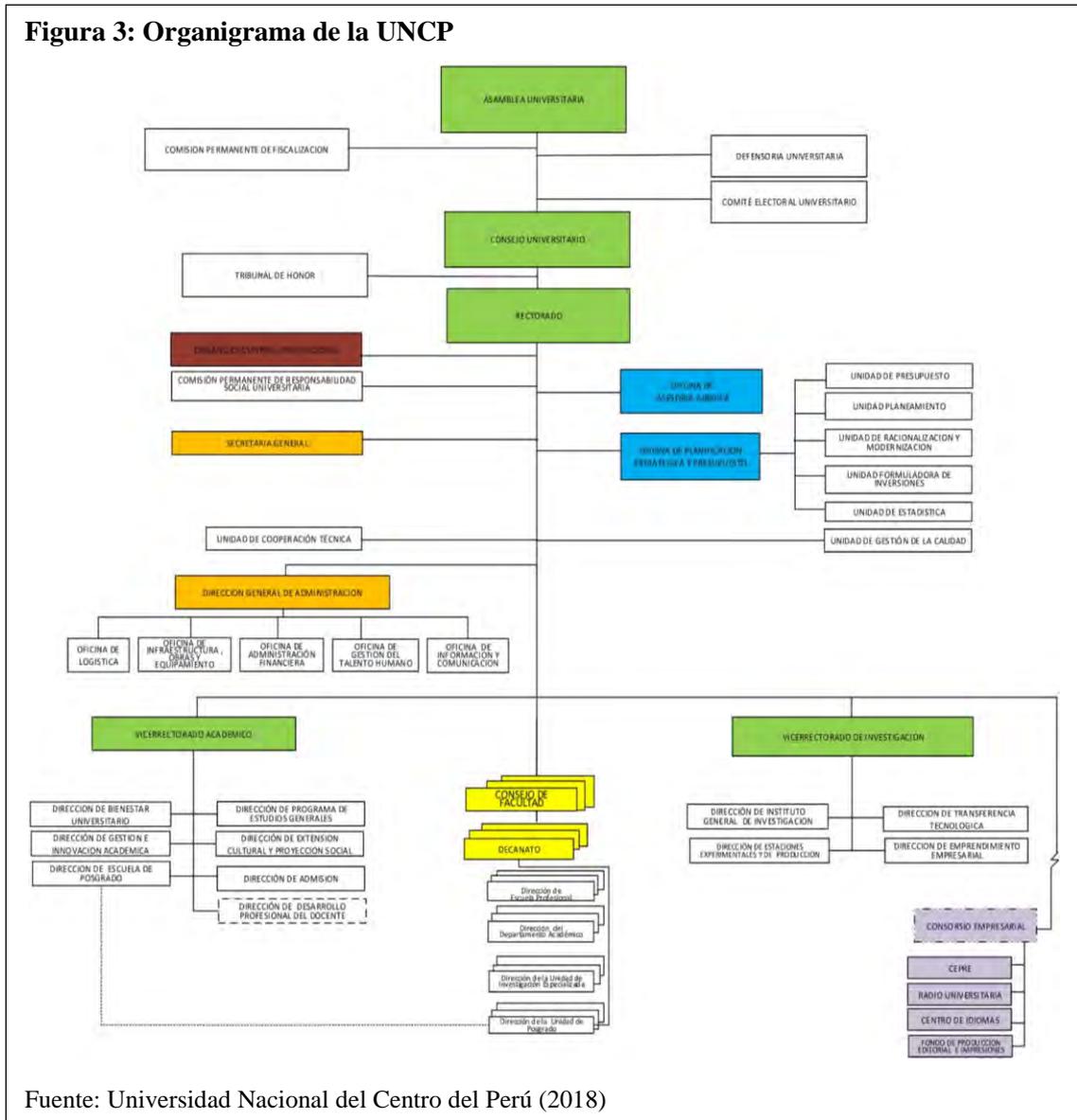
Las diversas entidades públicas presentan una organización estructurada para el cumplimiento de sus funciones particulares. En ese sentido, las universidades públicas también están estructuradas de manera distintiva; por ejemplo, la UNCP tiene una estructura funcional y jerárquica que se observa en el organigrama. Ello debido a que las áreas están divididas por funciones y siguiendo una estructura vertical. En efecto, se presentará a continuación la estructura orgánica de esta universidad.

5.2.1. Organización de la UNCP

A continuación, se presentará la estructura orgánica de la presente universidad siguiendo el organigrama antes mostrado. En primer lugar, la UNCP cuenta con órganos de alta dirección, dentro de los cuales se tiene a la Asamblea Universitaria, el Consejo Universitario, el Rectorado, el Vicerrectorado Académico y el Vicerrectorado de Investigación. En segundo lugar, esta institución también cuenta con órganos consultivos; por ejemplo, el Tribunal de Honor Universitario, la Defensoría Universitaria, la Comisión Permanente de Fiscalización, el Comité

de Responsabilidad Social y el Comité Electoral Universitario. En tercer lugar, esta entidad también cuenta con órganos de control, dentro de los cuales se tiene principalmente al Órgano de Control Institucional (UNCP, 2018).

Figura 3: Organigrama de la UNCP



En cuarto lugar, la UNCP cuenta con órganos de asesoramiento; por ejemplo, la Oficina de Asesoría Jurídica, la Oficina de Planificación Estratégica y Presupuesto, la Unidad de Presupuesto, la Unidad de Planeamiento, la Unidad de Racionalización y Modernización, la Unidad Formuladora de Inversiones, la Unidad de Estadística, y la Unidad de Gestión de la Calidad. Finalmente, esta entidad pública también cuenta con órganos de apoyo como la Secretaría general, la Unidad de Cooperación Técnica y la Dirección General de Administración (UNCP, 2018). Sin embargo, para efectos de esta investigación, se procederá a explicar con mayor detalle la organización y funcionamiento de las áreas u oficinas inmersas en el proceso de

contrataciones dentro de la UNCP. Por ejemplo, la Oficina de Logística, la Oficina de Planificación Estratégica y Presupuesto, la Dirección General de Administración y la Oficina de Talento Humano.

5.2.2. Oficina de planificación estratégica y presupuesto

Es el órgano de asesoramiento encargado de liderar de acuerdo con la normativa vigente los diversos procesos de planificación, presupuesto, estadística y modernización. No obstante, al ser una unidad de asesoramiento, esta oficina no le responde a la DGA, sino a Rectorado. Asimismo, dentro de sus funciones más importantes y fundamentales para fines de esta investigación es liderar, monitorear, coordinar, controlar y evaluar el proceso de formulación y evaluación de los PEI y POI (UNCP, 2018). En otras palabras, esta oficina debe proponer y plasmar la visión y el enfoque que tendrá la universidad; pero, considerando los cambios que se van a pasar, están ocurriendo o se pueden dar.

5.2.3. Dirección general de administración

Es el órgano de apoyo responsable por la administración financiera, económica, de talento humano y la prestación de los servicios. Cabe resaltar que esta unidad responde al rectorado, pero es la encargada de las oficinas de logística, abastecimiento, edificaciones, gestión financiera, recursos humanos y comunicaciones. En ese sentido, tiene entre sus funciones planear los lineamientos de políticas de acción de las áreas mencionadas, así como dirigir la ejecución de estas e ir supervisando ello (UNCP, 2018). De esta manera, esta oficina es la encargada de empezar e implementar los cambios necesarios para que la organización continúe con su operatividad de manera eficiente. En efecto, como lo comenta el Ent1, “además, tengo que mencionar que no solo debemos tener en cuenta que el covid-19 ha tenido un impacto de cambio en la universidad, sino que, se debe considerar que, en el 2021, hubo un cambio de gestión por medio de la elección de un nuevo rector, lo cual también implica cambios” (comunicación personal, 21 de diciembre de 2021). Por lo tanto, esta oficina ya estaba sobrellevando este cambio de administración antes de la pandemia, tomando acciones para facilitar esta transición.

Asimismo, en relación al proceso de contrataciones, es menester recalcar que esta oficina es el eje central dentro del proceso de contrataciones, dado que luego de la generación del expediente por parte del área usuaria, esta oficina evalúa y procede con iniciar el proceso de contratación como tal, o lo rechaza sugiriendo alguna reformulación e incluso llega a denegar plenamente la solicitud. Del mismo modo, a lo largo de todo el proceso de adquisición, esta área debe seguir evaluando, aprobando, reformulando y sugiriendo en base al punto en el que se encuentre el expediente de contratación. Por ejemplo, en un determinado momento del proceso,

solicitará que se emita un informe de disponibilidad presupuestal, un informe de opinión legal, entre otros, siendo responsabilidad de esta área derivar a quién corresponda.

5.2.4. Oficina de logística

Esta oficina es el órgano responsable de planificar, organizar, implementar y fiscalizar los procesos de adquisiciones y contrataciones públicas (UNCP, 2018). Asimismo, esta controla todo lo relacionado a los bienes patrimoniales, y todo el equipamiento de la UNCP, ya sea por medio de su gestión como su distribución dentro y fuera de la universidad. Además, cabe resaltar que esta oficina es una dependencia y responde a la DGA. De la misma manera, esta oficina cuenta con diversas funciones, entre las cuales resaltan la de estructurar la política de suministro de bienes y servicios de la institución (UNCP, 2018). En adición, una función fundamental para esta investigación es todo lo relacionado a los procesos de selección públicos para la contratación de bienes y servicios necesarias para el funcionamiento normal de la UNCP.

Del mismo modo, en relación al proceso de contrataciones, esta oficina debe esperar que la necesidad de un área usuaria y su respectivo expediente sean enviados desde la DGA. En ese sentido, con el expediente en su poder, esta área debe evaluar, asesorar y supervisar los comités de selección; y coordinar con la oficina de presupuesto la disponibilidad de recursos para las diversas adquisiciones y contrataciones. También, esta oficina también es responsable de la eficaz y oportuna dirección, coordinación, supervisión y evaluación de los distintos servicios requeridos para las actividades académicas y administrativas de la UNCP. Es importante mencionar que este departamento tiene a su cargo diferentes regiones o unidades encargadas de velar por el desempeño de sus funciones; es decir, la Unidad de Adquisiciones y Almacenamiento, la Unidad de Servicios Generales, y la Unidad de Bienes Patrimoniales (UNCP, 2018). Por ende, una vez que se cuente con disponibilidad presupuestal y los informes de opiniones correspondientes, esta oficina finaliza los actos preparatorios, y empieza con el proceso de selección. Por último, una vez se tenga un ganador del proceso de contratación, se procederá a realizar la firma del contrato y su posterior ejecución, recalcando los informes legales y otros respectivos.

5.2.5. Oficina de talento humano

Es el organismo encargado de plantear, gestionar e inspeccionar las actividades que tengan relación con los procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, es el departamento de Gestión del Talento Humano de la UNCP. En ese sentido, es responsable de implementar procedimientos para el desarrollo de la plana docente y no docente de la UNCP. Por tanto, al igual que otras oficinas, está sujeta a la DGA (UNCP, 2018).

Asimismo, según los datos formales que se tienen del año 2019, el número de trabajadores considerados dentro del rubro del personal administrativo, según su condición laboral fue de 457

trabajadores administrativos en total. De los cuales 210 corresponden a personal administrativo nombrado, que equivale al 45.59% del total de administrativos, y 247 pertenecen al personal administrativo contratado, que equivale al 54.05% del total de personal administrativo (UNCP, 2020a). Sin embargo, considerando el personal que labora en las oficinas previamente descritas, se tomará como referencia la población de 50 trabajadores.

5.3. Contexto del proceso de contrataciones en la UNCP

Habiendo comentado acerca del sector universitario público, las contrataciones, la pandemia y la UNCP; es fundamental conocer como es y fue este procedimiento de contrataciones en esta institución. Ello debido a que ayudará a explorar el fenómeno de estudio de la presente investigación. En ese sentido, primero se dará a conocer el proceso de contrataciones antes de la pandemia y luego durante ella; haciendo un énfasis de distinción entre el 2020 y el 2021; con el fin de detallar los cambios producidos en este procedimiento.

5.3.1. Contrataciones en la UNCP antes del Covid-19

Antes de la pandemia la UNCP, realizaba todo su proceso de contrataciones de manera física o presencial, a excepción del uso del SEACE y el SIAF. Al respecto, el Ent5 comenta que, “antes del covid-19, todo era físico, se manejaban muchos archivadores y cargos, y bueno también creo que en cierta manera todo era más lento” (comunicación personal, 12 de diciembre de 2021). Asimismo, el proceso de contrataciones iniciaba cuando algún área usuaria (unidad o área orgánica) de la UNCP tenía alguna necesidad, ya sea de un bien o servicio. De este modo, la persona encargada de esta área usuaria generaba un expediente de contratación, donde adjuntaba dependiendo del bien (especificaciones técnicas) o servicio (términos de referencia), y demás adicionales correspondientes dentro de un folio. Este folio era impreso y se presentaba por mesa de partes hacia la DGA. De esta manera, la DGA evaluaba el pedido, dependiendo del mismo y su naturaleza, solicitaba informes técnicos a las áreas correspondientes; por ejemplo, asesoría legal, logística, recursos humanos, entre otros. En consecuencia, la DGA tomaba la decisión de autorizar este pedido, derivando el expediente impreso, y el memorándum o dictamen de autorización para que se empiecen con los actos preparatorios hacia logística. Siguiendo con ello, logística enviaba el expediente a la unidad de bienes o servicios generales, de ser el caso, para su evaluación y consecución de la contratación.

No obstante, muchas veces las contrataciones no tenían un seguimiento adecuado; así como, no se tenía una coordinación conjunta con otras áreas que actuaban dentro del proceso de contrataciones en sí. Por ejemplo, el área financiera, presupuestal, entre otros. Asimismo, como se resaltó anteriormente, el uso del SEACE y SIAF era limitado, y rara vez se usaba el SIGA, dado que se tenían pocos trabajadores con conocimiento en esta materia. En ese sentido, según la

Ent5 se conoce que, “... llegar a aprender a usar el SIGA, y eso me hizo muy valiosa, ya que éramos pocos los que dominábamos este sistema, bueno por lo menos lo básico, y todos me preguntaban, pues como sabes el pedido SIGA es fundamental para solicitar un requerimiento o viáticos incluso. Hasta antes de que contrataran a un especialista SIGA, eso era bonito” (comunicación personal, 12 de diciembre de 2021). En efecto, se debe mencionar que solo se contaba con un especialista SIGA antes de la pandemia, el cual se encontraba adscrito a la oficina de informática.

Asimismo, según lo que comenta el Ent2, “el proceso de contrataciones terminaba con convocatorias desiertas, nulas e incluso nunca llegaban a convocarse por tener un expediente e investigación de mercado defectuoso e ineficiente” (comunicación personal, 10 de diciembre de 2021). En este contexto, apareció el Covid-19, lo cual implicó que lo que se venía haciendo quedará en algún sentido obsoleto, lo cual conlleva a que el personal se vea en la necesidad de adaptar el proceso en sí según los cambios requeridos.

5.3.2. Contrataciones en la UNCP durante el Covid-19

A raíz de la pandemia el proceso de contrataciones de esta universidad sufrió variaciones. No obstante, para efectos de esta investigación se hará una distinción en cómo se fue adaptando el proceso de contrataciones en el 2020 y en el 2021. Por un lado, al decretarse un distanciamiento social obligatorio a mediados de marzo del 2020, la UNCP se vio forzada a realizar un trabajo virtual integral. No obstante, al no estar preparados para brindar los servicios educativos virtuales, estuvieron paralizados por más de cuatro meses. Es decir, el cambio se dio tan repentinamente que nadie, incluyendo la UNCP, estaba preparada para mantener la continuidad en sus servicios educativos y administrativos. En efecto, uno pensaría que en estos meses se planificaron y ejecutaron capacitaciones; no obstante, estas fueron limitadas, dado que, según el Ent1, “la nueva gestión que se estaba integrando a la alta gerencia de la UNCP se vio retrasada y obstaculizada por la pandemia” (comunicación personal, 21 de diciembre de 2021).

De este modo, el proceso de contrataciones no estuvo ajeno al mismo, dado que estuvo inmerso en una gestión del cambio inconsciente. Por ejemplo, antes el proceso de contrataciones empezaba con la generación del expediente en físico; sin embargo, ahora se debía generar un expediente virtual. Por ende, poco a poco las áreas usuarias empezaron a usar el correo electrónico como un aliado estratégico para las diversas comunicaciones que se debían realizar. Asimismo, la UNCP adquirió la licencia institucional de la plataforma de Microsoft Teams para poder realizar reuniones entre el personal de alta gerencia, y empezar a proponer e implementar medidas correctivas para asegurar que los estudiantes no pierdan más meses. En ese sentido, es necesario

mencionar que estas reuniones no tenían la finalidad antes mencionada como tal; por ende, no se puede hablar de una planificación de adaptación o gestión del cambio como tal.

En este contexto, a pesar de los esfuerzos que se dieron en el 2020 para combatir el impacto de la pandemia en el proceso de contrataciones, estos generaron resistencias. Por ejemplo, si bien no se debían recibir expedientes en físico, según el Ent3, “las personas seguían viniendo con sus expedientes de contratación, y solicitaban su cargo de recepción en físico, lo cual era inadmisibles, pero, que se podía hacer, venían una, otra y otra vez, hasta que teníamos que apoyarlos” (comunicación personal, 10 de diciembre de 2021). Además, como menciona el Ent4, “lo peor era que si recibías el expediente en físico, ellos iban a mantener el proceso como antes, obligándonos a tomar acciones contra estas resistencias” (comunicación personal, 15 de diciembre de 2021). Por lo tanto, desde la DGA se elaboró y proliferó un memorándum múltiple a fines del 2020, que ratificaba la obligación de usar únicamente el correo institucional de cada trabajador o área para realizar las comunicaciones administrativas; incluyendo el proceso de contrataciones. De la misma manera, se empezaron a recibir capacitaciones a fines del 2020 por parte del MINEDU, en relación al uso del SIGA, SEACE y SIAF. Dado que este ministerio había dado un plazo hasta mediados del 2021, para que las universidades públicas usen de manera integral estas plataformas.

De este modo, se tuvo que solicitar a la oficina de planificación estratégica, que se realice una actualización del PEI, considerando las implicancias directas e indirectas del Covid-19 en la UNCP. Lo cual tuvo un impacto en la elaboración del CAP, el POI y el PIA para el año 2021. En consecuencia, el proceso de contrataciones durante el 2020 tuvo que adaptarse a una transición digital integral; no obstante, muchos trabajadores no contaban con las capacidades necesarias. Por ende, se perdían expedientes en las bandejas de los correos electrónicos, se duplicaban pedidos, no se lograba hacer un seguimiento adecuado del proceso, se demoraban días en ubicar el expediente, entre otras implicancias negativas. Asimismo, en el caso de expedientes de contratación, si bien se mantenía un adjunto en el caso que sea un bien (especificaciones técnicas) o servicio (términos de referencia), estos debían ser firmados por el encargado del área usuaria en cada folio. No obstante, esto no sucedía, por lo que la DGA tenía que devolver los expedientes. De esta manera, según el Ent5, “se generaban retrasos en los pedidos o solicitudes de contrataciones y adquisiciones, pues no solo no adjuntaban de manera adecuada las especificaciones técnicas (EETT) o los términos de referencia (TDR), sino que también les faltaba adjuntar el pedido SIGA correspondiente (comunicación personal, 12 de diciembre de 2021). Asimismo, según lo que comentan los entrevistados, muchas veces este cambio hacia la virtualidad provocó confusiones en los documentos (su numeración y derivación), y resistencia de los trabajadores debido a que no sabían cómo adaptarse a este nuevo entorno virtual.

En adición, a raíz de la pandemia la UNCP se vio en la obligación de potenciar su proceso de contrataciones, haciendo énfasis en el Decreto Legislativo N° 1439, incurriendo en el uso integral del SIGA; así como del SIAF y el SEACE. En ese sentido, al inicio se devolvían expedientes de contrataciones, dado que no se adjuntaban los pedidos SIGA correspondientes. Después, se devolvían expedientes, porque se adjuntaban pedidos SIGA sin la firma correspondiente del área usuaria. Además, si con suerte el expediente llegaba al área de Logística, esta oficina demoraba demasiado en realizar su investigación de mercado, en la generación de bases, entre otros.

Por lo tanto, existían servicios y bienes que se necesitaban con urgencia, como la compra de chips, el servicio de limpieza y vigilancia, el servicio de internet, la compra de mascarillas y alcohol, entre otros. Sin embargo, al existir las demoras y confusiones antes mencionadas, se tenían que generar adendas, incluso, no se llegaba a pagar en la fecha establecida a los servicios, por ineficiencias de las áreas de presupuesto y de finanzas. Lo cual también impactó directamente en el proceso de contrataciones, dado que los informes de opinión del área financiera; o el informe de disponibilidad y ejecución presupuestal, entre otros, eran fundamentales para proseguir con el proceso en cuestión. En síntesis, en el 2020 se vio una adaptación reactiva y una gestión del cambio inconsciente; es decir, se dieron algunas etapas de Waissbluth de manera informal, mixta y en desorden; por ejemplo, la etapa cuatro, dado que se desarrolló una nueva visión y planes en el nuevo PEI. Asimismo, se evidenciaron las etapas cinco, seis, siete y ocho a la vez, dado que mediante dictámenes y memorándums múltiples se propusieron estrategias de intervención, conjuntamente con planes preliminares que llegaron a un consenso rápido, y se ejecutaron.

Por otro lado, en el 2021, se pudo evidenciar de manera indirecta la aplicación de la etapa once, ya que las áreas; en especial, la DGA, había evaluado y generado un *feedback* a raíz de las medidas y decisiones tomadas en el 2020, contra el impacto de la pandemia. En ese sentido, se empezó a generar reacciones frente al cambio; por ejemplo, se implementó una directiva que obligaba a todas las áreas a solicitar sus pedidos de contrataciones mediante el correo electrónico institucional, adjuntando TDR o ETT, y el pedido SIGA firmados correspondientemente. Para ello, la Ent5 comenta que, “se solicitó que todos deberían reenviar los correos, cosa que ya se sabía cómo había pasado de oficina en oficina, ósea su ruta y el estado situacional del mismo. Creo que esas cositas tan simples nos hicieron la vida más fácil en esta virtualidad” (comunicación personal, 12 de diciembre de 2021). En otras palabras, se identificó el problema de pérdida de expedientes de contratación. Por ende, se obligó a los administrativos a reenviar los correos, lo cual permitía observar la ruta que había tenido el expediente, y hacerle un seguimiento más efectivo. De la misma manera, solicitaron a todos los administrativos que pongan su información de contacto; es decir, número de teléfono, nombre completo, puesto y área correspondiente, para

agilizar las comunicaciones. Por ejemplo, si se tenía un retraso de un informe de opinión de logística sobre la viabilidad de una contratación, se llamaba al encargado del mismo, ejerciendo una presión eficiente.

Del mismo modo, se creó la subárea SIGA, donde se contrató a especialistas en este sistema, para que capaciten y apoyen de manera directa al personal con la generación de sus pedidos SIGA. Asimismo, se realizaron cambios en los puestos clave en el proceso de contrataciones, con el objetivo de contar con un personal más capacitado e idóneo. Por ejemplo, se cambió al jefe de Logística, al jefe de la unidad de Servicios generales, al jefe de Bienes Patrimoniales, entre otros administrativos de primera línea, inmersos directamente en el proceso de contrataciones. En adición, se dieron disposiciones bajo responsabilidad en relación a los días que se tenían como máximo para pasar de un paso a otro dentro del proceso de contrataciones. Finalmente, se aprovechó la tenencia de la plataforma de Microsoft Teams, para crear equipos de trabajos virtuales; por ejemplo, de los comités de selección, de los encargados de procesos de contrataciones grandes (internet, limpieza y seguridad), programar reuniones semanales para hacerle seguimiento a los avances en los procedimientos, entre otros. En síntesis, es a lo largo del 2021 que, de manera real y tangible, el personal administrativo fue consciente de los cambios que se estaban dando en el proceso de contrataciones y otros.

6. Gestión del cambio en contrataciones en pandemia para la UNCP

Como se mencionó anteriormente, la presente investigación usará la estrategia de Weissbluth, la variable moderadora de justicia procedimental, las 5 métricas de Kinder y las 4 preguntas de Gravin como punto de referencia para comprender los cambios en el proceso de contrataciones en pandemia.

Como se mencionó en el marco teórico acerca del modelo, primero es necesario conocer el tipo de cambio y tipo de escuela de proceso. En ese sentido, la UNCP se mostraría como una organización de tipo *top-down* debido a que en el organigrama se percibe una estructura funcional y jerárquica. En ese sentido, el tipo de cambio que esta organización aplicará será de tipo *top-down* donde los cambios derivan desde la alta gerencia, en este caso la alta dirección de esta universidad. Dado que, como se comentó, es la alta dirección quien realiza la toma de decisiones junto con las áreas funcionales competentes del tema. Teniendo en cuenta ello, en una época de cambio, ellos vendrían a ser agentes de cambio de tipo generadores o defensores dependiendo del rol que desempeñen.

Habiendo comentado ello, por la parte del modelo a aplicar en el sujeto de estudio, se podría suponer que comenzaría desde la etapa doce, como se mencionó en el marco teórico. No obstante, se podría considerar las normativas generales y específicas como una planificación hacia

el cambio en pandemia. Es así que, se podría conjeturar que se comenzó desde la etapa cinco, donde se desarrolla una estrategia de intervención para gestionar el cambio entendida como norma en el sector público. No obstante, comenzar en esta etapa tendría determinadas desventajas como la falta de *in-sights* para proponer un plan adecuado; y falta de conocimiento de aquellos factores que puedan motivar a los involucrados en favor de este cambio, *quick wins*. Todo ello con la finalidad de prevenir resistencias; las cuales son actividades de las cuatro primeras etapas. Es así que, desde esta etapa se comenzaría a planificar como gestionar este cambio reactivo.

Siguiendo con ello, en la etapa seis, se deben elaborar las actividades, cronogramas, planes y demás que permitan a la entidad reaccionar y seguir operando. Respecto a esta etapa, si bien en el año 2020 los instrumentos de gestión y de contrataciones ya se encontraban desarrollados, para el 2021 si se pudieron modificar teniendo en cuenta estos cambios en el proceso de contrataciones que produjo la pandemia. En ese sentido, las áreas funcionales hacen uso de los instrumentos de gestión junto los recursos electrónicos (sección 2.3 y 2.4 respectivamente); para desarrollar los cambios pertinentes en el proceso de contratación y llevar a cabo cada una de estas fases (sección 2.5).

No obstante, es necesario recordar que esta pandemia es un cambio no previsto, del que no se tiene información y sería difícil predecir los resultados. Es por ello que sería necesario la etapa siete, donde los actores involucrados buscan un consenso sobre el plan de actuación para evitar resistencia al cambio. Sin embargo, como se comentó anteriormente, las organizaciones del sector público aplican normas provenientes de entidades externas, como sería el OSCE en el tema de contrataciones; además, de que la UNCP es una organización *top-down* donde la alta gerencia decide. Por lo que se podría presuponer que esta etapa no aplicaría en el presente modelo.

Luego de ello, en la etapa ocho, la propia entidad aplicaría la norma en materia de contrataciones en su organización. Asimismo, se podría conocer a los agentes de cambio y comprobar si aquellos mapeados cumplen ese rol. Además, los funcionarios competentes de las áreas mencionadas se guiarían del marco normativo en materia de contrataciones y universidades (sección 2.2 y 4.2). En ese sentido, según la teoría se percibiría a la alta dirección como actores internos de tipo generadores de cambio, debido a que son los responsables de este en la entidad. Los demás actores internos y externos que pueden aparecer se verán en el capítulo de resultados.

Siguiendo con ello, en la etapa nueve, la alta dirección o gerencia junto con las áreas pertinentes elaborarían los planes adecuados, para lo cual también se pueden basar en los instrumentos de gestión ya desarrollados (sección 2.3). Para ello también, la organización podría aprovechar de sus fortalezas y conocimientos propios para desarrollar un plan más detallado y relacionado a sus necesidades específicas. Esta es una ventaja, dado que los modelos antes

mencionados no tenían este alcance, debido a que no separaban la planificación en estrategia, plan preliminar y plan detallado. No obstante, al separar estos, según lo que comenta Waissbluth (2008a), se puede distinguir en lo que la norma general desarrolla y lo que la organización puede planificar.

Luego de ello seguiría la etapa diez, en la cual se comunica la estrategia a los actores involucrados para recopilar retroalimentación de ellos. No obstante, al ser una organización de tipo *top-down*, esto no aplicaría para el desarrollo del modelo. Teniendo en cuenta ello, se continuaría en con la etapa once donde se construye un plan más estructurado siguiendo las normas aplicables. Para ello la propia organización elabora documentos internos que detallan las actividades a seguir respecto a estos nuevos cambios. Asimismo, esta etapa se apoyaría de la doce porque estos planes de cambio se refuerzan con manuales, dinámicas, buenas prácticas y demás.

Después de ello se tendría la etapa doce donde se desarrollan los cambios. Para ello es necesario recalcar que estos cambios se dieron en el año 2020 y 2021, en comparación con las anteriores actividades que se llevaron a cabo en el 2021. Siguiendo con ello, se tendría la etapa trece hasta la quince; no obstante, estas etapas se llevarían a cabo en el año 2022.

Por la parte de la variable de justicia procedimental en el proceso de contrataciones, se puede observar la influencia del contexto como es la pandemia en los procedimientos de contrataciones (sección 1.1 y 3). Ello debido a que estos procedimientos de contrataciones y los cambios en este, afectan el servicio de educación y la calidad de este, como se mencionó en la problemática; así como se presentó una potencialidad a cometer actos de corrupción por medio de la contratación directa. Asimismo, para conocer un poco más de cómo se está gestionando el cambio, se tendrá en cuenta las cinco métricas de Kinder. Es así que, estas métricas ayudarían a recopilar información del cambio; además de que ayudan a proponer mejoras en base a lo percibido por los *stakeholders* y agentes de cambio involucrados. En adición, debido a que la presente investigación tiene como objetivo proponer las mejoras mediante la adopción de un modelo de gestión del cambio; es necesario que la UNCP pueda seguir gestionando lo propuesto. Para ello se utilizaría las cuatro preguntas de Gravin antes comentadas.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente sección, se procederá a elaborar el perfil metodológico para la presente investigación. Para ello, primero se identificará y definirá el tipo de alcance y diseño de la investigación. Luego, se describirán las etapas de la investigación y sus respectivas herramientas y técnicas utilizadas en cada una de estas. Finalmente, se comentará acerca de la ética de la investigación.

1. Alcance

La investigación sirve para una gran diversidad de fines, dado que es la herramienta fundamental para conocer a profundidad lo que nos rodea con un carácter global (Hernández et al., 2014). Esto ha provocado una de las más grandes complicaciones a las que se enfrenta un investigador, la cual es la amplia cantidad de métodos, técnicas e instrumentos existentes para llegar a ejecutarse (Cerdeña, 1994). Por consiguiente, es necesario definir el alcance de este trabajo, que ayuda a sentar las bases metodológicas de los siguientes apartados.

En ese sentido, el alcance de una investigación, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), puede ser de cuatro tipos, los cuales son: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Estos dependen de la revisión de literatura y la perspectiva del estudio, y de los objetivos del investigador. En efecto, la investigación presente es exploratoria. Ello porque, el fenómeno requerido para el análisis, es la gestión del cambio organizacional en el proceso de la contratación pública peruana en la pandemia. Dicho tema ha sido poco estudiado, en ese sentido, el objetivo es generar conocimiento desde un nuevo ángulo. Cabe señalar que los estudios suelen preceder a las investigaciones de alcance descriptivo, ya que sirven para establecer un contexto (Hernández et al., 2014).

Asimismo, según Hernández et al. (2014), los análisis descriptivos buscan aclarar las propiedades y descripciones de los procesos, objetos u otros fenómenos que se estudian. Por ende, la presente investigación también es del tipo descriptivo, dado que se explican las características del fenómeno de la gestión del cambio sometido al análisis del proceso de contrataciones públicas, en un contexto particular como pandemia o una comunidad específica como la UNCP.

2. Diseño de la investigación

De acuerdo con la intervención sobre el objeto de estudio, esta es no experimental, dado que no se ha realizado ninguna acción directa en la UNCP o en sus procedimientos de contrataciones públicas. Asimismo, el diseño del presente trabajo tiene un corte transversal, ya que se ha elegido el año 2020 y 2021 como el espacio de tiempo a estudiar. Según Sánchez y Reyes (2006), el diseño de investigación no experimental se da cuando el investigador no manipula ninguna de las variables estudiadas; así como, es de corte transversal, debido a que

estudia a los sujetos en un tiempo determinado. En este caso, el sujeto estudiado comprende el periodo del año 2020 y 2021, después del regreso de operaciones de manera virtual en la UNCP.

2.1. Enfoque metodológico

Los enfoques en la investigación pueden ser cuantitativo, cualitativo o mixto; los cuales se emplean para generar conocimiento mediante el estudio de fenómenos particulares. En ese sentido, la presente investigación utilizará el enfoque mixto. Ello debido a que mediante un enfoque cualitativo se podrá contextualizar y analizar el fenómeno mediante la exploración, y con el enfoque cuantitativo se podrá respaldar lo investigado. Teniendo como resultado una teoría coherente a lo investigado (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1998; Ponce Regalado & Pasco Dalla Porta, 2018). Asimismo, mediante un enfoque cuantitativo y el uso de herramientas probabilísticas se verificarán el aporte de las variables de investigación (Ponce Regalado & Pasco Dalla Porta, 2015).

Habiendo comentado ello, este enfoque es adecuado para la presente investigación debido a la poca información que existe sobre la gestión del cambio en el sector público; en especial, en el proceso de contrataciones públicas en época de pandemia. Además de que tomará en cuenta las particularidades del contexto público peruano del sector universitario y la actual crisis sanitaria causada por el Covid-19. En ese sentido, la información recopilada y los resultados encontrados aportarán a la literatura de la gestión del cambio en las contrataciones para el sector universitario público.

2.2. Estrategia de la investigación

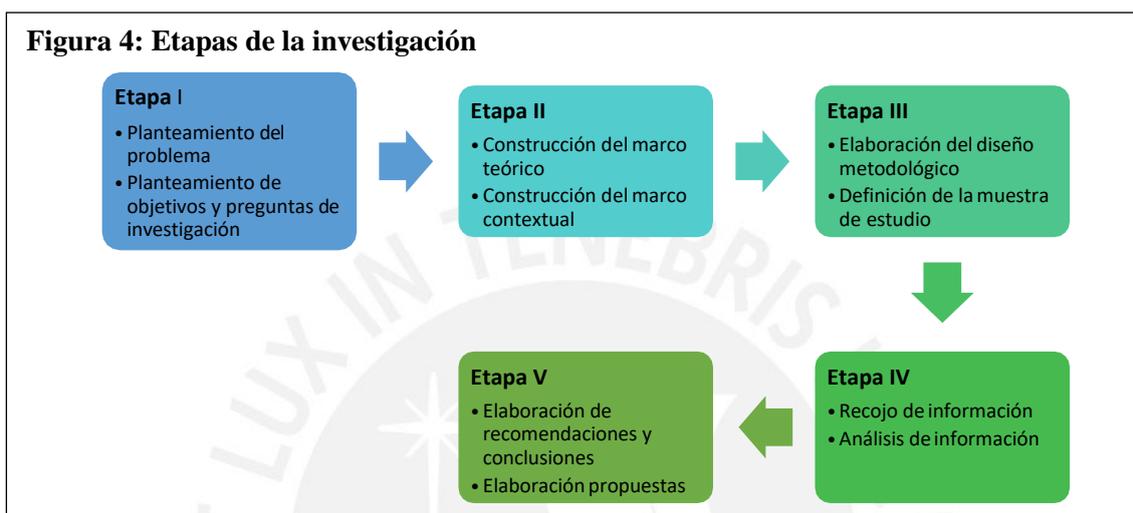
Las estrategias de investigación más comunes son el experimento, etnografía, investigación-acción, estudio tipo encuesta y estudio de caso. En ese sentido, para la presente investigación, se utilizará la estrategia de estudio de caso. Ello debido a que se estudiará un caso específico dentro de su propio contexto con el fin de comprender a profundidad el fenómeno organizacional (Ponce Regalado & Pasco Dalla Porta, 2018). Teniendo en cuenta ello, el caso es sobre la Universidad Nacional del Centro del Perú y el fenómeno es la gestión del cambio en el proceso de las contrataciones públicas en pandemia. Cabe resaltar que esta organización debe considerarse como un sistema con partes integradas y límites definidos al momento de analizarla (Ponce Regalado & Pasco Dalla Porta, 2018). En otras palabras, a pesar de que se estudie un caso en particular, es necesario analizarlo como un sistema que agrupa diversos aspectos.

No obstante, cuando se realizan estudios de caso es necesaria una “triangulación de datos” al utilizar diversas fuentes o técnicas de recolección de data para asegurar la veracidad de la misma. En adición, para explorar el fenómeno de estudio se procederá a realizar entrevistas exploratorias de una duración menor a dos horas. Es necesario mencionar que estas entrevistas tendrán el mismo

objetivo de preguntar a las personas sobre sus opiniones y posturas sobre el fenómeno de estudio. Asimismo, se desarrollarán encuestas dirigidas al personal administrativo de la UNCP, para respaldar los datos conseguidos en las entrevistas.

3. Etapas de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se siguió una determinada secuencia de actividades, explicadas más adelante, como se puede observar en el siguiente gráfico:



3.1. Etapa I

En primer lugar, la investigación inicia con una primera inmersión en el tema de estudio, por medio de una revisión bibliográfica sobre los temas de la gestión del cambio y las contrataciones. De esa manera se comienza a estructurar la investigación en torno a un problema de estudio. En adición, se comienza a plantear los objetivos de la investigación y sus respectivas preguntas.

Cabe resaltar que la revisión bibliográfica de fuentes de información pueden ser primarias, secundarias o terciarias. Respecto a las fuentes primarias, son las que comprenden información recopilada directamente por el autor. En relación con las fuentes secundarias, son aquellas que se desarrollan en base a las fuentes primarias. Sobre las fuentes terciarias, son aquellas que incluyen documentos con información que remite a las fuentes primarias o secundarias (Ponce Regalado & Pasco Dalla Porta, 2018). Sobre el particular, la clasificación de cada una de las fuentes utilizadas en el marco contextual y teórico se puede consultar en el Anexo F.

En adición, para esta recolección de fuentes se utilizó plataformas de bases de datos digitales como Scopus, Jstor, SAGE, Taylor & Francis, Redalyc y repositorios digitales como el de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En adición, también se utilizaron plataformas de instituciones del sector público peruano como el INEI, el OSCE, CEPLAN, el MEF y la UNCP.

3.2. Etapa II

En segundo lugar, teniendo en cuenta la revisión bibliográfica se procede a construir el marco teórico y contextual. En ese sentido, para el marco teórico se focalizan los temas de gestión del cambio. No obstante, se delimita esta bibliografía a aquella relacionada con el sector público como lo son las contrataciones públicas. Respecto al marco contextual, se tiene en cuenta el contexto de pandemia como límite para la recopilación de información.

Teniendo en cuenta ello, las palabras claves usadas son gestión del cambio (*change management*), contrataciones (*hiring*), sector público (*public sector/public sphere*), gestión pública (*public management*), sector educación superior universitario público (*public universities*) y Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP). Asimismo, con el fin de utilizar las fuentes de mayor relevancia para la presente investigación, el criterio para filtrar la información recopilada es ordenar por relevancia o citación las fuentes, y consultar las referencias de estas.

3.3. Etapa III

En tercer lugar, habiendo analizado tanto la teoría como el contexto, se procedió a elaborar la metodología de la investigación.

3.3.1. Variables de la investigación

Las variables que se usarán en esta investigación pueden observarse en las tablas de variables a analizar, las cuales tendrán una codificación utilizada por los investigadores que permitirá su análisis correspondiente. Es necesario mencionar que estas variables provienen de la bibliografía revisada y utilizada para la elaboración de la presente investigación. En ese sentido, se tiene tres aspectos centrales que son: el cambio, el proceso de contrataciones y la pandemia. Teniendo en cuenta que se busca explorar y describir los cambios en las contrataciones en pandemia, y como gestionarlo desde un enfoque de gestión.

Es así como, por ejemplo, para gestión del cambio se tienen variables como estrategia de cambio y las 5 métricas de Kinder; las cuales fueron mencionadas en el marco teórico. En el caso de la variable de estrategia del cambio, las subvariables serían las etapas; y para las métricas de Kinder, estas cinco métricas mencionadas anteriormente. Para las contrataciones públicas se tiene como variable a analizar a la justicia procedimental, con las subvariables de la confiabilidad; imparcialidad; uso de la información correcta, precisa y exhaustiva; uso de medidas correctivas formales; uso de código de ética para la conducta / comportamiento y moral; y escucha de todos los *stakeholders*. Ello debido a que este tipo de procedimientos en el sector público amerita principios públicos como la transparencia, ética y demás, los cuales se mencionaron en el marco teórico.

Para el contexto se tienen como variables a analizar a la pandemia, con las subvariables de datos demográficos de la muestra como la profesión, años de experiencia laboral en el sector público, en contrataciones, y en la UNCP; el manejo de sistemas de contratación como son los instrumentos de gestión aplicados en las contrataciones electrónicas mencionado anteriormente; y el Covid-19 como pandemia que afecta la calidad de vida de las personas. Finalmente, para el objetivo de proponer mejoras se tiene como variables a analizar aquellas propuestas por Gravin como es lo propuesto o ¿qué nos propusimos desarrollar?, lo realizado o ¿qué paso actualmente?, los motivos o ¿por qué pasó ello? y las mejoras o ¿qué vamos a hacer la próxima vez?

3.3.2. Selección muestral

De acuerdo con Cotán (2016), es con el muestreo que se puede descubrir información relevante para la investigación; asimismo, el estudio cualitativo reúne experiencias subjetivas y reales de acuerdo con la problemática a estudiar. Por ello, se determinó que la muestra esté determinada por la alta gerencia y administrativos de la UNCP de áreas relacionadas con las contrataciones como es Logística, Planificación Estratégica y Presupuesto, la DGA y Talento Humano. Todo ello debido a que la alta gerencia y estos administrativos, de acuerdo al marco teórico, son los agentes de cambio al tener influencia en las decisiones y acciones. No obstante, es necesario recalcar que el método de muestreo fue por conveniencia, ya que se recurrió a las personas que estaban dispuestas a realizar las entrevistas y encuestas. Sin embargo, debe enfatizarse que la muestra la conforman personas idóneas que decidieron participar en las encuestas y entrevistas. Es decir, esta investigación ha utilizado una muestra no probabilística por conveniencia, debido a que la selección de los elementos depende de razones relacionadas con la especificidad de la investigación, mas no de probabilidades.

En ese sentido, se entrevistaron a las personas que ocupen cargos de alta gerencia y otros cargos relacionados dentro de la UNCP, pero que, a la vez, se encuentren inmersos en la dinámica del proceso de contrataciones de la universidad. De esa manera se busca explorar los cambios en este procedimiento en pandemia. Asimismo, juntamente con las entrevistas, se realizaron encuestas a las personas que se encuentren inmersos en la dinámica del proceso de contrataciones de la UNCP, lo cual implica una investigación cuantitativa. Esta inclusión de personal administrativo involucrado en el proceso de contrataciones es debido a la importancia de la triangulación de datos necesarios. De esta manera, lo recopilado en las entrevistas por la alta dirección se podrá contrastar con lo encontrado en las encuestas según los demás miembros involucrados pertenecientes a la administración de la UNCP. Por ende, se ha procedido a elaborar la guía de entrevista al personal de la UNCP (ver Anexo G); así como una guía de encuesta (ver Anexo H). Cabe resaltar que, se realizarán dos entrevistas exploratorias previa coordinación a otros miembros de la alta dirección en diversas universidades, con el fin de obtener una validación

de esta guía a usar. Así como, las encuestas se aplicaron a los trabajadores que han dado su consentimiento para el desarrollo de estas.

3.3.3. Entrevistas exploratorias

Las entrevistas exploratorias en relación al eje temático de la gestión del cambio, ayudarán mediante una comprensión inicial de la percepción de los sujetos de estudio. De este modo, se confirma que el tema se relacione con la gestión del cambio en el proceso de contrataciones públicas en pandemia, en este caso en la UNCP. Cabe resaltar que estas entrevistas fueron realizadas a tres miembros de la alta dirección y dos administrativos de la UNCP, de un total de veinte trabajadores inmersos directamente en el proceso de contrataciones. Los trabajadores involucrados por temas de confidencialidad serán nombrados como entrevistado 1 (Ent1), entrevistado 2 (Ent2) y así sucesivamente (Entx). En relación con la estructura de estas entrevistas, estas son del tipo semiestructurada porque permiten mayor flexibilidad para ahondar en las respuestas de los participantes. Para una mayor información acerca de las preguntas se puede observar el anexo G que contiene la guía de entrevistas.

3.3.4. Encuestas

Las encuestas se realizarán a una muestra de 30 de un total de 50 administrativos de la UNCP, dando prioridad a los 20 trabajadores inmersos de manera directa en el proceso de contrataciones. Así como, 10 administrativos relacionados de manera indirecta al proceso en cuestión, donde los 30 encuestados nos brindaron los consentimientos informados respectivos. Asimismo, se plantearán preguntas que busquen conocer la perspectiva de los actores en relación con las contrataciones públicas; así como todo lo relacionado a la gestión del cambio en el proceso de contrataciones a raíz de la pandemia. Cabe resaltar que estas encuestas serán aplicadas a los trabajadores que previamente han dado su consentimiento formal; además, que se les hizo una mención verbal de que toda respuesta se debe englobar temporalmente en el 2020 y 2021. Estos, al igual que para las entrevistas, por motivos de confidencialidad serán nombrados como encuestados. En relación con la estructura de las encuestas; en primer lugar, se harán preguntas generales como el nombre, profesión, cargo actual dentro de la entidad, años de experiencia general y en el sector público, todo en relación con el encuestado. En segundo lugar, se harán preguntas relacionadas a las contrataciones de la entidad y del proceso en sí; así como de su efectividad.

En tercer lugar, se harán preguntas relacionadas a la gestión del cambio dentro del proceso de contrataciones públicas, y los cambios generados por el Covid-19. Al respecto, también se ha elaborado una guía que ayudará a elaborar un formato estandarizado para la aplicación. Es necesario mencionar que la guía es una herramienta caracterizada por la flexibilidad que se

necesita para profundizar en cuestiones que se consideren necesarias teniendo como base una guía de asuntos o preguntas predeterminadas (Hernández et al., 2014). Para una mayor información acerca de las preguntas se puede observar el anexo H que contiene la guía de encuesta. Por último, una vez finalizada la aplicación de la encuesta, se procederá a construir una base de datos en SPSS con la información recopilada en las mismas.

3.4. Etapa IV

En cuarto lugar, el análisis de los resultados se dividió en dos partes según el tipo de información recopilada. Recordemos que al utilizar un enfoque mixto se han utilizado entrevistas y encuestas. Para la primera parte, el análisis de entrevistas, se realizará una codificación de los datos y una evaluación temática de acuerdo con las variables a analizar que serán mencionadas en el capítulo de resultados de la investigación. Para la segunda parte, el análisis de encuestas, se utilizará herramientas estandarizadas cuantitativas como la estadística descriptiva; así como la elaboración de tablas de frecuencia, gráficos de barra, y tablas cruzadas. Es así que, mediante la información obtenida en entrevistas, encuestas, metodología y teoría; se logrará la triangulación de datos para una mayor confiabilidad de los resultados.

Es importante mencionar que, para fines prácticos, se empleará Atlas.ti, SPSS y Excel. Ello debido a que estas herramientas permiten trabajar de manera fluida y amigable los datos recopilados para transformarlos en información. Por consiguiente, muchos de los datos recolectados, tanto por las entrevistas como por las encuestas, serán analizados como texto y paralelamente codificados como números. Además, serán categorizados para un mejor entendimiento de las variables a analizar.

Asimismo, se necesita recalcar que las propuestas de mejora seguirán lo planteado según el modelo analítico, por lo que se utilizará las cuatro preguntas de Gravin antes mencionadas. Todo ello con el fin de generar un aporte organizacional a la UNCP, en sus procedimientos de contrataciones públicas.

3.5. Etapa V

Por último, se procederá a realizar las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Cabe resaltar que, estas conclusiones y recomendaciones tendrán como sustento los resultados de la investigación producto de las entrevistas y encuestas llevadas a cabo en la UNCP. Además de que tendrán en cuenta lo revisado en la teoría sobre gestión del cambio, contrataciones y pandemia en el sector público de educación superior. Es así como esta etapa vendría a abarcar todas las etapas anteriores, ya que ellas vendrían a formar la base de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

4. Evaluación de la validez y confiabilidad

La presente investigación, como se mencionó anteriormente, es de tipo mixta con predominancia cualitativa. En ese sentido, en el aspecto cualitativo, se garantiza la validez y confiabilidad debido al desarrollo de dos entrevistas piloto al director general de administración de la Universidad Nacional de Huancavelica (UNH), como al de la Universidad Nacional del Altiplano (UNAP). Los cuales son expertos en el eje temático de contrataciones en el sector universitario público. Cabe resaltar que se realizó estas entrevistas a agente externos de la UNCP con el fin de validar la guía de entrevista y detectar mejoras respecto a la realización de estas. En adición, se desarrollaron 5 entrevistas a miembros de la alta dirección y administrativos de la UNCP, ya que en este punto se llegó a la saturación de datos al no encontrar ideas nuevas para seguir investigando. Esto se podrá observar más adelante en el capítulo de resultados.

Asimismo, se tuvo presente la triangulación de datos debido a que la información obtenida de las entrevistas se contrasta con la información de la realidad o el contexto, y de la teoría y metodología recopilada a lo largo de las etapas de investigación. Lo cual también se observará en el capítulo de resultados. En adición, la verosimilitud de la investigación se garantiza puesto que se utilizaron entrevistas exploratorias a trabajadores de la UNCP en un estudio de alcance exploratorio-descriptivo que tiene como sujeto a la UNCP. En otras palabras, el objetivo de entender el fenómeno a investigar mediante un alcance exploratorio-descriptivo se mantiene en toda la investigación. Finalmente, para evitar sesgos en la investigación se realizó codificaciones acordes a las variables de investigación. De esa manera lo que se busca investigar es congruente a lo que se está investigando.

En el aspecto cuantitativo, también se realizaron tres encuestas piloto al personal de la UNCP. Es necesario mencionar que estas encuestas piloto se realizaron a personal no experto en el tema para poder detectar los puntos de mejora y así, evitar confusiones al momento de que los participantes puedan desarrollar estas de manera personal. Asimismo, al ser un estudio de alcance exploratorio-descriptivo, se utilizaron herramientas como las tablas cruzadas, tablas de frecuencia y gráficos circulares y de barras.

5. Ética de la investigación

En relación con la ética utilizada a lo largo de esta investigación, se ha cumplido con solicitar los consentimientos informados de los participantes. Es necesario mencionar que estos consentimientos tienen la aprobación de la institución en la que se encuentran laborando actualmente, debido a que es de su conocimiento la aplicación de la encuestas y entrevistas. Asimismo, para la grabación de los audios y videos, se procedió a volver a solicitar los permisos necesarios con cada participante de manera verbal. En adición, respecto a los datos recopilados

de los sistemas de transparencia de las instituciones públicas, estos serán utilizados solo con fines investigativos. Finalmente, se respetarán las solicitudes de anonimato de los participantes que así lo deseen o que así lo especifiquen en el consentimiento brindado.



CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente sección se abordarán los resultados de la presente investigación a partir de la información recopilada de documentos de la UNCP, las encuestas y entrevistas realizadas. Para ello, primero se presentará los hallazgos respecto a cada eje con sus respectivas variables y subvariables. Posteriormente, se presentarán los hallazgos en relación al objetivo general. Finalmente, se presentarán los principales hallazgos de la investigación para poder realizar las recomendaciones.

Para desarrollar las siguientes secciones primero se presentará la tabla de variables a analizar que es la base de la presente investigación.

Tabla 2: Tabla de las variables a analizar en "gestión del cambio"

VAR. GESTIÓN DEL CAMBIO	SUB-VARIABLES A ANALIZAR
Estrategia	Etapas
Kinder	Satisfacción con el cambio
	Alineamiento con las expectativas de los <i>stakeholders</i>
	Comunicación de la estrategia
	Capacidades de la organización alineadas con los procesos
	Contribución de los <i>stakeholders</i>

Tabla 3: Tabla de las variables a analizar en "contrataciones"

VAR. CONTRATACIONES PÚBLICAS	SUB-VARIABLES A ANALIZAR
Justicia procedimental	Confiabilidad
	Imparcialidad
	Uso de la información correcta, precisa y exhaustiva
	Uso de medidas correctivas formales
	Uso de código de ética para la conducta / comportamiento y moral
	Escucha de todos los <i>stakeholders</i>

Tabla 4: Tabla de las variables a analizar en "contexto"

VAR. CONTEXTO	SUB-VARIABLES A ANALIZAR
Pandemia	Datos demográficos
	Manejo de sistemas de contratación
	Covid-19

Tabla 5: Tabla de las variables a analizar en "propuestas"

VAR. PROPUESTAS	SUB-VARIABLES A ANALIZAR
Gravin	Propuesto
	Hechos
	<i>Insights</i>
	Mejoras

1. Resultados de las variables

En esta sección se analizará los resultados de las variables y sus respectivas subvariables según lo que la teoría comenta; pero, acorde a lo hallado en las encuestas, entrevistas y el contexto de la propia institución UNCP.

1.1. Gestión del cambio

Para iniciar este análisis primero se analizará la gestión del cambio respecto a las contrataciones y el contexto. El hallazgo general que se encontró es que las etapas de la gestión del cambio no se realizaron de forma lineal. En ese sentido, las primeras etapas se desarrollaron en el año 2021 y la etapa doce que es de ejecución en el año 2020. Esto demuestra la importancia de las primeras etapas, además de que este modelo en un tipo de cambio reactivo puede desarrollarse con mayor flexibilidad. Asimismo, respecto a la justicia procedimental, se encontró que existe una diferencia en la percepción de la gestión del cambio entre la alta dirección y el personal administrativo.

En general se tiene como resultado que los entrevistados perciben que este tipo de cambio, como lo fue la pandemia, no fue mapeado. En ese sentido, afirman que se dio un cambio reactivo porque la UNCP trató de reaccionar en plena situación de pandemia con el objetivo de seguir sus operaciones; pero sin conocer el contexto, los cambios que podrían suceder u otro tipo de información que permita planificar y gestionar los mismos a futuro. Incluso, se tuvo que esperar

Figura 5: Resultados de la encuesta (pregunta 16)

¿Dentro de la UNCP se ha realizado alguna implementación de la gestión del cambio? Teniendo en cuenta que la gestión del cambio es: el proceso d...stakeholders (ciudadanos, alumnos y trabajadores)
30 respuestas



a que las clases y trabajos fueran consideradas según modalidad virtual; y que la gestión administrativa virtual sea impuesta para continuar con la operatividad de la institución, e incluir a la pandemia como un factor fundamental a considerar. Esto se evidenció en el resultado de las encuestas, ya que el 100% de los encuestados considera que dentro de la UNCP "no" se realizó alguna implementación de la gestión del cambio; lo cual también afectó a las contrataciones y esto se vio reforzado por la continuidad de la pandemia en el 2021.

En adición a ello, según las normas sobre los procedimientos de contrataciones mencionadas en el marco contextual, se puede observar que todos los grandes cambios que se dieron en esta universidad en los últimos años se dieron por algún dictamen o resolución del MINEDU, del Poder Ejecutivo o el mismo MEF. En base a ello se puede deducir que los cambios en la UNCP no son mapeados y se implementan por *stakeholders* externos a esta como los ministerios y otros organismos. Al respecto, los entrevistados mencionan que estos cambios que se venían implementando dentro del sector educación y en general de la gestión pública peruana, no estaban funcionando óptimamente. Por ejemplo, según lo que comentan en las entrevistas, la modernización de la gestión pública y la digitalización/virtualización de esta tenía muy poca acogida dentro de la administración de esta institución, ya que existía una resistencia visible y no visible al cambio.

1.1.1. Variable de estrategia de la gestión del cambio

Como se comentó anteriormente, para poder entender el modelo, primero es necesario conocer acerca del cambio, el tipo de cambio y la escuela de proceso. Respecto a las entrevistas se obtuvo el resultado de que la UNCP se encuentra en la tipología “*top-down*”, ya que la totalidad de entrevistados comentaron que a lo largo de la pandemia los cambios aplicados inician en el poder ejecutivo mediante el MINEDU o el MEF; o el poder legislativo mediante normas o leyes; o mediante organismos como el OSCE. Ello debido a que el MINEDU es la entidad rectora en materia de educación, el MEF en materia de presupuesto, y el OSCE es el organismo supervisor en contrataciones; para la cual plantean procedimientos y requerimientos específicos que todas las entidades deben cumplir. Respecto al legislativo, ello se debe a que esta institución tiene entre sus competencias elaborar, modificar y derogar las normas. En ese sentido, se puede rescatar lo comentado por el entrevistado Ent5 acerca de que, “los cambios que se han dado en el Estado han venido en su mayoría dictaminados por el Poder Ejecutivo o Legislativo, ya sea a través de modificaciones o nuevas leyes, o diversas indicaciones del ejecutivo” (comunicación personal, 12 de diciembre de 2021).

Asimismo, se vuelve a confirmar que la organización aplica una tipología “*top-down*” debido a que la estructura organizacional denota una jerarquía establecida. Además, la mayoría

de entrevistados comentaron que cuando estos cambios en contrataciones se van a ejecutar en la institución, estos comienzan por la aprobación en la alta gerencia hasta llegar a los demás trabajadores. Para ello puede rescatarse lo que menciona el entrevistado Ent2 sobre que, "... evidentemente quién encabeza todo esto es el Rector con su plana de funcionarios" (comunicación personal, 15 de diciembre de 2021). Todo ello da cuenta de una tipología "*top-down*" que comienza por organizaciones con mayor capacidad institucional y por directivos de la alta gerencia de la propia UNCP.

De la misma manera, tomando en consideración las encuestas realizadas en relación con la tipología "*top-down*", se tienen los siguientes resultados. Según el 60% de los encuestados, los cambios impulsados dentro de la UNCP se dieron frecuentemente a través de las innovaciones en otras entidades públicas; y según el 40% de los mismos, por medio de las innovaciones en otras universidades públicas y el apoyo del poder ejecutivo. Además, respecto a las fuerzas o factores que impulsan en el cambio, el 36,7% de los encuestados considera que las nuevas exigencias sociales y culturales son muy poco frecuentes; sin embargo, el 66,7% considera la influencia de *stakeholders* de manera muy frecuente. Esto demuestra que la pandemia por Covid-19 no se encontraba mapeada como factor que podría influir en el cambio, más aún las nuevas exigencias sociales y culturales que traería.

Todo ello respalda lo planteado anteriormente, que el cambio en esta universidad se da en su gran mayoría por influencia externa. En efecto, como se puede apreciar, la mayoría de los cambios han sido impulsados por directivas o imposiciones, lo cual en cierta medida significaron cambios impuestos para la UNCP. No obstante, otras fuerzan también impulsan el cambio, el 70% de encuestados elige el cambio de gestión (rector); y el 50% considera que las exigencias del Ministerio de Educación (directivas) muy frecuentemente afectan los cambios. En ese sentido, el factor más relevante al momento de impulsar y tomar la decisión de cambio recae directamente en la visión y gestión del rector; así como el respaldo del MINEDU.

Del mismo modo, no se pueden descartar algunos factores que impulsan el cambio y se identificaron con la tipología "*bottom-up*". Por ejemplo, el 56,7% de los encuestados considera que las necesidades de los alumnos, el 53,3% las necesidades de los docentes, y el 43,3% las necesidades de los administrativos; impulsan frecuentemente el cambio. Esto se relaciona con el marco contextual, dado que las necesidades que manifiestan los *stakeholders* internos deberán ser canalizados por la actual gestión de la organización (UNCP) para su posterior respuesta. No obstante, estas mismas necesidades en algunas ocasiones no implican generar ningún cambio. Es en este punto donde radica la importancia de tener una gestión del cambio que incluya la

perspectiva de diversos *stakeholders*. Sin embargo, a pesar de detectarse elementos que podrían denotar una tipología “*bottom-up*”; esto no aplicaría debido a lo antes comentado.

Teniendo en cuenta ello, algo contrastable es que; por un lado, los encuestados con más experiencia en el sector público, en la universidad y en el área de logística, creen que los cambios provienen en su gran mayoría por fuerzas externas. Por otro lado, los de menos experiencia consideran que las fuerzas internas son las verdaderas impulsoras del cambio. Por lo tanto, si bien existe una predominancia “*top-down*”, no se debe dejar de considerar el cambio relacionado al consenso, sobre todo, interno; teniendo en cuenta siempre el respaldo e influencia externa.

Ahora, teniendo en cuenta el modelo y la estrategia de Waissbluth, se tiene las etapas propuestas por esta estrategia. No obstante, la pandemia no fue un cambio planificado; sino reactivo. Por ello en el marco teórico se consideró que estos cambios en las contrataciones se darían desde la etapa doce. Sin embargo, en el marco contextual se pudo observar una planificación general mediante normas que la UNCP debía adaptar; por lo que se consideró que esta estrategia comenzó desde la quinta etapa. Teniendo en cuenta ello, según las entrevistas y encuestas se conoce que se podría considerar que las etapas iniciales de planificación si se llegaron a realizar, pero de manera desordenada y no lineal. Es decir, no se siguió el orden propuesto por el autor y determinadas etapas sucedieron en el mismo periodo.

Respecto a las entrevistas realizadas, como se comentó, la totalidad de personas consultadas respondieron que cuando sucedió la pandemia no hubo una planificación en la que apoyarse. Además, al considerarse esta como un cambio pasajero, no se desarrollaron planes de acción o acciones preliminares. Ello, hasta que se interiorizó el hecho de que la pandemia continuaría y era necesario adaptarse a esta. Esto lo menciona el entrevistado Ent5 cuando indica que, “El problema en general fue que nadie veía que la pandemia duraría tanto, porque si no, para mí lo mejor hubiera sido realizar una planificación más estudiada” (comunicación personal, 12 de diciembre de 2021). Asimismo, el entrevistado Ent1 comenta que, “siendo sincero, pues no hubo ninguna planificación, ninguna planificación alguna; pero, como mencioné antes, no creo que nadie haya planificado la aparición del coronavirus en nuestra vida diaria y en este caso, organizacional” (comunicación personal, 21 de diciembre de 2021). Estos comentarios no solo denotan la falta de planificación en los primeros momentos, sino también la necesidad de una estrategia que les permita gestionar los cambios producidos por la pandemia.

En ese sentido, se entiende que la UNCP tuvo que actuar de manera reactiva realizando actividades; lo cual equivale en la estrategia de Waissbluth a las etapas de implementación (etapa doce en adelante). Teniendo en cuenta ello, los entrevistados mencionan que no se desarrollaron planes, pero sí acciones a tomar y como llevarlas a cabo. Asimismo, al no tener una guía de acción,

las mejoras fueron dándose al mismo tiempo que se implementaban los planes. Es así que se tiene como resultado que se llevaron a cabo la etapa catorce de mejoras y doce de planes. Esto es un factor positivo por rescatar debido a que muestra la flexibilidad que esta estrategia puede tener en la práctica y en un cambio de tipo reactivo. Un ejemplo es lo que comenta el entrevistado Ent5 acerca de que, “recuerdo que se perdían los correos o los hilos de los mismos, ya que todos enviaban nuevos correos, por eso también desde la DGA se solicitó que todos deberían reenviar los correos (...) Creo que esas cositas tan simples nos hicieron la vida más fácil en esta virtualidad” (comunicación personal, 12 de diciembre de 2021). Esta nueva práctica en este nuevo tipo de trabajo para realizar contrataciones virtuales ayudó a mejorar el procedimiento y evitar demoras o confusiones en este. Cabe resaltar que la etapa catorce según el marco teórico y contextual se consideró fuera parte del año 2022, al no encontrarse indicadores que recopilen información de las mejoras. Sin embargo, esta proposición de mejoras en este procedimiento se dio junto con la implementación.

Es necesario volver a mencionar que el periodo de análisis de la presente investigación se centra en el 2020 y 2021; es decir, en la virtualidad y el retorno a la presencialidad o semipresencialidad. Teniendo en cuenta ello, para el 2021, la UNCP si realizó pequeños planes de preparación como el hecho dividir a los trabajadores en dos grupos: aquellos vulnerables y aquellos que no tenían factores de vulnerabilidad. Para que así se pudiera transferir a las personas vulnerables a puestos completamente virtuales. Es así que se tiene como resultado que si se llevó a cabo la etapa seis de planes de preparación. Al respecto, el entrevistado Ent2 menciona que, “la adaptación ha ido paulatinamente; pero, ahora sí recién se está planificando todos estos detalles, incluso hay personal que todavía sigue haciendo trabajo, digamos mixto, otros siguen haciendo trabajo no presencial” (comunicación personal, 10 de diciembre de 2021).

Asimismo, el entrevistado Ent3 comenta que, “ese cambio se genera a través del plan estratégico que se aprobó en este año (...) hacia el dos mil veinticinco (...), refiriéndonos a tomar en cuenta los objetivos académicos de la universidad, pero en un contexto, pues de pandemia” (comunicación personal, 10 de diciembre de 2021). Esta última acotación acerca de incluir esta nueva modificación en el plan estratégico demuestra que es desde el 2021 que se realizó una planificación estratégica que considere diversas variaciones en el entorno de trabajo del personal involucrado en las contrataciones. Teniendo en cuenta ello, se tiene como resultado que si se llevó a cabo la etapa cinco de planeación. Respecto a las contrataciones, en especial en las contrataciones de personal, se generó el cambio en el perfil de puesto de las personas para considerar habilidades y conocimientos en tecnología de la información. Es así como los entrevistados mencionan que se contrataron a personas que cuenten con los conocimientos necesarios para trabajar en un ambiente virtual. Lo cual vendría a ser otra modificación realizada

mediante una planificación que forma parte de una estrategia general de intervención, lo cual vendría a ser también la etapa cinco. Todo ello teniendo como base lo experimentado en el año 2020, el cual le permitió a la universidad realizar un diagnóstico de los puntos de mejora.

Además de desarrollar una estrategia de intervención, el nuevo plan estratégico mencionado también incluye secciones donde se desarrolla una nueva visión y misión de la organización, teniendo en consideración estos cambios experimentados. Esto es importante porque tener una visión de la organización promueve también el desarrollo de una visión de cambio, lo cual sería la etapa cuatro. En ese sentido, el entrevistado Ent3 comenta que, “de alguna manera la universidad, pues a través de su plan estratégico establece un plan, el cual indica con claridad cuál es la visión, la misión de la institución a un futuro” (comunicación personal, 10 de diciembre de 2021). No obstante, la visión de cambio o etapa cuatro, aún no se ha llevado a cabo. Al respecto, no tener una visión de cambio podría generar confusiones acerca de lo que se quiere lograr con estas modificaciones. Esta afirmación se refuerza con lo encontrado en las encuestas donde el 60% considera que la falta de visión de la alta dirección se percibe como una oposición al cambio. Es decir, la falta de visión es un elemento que, de no darse, genera resistencia.

Teniendo en cuenta ello, según la teoría, estas resistencias pueden darse de manera oculta o visible. En ese sentido, el 60% considera la falta de visión de la alta dirección; el 53,3% la inercia dentro de las áreas administrativas; el 46,7% la inercia de la estructura organizacional; el 56,7% la inercia en los procesos administrativos; el 50% la amenaza a la experiencia; y el 60% la amenaza a la jerarquía establecida, factores que frecuentemente se oponen al cambio. Todo esto se relaciona con la resistencia oculta que puede existir en la UNCP, debido a que no se demuestra la realización de acciones; por lo contrario, solo oposición. Sin embargo, es fundamental volver a recordar que la resistencia, según la teoría, es inherente a la organización y sus cambios. Esto también se reafirma con lo mencionado por el entrevistado Ent3, “bueno en realidad toda pretensión de cambio siempre genera cierta resistencia en algunas áreas orgánicas de la universidad y en un contexto de pandemia estas resistencias se hacen más evidentes porque obviamente la funcionalidad, el funcionamiento de las áreas administrativas y todas las áreas orgánicas no funcionan, pues al cien por ciento cómo se debiera porque el trabajo virtual no es lo mismo” (comunicación personal, 10 de diciembre de 2021). Respecto a ello, se puede destacar la acotación de que, en cambios no planificados la resistencia se hace más visible y deja de ser oculta. Sin embargo, también se debe considerar el hecho de que la pandemia por Covid-19 es causada por una enfermedad que afecta la salud y vida de las personas.

Del mismo modo, en relación con las resistencias visibles se tiene que del total de encuestados; el 60% considera que los hábitos y costumbres tradicionales; y el 53,3% considera

la resistencia de personal adulto mayor como factores que causan frecuentemente una oposición al cambio. En ese sentido, junto con una estructura muy jerárquica y vertical, la resistencia y presión que ejerce el personal adulto mayor es muy notorio. Esto lo menciona indirectamente el Ent2, “considerando que hay personal como les decía, en una primera iniciativa generacional, ósea, personas que ya, yo considero que la universidad ya prácticamente, están a punto de jubilarse” (comunicación personal, 15 de diciembre de 2021). En otras palabras, existe personal adulto mayor en proceso de una pronta jubilación, que da a percibir mayor resistencia al cambio. Por ejemplo, según lo que comentan los entrevistados, no asisten al trabajo por miedo de los contagios o no desean aprender nuevas habilidades tecnológicas para trabajar en entornos virtuales. Por último, el 53,3% considera que los recursos públicos limitados a veces frecuentemente se oponen al cambio. Es decir, la falta de presupuesto puede ser una limitación que afecte la adopción de cambios en el procedimiento de contrataciones.

Todo lo anteriormente comentado se relaciona con lo propuesto en la teoría, debido a que la falta de planificación y, en especial la falta de la etapa tres, va formando resistencias. Es decir, la falta de un diagnóstico que otorgue conocimiento acerca de los cambios y cómo estos serían percibidos por las personas, sumado a la falta de motivadores de cambio; generarían mayores resistencias. También, la falta de visión de cambio conllevaría a que las resistencias pasen de ser ocultas a visibles; en otras palabras, se conviertan en acciones concretas en contra del cambio. Lo cual, al final, puede generar retrasos en los cambios. Es así que, por ejemplo, las contrataciones no se llevan a cabo, o se llevan a cabo fuera del momento adecuado. Cabe resaltar que estos efectos en las contrataciones afectarían a los alumnos, beneficiarios del servicio de educación.

Una situación que da muestra una resistencia visible es la que comentan los entrevistados cuando sucedió la pandemia, los trabajadores mostraron reacciones negativas como molestia e incomodidad hacia los nuevos cambios que debían implementar en sus puestos de trabajos. Por ejemplo, estos cambios fueron en la vía utilizada para realizar las contrataciones ahora virtuales, tipo de plataforma a usar, tipo de plataforma de comunicación en el trabajo y demás. En adición, determinados trabajadores dejaron de laborar por miedo a las consecuencias negativas que puede generar el Covid-19. En relación con ello, el entrevistado Ent1 comenta que, “ha habido reacciones o comportamientos como el de no venir a trabajar. Debido a que simplemente han dejado todo, y se han puesto a buen recaudo” (comunicación personal, 21 de diciembre de 2021). Sumado a ello, el entrevistado Ent5 afirma que, “resistencias obvio, es decir, yo misma al inicio sufrí mucho para adaptarme a estos nuevos cambios” (comunicación personal, 12 de diciembre de 2021). Todas estas reacciones visibles generadas por los cambios que ha traído la pandemia dan cuenta de una resistencia visible que dificulta la adopción de nuevos cambios y la necesidad de una gestión de estos.

Aunque estas resistencias retrasen los cambios y su implementación, también pueden retrasar los planes de cambio; al no tener un consenso sobre lo que se debe hacer. Al respecto, el entrevistado Ent2 menciona que, “hay muchas personas que no comparten esa idea (reuniones semanales para coordinar el trabajo en pandemia) (...), este hecho, de algunos de los tantos que te comento, ha generado mucha incomodidad” (comunicación personal, 10 de diciembre de 2021). A pesar de ello, esta actividad denota la existencia de una organización de roles para la ejecución del plan del cambio, la cual es la etapa ocho. Cabe resaltar que esta etapa se dio en el 2020 al mismo tiempo que se daba la implementación de los cambios.

En relación con los roles y las personas involucradas, es importante mencionar a los *stakeholders* que se involucraron en estos cambios en las contrataciones en pandemia. Según las entrevistas realizadas, los actores involucrados en la toma de decisiones respecto a los cambios son la DGA y otras oficinas relacionadas, el rector, los vicerrectores, los trabajadores de la UNCP, los sindicatos de administrativos y docentes, los estudiantes, el personal tercerizado (vigilancia y limpieza), el MEF, la SUNEDU, y el MINEDU. En ese sentido y teniendo en cuenta la teoría, podríamos separar estos actores en dos tipos que serían agentes de cambio internos y externos. Cabe resaltar que la UNCP es una organización pública independiente; pero, también es parte del sistema educativo superior peruano y responde a nivel financiero al MEF.

Habiendo comentado ello, por la parte de agentes de cambio internos están los generadores de cambio en la cual se encuentran los rectores y vicerrectores. Ello debido a que son los responsables ante el MEF y MINEDU de realizar los cambios y un seguimiento de estos en la organización, además de que conforman la alta dirección y se encargan de la toma de decisiones respecto a toda la organización. También se encuentra la DGA, la oficina de logística y la oficina de planificación, los cuales serían los demostradores debido a que apoyan los cambios en contrataciones. Ello porque son los especialistas en el tema y conocen cómo estos cambios pueden modificar los procedimientos de contrataciones. Además, se encuentran los defensores que serían miembros de los sindicatos, trabajadores de la UNCP y el personal tercerizado. Ello debido a que pueden estar a favor del cambio teniendo como objetivo la continuidad de operaciones de la organización, y la renovación de contratos. Recordemos que muchos alumnos fueron afectados en la pandemia y se evidenció una mayor tasa de deserción, según se comentó en la problemática. En relación con ello nos podemos referir a lo que comenta el entrevistado Ent5 acerca de que, “nosotros como trabajadores, también podemos influir por medio de nuestros jefes directos” (comunicación personal, 12 de diciembre de 2021). En adición, en relación con los agentes de cambio que impulsan los mismos dentro de la UNCP se tiene que del total de encuestados; el 56,7% considera que las necesidades de los alumnos, el 53,3% las necesidades de los docentes, y el 43,3% las necesidades de los administrativos impulsan frecuentemente el cambio. Asimismo,

según el 70% de encuestados el actor interno más importante es el cambio de gestión (rector), el cual muy frecuentemente impulsa el cambio. No obstante, en ese caso se debe tener en cuenta que; así como la gestión del rector puede impulsar algún cambio, también puede detenerlo.

Por la parte de agentes de cambio externos están los implementadores donde se encuentra el SUNEDU, MEF y MINEDU. Ello debido a que son responsables de los cambios en las instituciones educativas públicas universitarias, lo cual involucra a las contrataciones que se puedan realizar. Al respecto el entrevistado Ent1 señala que, “como todas las instituciones del sector público, se tiene al MEF y, en el caso particular de las universidades, al MINEDU (como actores clave en los cambios)” (comunicación personal, 21 de diciembre de 2021). Asimismo, se encuentran los implementadores que serían los estudiantes, ello debido a que estos solo aceptan el cambio que se ha realizado en niveles superiores de la organización; pero, también tienen una voz en los cambios que los pueda involucrar. En ese sentido, el entrevistado Ent2 indica que, “los estudiantes también se organizan y ellos también tienen sus propios intereses que también tienen que ser atendidos” (comunicación personal, 10 de diciembre de 2021). No obstante, se debe considerar a los sindicatos de trabajadores como una fuerza fundamental para impulsar o resistir algún cambio.

Asimismo, volviendo a la importancia de la inclusión de los *stakeholders*, se tiene que de acuerdo con el 70% de encuestados las áreas usuarias casi nunca tenían un involucramiento real en la planificación de los requerimientos para que se lleve a cabo el proceso de contratación, antes del contexto ocasionado por el Covid-19. Sin embargo, el 63,3% consideraban que estas áreas casi siempre tenían un involucramiento real en la planificación de estos requerimientos dentro del contexto ocasionado por el Covid-19. Esto demuestra un cambio en el rol de las áreas usuarias en este nuevo contexto de contrataciones virtuales o electrónicas. Asimismo, demuestra la importancia de las áreas usuarias en estos procedimientos de contrataciones y permite que las áreas y los trabajadores se sientan más involucrados en el proceso.

Es así que, al tener diversos *stakeholders* con diferentes posturas frente al cambio y que, además de ello, estas posturas pueden cambiar dependiendo de cómo se gestione este; es importante conocer su perspectiva e incluirlos en los planes. De esta manera, se reducirán las resistencias naturales que pueden generar los cambios, mediante un involucramiento de los agentes involucrados. En ese sentido, las etapas tres y siete serían esenciales para generar un mayor involucramiento; sin embargo, estas etapas no se encontraron en la presente investigación. Esto se condice con lo que comenta la teoría, ya que en organizaciones “*top-down*” es difícil que los altos mandos busquen un consenso. A pesar de ello, estas etapas serían claves para el cambio según la teoría.

Habiendo comentado ello, se ha hallado que las etapas según la estrategia de Waissbluth no se desarrollaron de manera lineal; además de que no todas de estas fueron llevadas a cabo. En ese sentido, las etapas que llegaron a desarrollarse fueron la etapa cinco, seis, ocho, doce y catorce. Estas etapas no necesariamente fueron las que, según la teoría, se tenían mapeadas. En conclusión y tomando en consideración los hallazgos de las entrevistas y encuestas, se observa que existe una combinación entre las etapas que venía experimentando la UNCP de acuerdo con lo descrito por Waissbluth. En otras palabras, en la práctica, estas etapas no son lineales y se pueden dar de una manera independiente o variada. Es decir, se demuestra la flexibilidad que el autor buscaba en el desarrollo de la estrategia. No obstante, esta flexibilidad puede que se dé en cambios no planificados, donde la organización sólo reacciona a estos. Este punto sería una afirmación que debe estudiarse más a detalle en otras investigaciones.

1.1.2. Variable de Kinder

Teniendo en cuenta el modelo presentado, ahora se tiene a la variable de Kinder donde se encuentran como subvariables a la satisfacción con el cambio, alineamiento con las expectativas de los *stakeholders*, procesos de entrega de estrategia (comunicación), capacidades de la organización alineadas con los procesos y contribución de los *stakeholders*.

Respecto a la satisfacción con el cambio, los entrevistados mencionan que se encuentran satisfechos con los cambios. En ese sentido, el entrevistado Ent2 menciona que, “creo que los ha mejorado (los cambios en los procesos), e incluso creo que eso ha sido beneficioso, porque la virtualidad o bueno el manejo de algunos programas para el Estado era algo que ya se venía impulsando, y en buena hora que ahora más servidores públicos estemos listos para eso” (comunicación personal, 10 de diciembre de 2021). Es decir, las personas están satisfechas con los cambios producidos en este procedimiento de contrataciones. Asimismo, el mismo entrevistado Ent2 comenta que, “porque como institución ha reaccionado bien (a los cambios), creo yo. Osea obvio con todas sus limitancias o barreras, pero sí, estoy satisfecha, no solo de la misma UNCP, sino de toda la gestión que implica” (comunicación personal, 10 de diciembre de 2021). En otras palabras, se entiende que no solo están satisfechos con los cambios en sí, sino también con la gestión de estos. No obstante, los encuestados comentan que no se encuentran satisfechos respecto a cómo se gestionaron estos cambios. Es así que, el 100% de los encuestados comenta que si la UNCP hubiera implementado una gestión del cambio a raíz del Covid-19 o el uso de sistemas electrónicos de adquisiciones/contrataciones, el procedimiento hubiera sido más eficiente. Esta diferencia en la satisfacción de la gestión del cambio puede ser debido a la diferencia de perfil entre los encuestados y entrevistados. Ello debido a que los entrevistados son personas de la alta dirección y los encuestados son personal administrativo, como se comentó en la metodología. Teniendo en cuenta ello, se encontró que, aunque la alta dirección está satisfecha

con los cambios, el personal administrativo confirma la necesidad de una gestión del cambio en este nuevo procedimiento de contrataciones virtuales.

En relación con la subvariable de alineamiento con las expectativas de los *stakeholders*, se condice lo que se mencionó en la teoría. Ello debido a que no se encontró información en las entrevistas, encuestas o marco contextual que denote expectativas de los *stakeholders* respecto al cambio y el alineamiento de estas a lo propuesto. En relación con los procesos de entrega de la estrategia se tiene lo que comenta el entrevistado Ent1 acerca de que, “se está pendiente, de esa parte no hay ningún inconveniente y se ha comunicado de manera eficiente y eficazmente todo lo relacionado a la pandemia” (comunicación personal, 21 de diciembre de 2021). En adición, se tiene lo que comenta el entrevistado Ent5 sobre que, “hubo una comunicación muy adecuada, y mucha comprensión una vez vacunados. Además, siempre estaban monitoreando nuestra salud, sobre todo a las personas vulnerables y eso es muy rescatable” (comunicación personal, 12 de diciembre de 2021). Es decir, respecto al cambio, se tuvo una comunicación constante con los involucrados respecto a las nuevas actividades a seguir, y del nuevo plan estratégico hacia al 2025.

Referente a la subvariable de capacidades de la organización alineadas con los procesos se tiene que determinados trabajadores no contaban con conocimientos básicos tecnológicos ni específicos para las contrataciones. En ese sentido, se resalta las capacitaciones dadas por diversas instituciones del estado como el OSCE, MEF y otros. E incluso se mencionan capacitaciones particulares que el propio personal tuvo que conseguir con el fin de seguir trabajando y que ahora en un ámbito virtual fue más fácil de obtener. Es así que el entrevistado Ent3 menciona que, “básicamente la falta de conocimiento (...) entonces ese desconocimiento de las normas (...) no ha permitido que las contrataciones fluyan” (comunicación personal, 10 de diciembre de 2021). En sí, esta desconexión entre las habilidades requeridas para las contrataciones en este nuevo contexto terminó afectando cómo se daban estas. En consecuencia, El 50% de encuestados considera que la ejecución de los procedimientos de contratación administrativa que conoce o ha llevado a cabo en su institución no eran ni eficientes ni deficientes antes del contexto ocasionado por el Covid-19. Sin embargo, el 43,3% considera que la ejecución de estos mismos procedimientos han sido deficientes dentro del contexto ocasionado por el Covid-19. Habiendo comentado ello, se tiene como hallazgo que las capacidades de los miembros para llevar a cabo este nuevo procedimiento de contrataciones virtual fueron limitadas. Lo cual conlleva a que las contrataciones no fueran las adecuadas. Es así que, las contrataciones no lograban cumplir con el 100% de avance presupuestal planificado según el SIAF Amigable para noviembre de 2021. Por ejemplo, se puede observar la cuenta de contratación de servicios donde el porcentaje de avance es de 33.0%. El cual llegó a 66.6% a final de año.

Esto se condice con lo que se encontró en la teoría acerca de que existe falencias en la gestión de las contrataciones públicas (Secretaría de Gestión Pública, 2012). Ello sumado a las nuevas habilidades que exige el contexto, genera mayor ineficiencia en el desarrollo de las normas. Lo cual, como se observa en el cuadro de abajo, reduce el nivel de cumplimiento de la organización. Con lo que a largo plazo vendría a afectar el servicio de la educación superior que cuenta con brechas socio-económicas que se podrían agravar. No obstante, esta investigación es del tipo exploratoria-descriptiva, por lo que no se analizara a detalle esta proposición y solo se comparte para futuras investigaciones.

Tabla 6: SIAF Amigable - UNCP 2021

PARTIDA	AÑO	PIA	PIM	% avance
CAS sin contribuciones	2021	2,251,202	2,232,771	68.2%
CONTRATACIÓN DE SERVICIOS	2021	34,789,631	41,004,488	33.0%

Adaptado de SIAF Amigable (2021)

Finalmente, acerca de la subvariable de contribución de los stakeholders, según el entrevistado Ent1 se conoce que, “desde mi oficina, en coordinación con otras unidades, implementar y fomentar el uso de firmas electrónicas; así como el de la plataforma electrónica, lo cual permitiría una agilización total en los diversos procesos” (comunicación personal, 21 de diciembre de 2021). Esto quiere decir que si hubo una contribución en desarrollar estos cambios en las contrataciones. No obstante, los demás entrevistados no comentaron acerca de ello. Lo cual demuestra que solo la alta dirección en el tema de contrataciones tuvo una implicancia real en desarrollar los cambios en este procedimiento.

Teniendo en cuenta lo mencionado, se ha hallado una diferencia en la satisfacción del cambio, donde la alta gerencia se encuentra satisfecha y los miembros administrativos aún encuentran espacios de mejora en la gestión del cambio. Además, son los miembros de la alta gerencia los que formaron parte del desarrollo de cambios y las decisiones respecto a esta. En ese sentido, se tiene como resultado que el involucramiento de la alta dirección generó mayor compromiso y valoración de esta gestión del cambio, a comparación del personal administrativo. Otro resultado, es la buena comunicación de los cambios, a pesar de las limitaciones que puede producir tener un cambio de tipo reactivo (Covid-19).

1.2. Contrataciones

Para continuar con el análisis se examinarán las contrataciones respecto a la gestión del cambio y el contexto. En general, se tiene como resultado que el proceso de contrataciones se vio afectado tanto por el contexto como por los cambios que trajo consigo la pandemia. Es así que las contrataciones no lograban cumplir con al 100% su avance presupuestal planificado según el SIAF Amigable para diciembre de 2021, un ejemplo de ello es la tabla 6 antes mostrada. Lo cual

se relaciona con lo manifestado por el 53,3% de los encuestados, quienes consideran que de todos los procesos contractuales que conocen o se ha llevado a cabo en su institución, el Covid-19 ha tenido un impacto deficiente en los proveedores adjudicados, al momento de brindar los bienes o servicios ofrecidos. Del mismo modo, respecto a la variable gestión del cambio, se identificó que sí se dio de manera inconsciente e informal a lo largo del 2020. Así como, en el 2021, se experimentaron los cambios de manera más tangible, tal como lo menciona el Ent1, “por eso, algunas cosas que se quisieron hacer o planificar por ejemplo en el 2020, fueron descartadas o tal vez mejoradas este 2021; por ejemplo, el trabajo mixto, que significa remoto y presencial” (comunicación personal, 21 de diciembre de 2021).

No obstante, si bien en el 2021 se dio una gestión del cambio informal, también fue inconsciente, dado que la UNCP nunca buscó ni intentó implementarla como tal. Como lo reafirma el 100% de los encuestados, quienes consideran que dentro de la UNCP "no" se realizó alguna implementación de la gestión del cambio. Asimismo, si se pudo identificar como el proceso de contrataciones fue evolucionando a lo largo del 2020; en especial, en el 2021, donde se dieron cambios radicales y obligatorios.

1.2.1. Variable de justicia procedimental

Respecto a las entrevistas realizadas, se encontró el resultado de que esta variable no era mencionada en su mayoría por los entrevistados y tampoco deseaban ahondar en el tema debido al entendimiento de esta. En ese sentido, la variable de justicia procedimental se relacionaba con la injusticia percibida en los procesos de contratación o corrupción y no tanto con la justicia percibida en estos procedimientos. Aun así, los resultados encontrados en las entrevistas permiten evidenciar, en relación a la subvariable por analizar de confiabilidad, que los trabajadores no confían en los procedimientos de contrataciones. Debido a la diferencia de modalidades de contratación que existen, la falta de meritocracia en puestos que involucran asensos y el uso de procesos no formales para contratar personas “recomendadas”. Asimismo, la normativa sobre el uso de la modalidad de contratación directa en pandemia, según los entrevistados, generó descontento debido a la rapidez con la que esta se trabajaba, y que conllevaba a la generación de mayores errores y estrés en un entorno virtual nuevo.

Al respecto, según la teoría se conoce que, según el OSCE en la pandemia se preferirían optar por contrataciones directas. Las cuales cuentan son más rápidas y permitirían reaccionar más rápido al contexto. No obstante, esta rapidez que se valora sacrifica la transparencia fundamental para los procesos de contrataciones públicas. En adición, en relación a la subvariable a analizar de imparcialidad, el 56,7% de encuestados considera que los requerimientos que elaboran en el área usuaria, solo a veces se hacen de manera objetiva y precisa dentro del ámbito

del proceso de contrataciones. Así como, el 43,3% considera que el área usuaria se encontraba a veces capacitado respecto al proceso de contratación pública dentro del contexto ocasionado por el Covid-19. Esto respalda lo descrito anteriormente en relación a las fallas en la elaboración y delimitación de los expedientes de contratación por parte del área usuaria, comentado en las entrevistas. Además, el 63,3% considera que de todos los procesos contractuales que conoce o ha llevado a cabo en su institución, en los últimos dos años, la mayoría de los proveedores adjudicados con los que ha interactuado, brindan los bienes o servicios ni eficiente ni deficientemente en relación al tiempo estipulado y según el contrato. En efecto, estos porcentajes son alarmantes, debido a que, implican que la UNCP no está realizando un proceso de contrataciones eficiente. Asimismo, es necesario mencionar que en esta subvariable no se hará referencia a ninguna cita para evitar consecuencias negativas en los entrevistados a los que se tuvo acceso.

Del mismo modo, considerando la subvariable a analizar del uso de la información correcta, precisa y exhaustiva; el 90% de encuestados considera que la página web institucional es el medio que utiliza mayormente su oficina u área de Logística, a parte del Portal de la OSCE, para dar a conocer los procesos de contratación estatales de la UNCP. Lo cual implica una mayor diversidad de medios de difusión, y permite una mayor oportunidad de participar en el proceso de contrataciones tanto de actores internos como externos. En adición, el 60% considera que, de todos los procesos contractuales que conoce o se ha llevado a cabo en su institución, los sistemas electrónicos de compras (plataformas informáticas) casi nunca se han usado de manera frecuente y obligatoria antes del contexto ocasionado por el Covid-19. No obstante, el 60% considera que sí se han usado de manera frecuente y obligatoria dentro del contexto ocasionado por el Covid-19. Esto es un claro reflejo del impulso que ha dado la pandemia a la virtualización y digitalización de los procesos estatales; pero, sobre todo, la implementación y uso integral de estas plataformas de contratación como tal. De la misma manera, el 76,7% considera que de todos los procesos contractuales que conoce o ha llevado a cabo en su institución, en los últimos dos años, considera que el uso de sistemas electrónicos de compras (plataformas informáticas) casi siempre ha facilitado el acceso al expediente de contratación. Por ende, la virtualización o digitalización del proceso de contrataciones ha permitido una mayor apertura en general hacia todos los involucrados en el mismo, y en este caso, al acceso a la información, seguimiento preciso y exhaustivo.

En adición, en relación a la subvariable a analizar de uso de medidas correctivas formales, si existieron medidas de este tipo que se implementaron antes de la pandemia; por ejemplo, el uso obligatorio del SIGA para todas las entidades públicas. Lo cual permitió que el sistema se integrará al SIAF y SEACE, para tener un control y seguimiento más adecuado del proceso y de

las contrataciones en sí. No obstante, en esta investigación no se ha podido corroborar el uso o implementación de medidas correctivas formales en la UNCP en el periodo de pandemia, relacionados a procedimientos antisoborno, corrupción, conflicto de intereses y demás que puedan afectar negativamente el proceso de contratación.

Además, teniendo en cuenta la subvariable a analizar del uso de un código de ética para la conducta/comportamiento y moral; respecto a las entrevistas realizadas, se obtuvo el resultado de que la UNCP no cuenta con un manual o una guía de buenas prácticas en contrataciones, un código de ética o documento que ayude al uso de medidas correctivas formales. Asimismo, no existe un procedimiento estandarizado de respuesta ante acciones de malas prácticas en las contrataciones. No obstante, la universidad sí se rige a la normativa de buenas prácticas en contrataciones existente en el Perú.

Por último, considerando la subvariable a analizar de la escucha de todos los stakeholders, respecto a las entrevistas realizadas se tiene que el resultado de que la mayoría de entrevistados comentan que tuvieron oportunidades de participar dando sus ideas debido a la situación de cambio emergente que no se previó. Asimismo, esta oportunidad se dio debido a que en la pandemia se tuvo que virtualizar los procesos y en ese contexto se descubrieron problemas antes no vistos anteriormente. No obstante, es necesario mencionar que estas ideas no siempre fueron implementadas. Además, la respuesta a esta varió acorde al cargo que cada entrevistado ocupaba. Por ejemplo, el entrevistado Ent3 indica que, “yo siendo jefe de la oficina (...) he descubierto que los jefes de unidad (...) dicen que va y que no va, pero, (...) no lo que dice la norma” (comunicación personal, 10 de diciembre de 2021).

1.3. Contexto

Siguiendo con el análisis, se desarrollará acerca del contexto respecto a la pandemia que afecta la gestión del cambio y las contrataciones. En general, para esta variable se tiene como resultado que la pandemia afectó negativamente los resultados de las contrataciones debido a brechas de conocimientos del personal que en un contexto virtual eran claves. Asimismo, como este cambio fue emergente, estos conocimientos no fueron desarrolladas con tiempo; lo que causó más resistencia a un ámbito virtual. Eso, sumando al estrés del contagio por Covid-19, generó retrasos y demoras en las contrataciones.

1.3.1. Variable de pandemia

Por un lado, en relación a la subvariable a analizar de datos demográficos, se tiene la influencia de determinados indicadores como la edad. Ello debido a que existe una brecha generacional que se presenta más en el uso y dominio de herramientas tecnológicas. Así como, respecto a las entrevistas realizadas, se ha encontrado que la edad afecta la rotación del personal,

ya sea por motivos de cambiar a puestos virtuales o que requieren de poco conocimiento tecnológico o, lamentablemente, por fallecimientos. Del mismo modo, en relación a la profesión, las encuestas permiten observar que si existe un personal acorde a sus áreas de trabajo. Sin embargo, en relación al proceso de contrataciones, existe una brecha de capacitación para el desarrollo del mismo en un ámbito electrónico. Incluso, de acuerdo al Ent1, “como mínimo el personal relacionado a contrataciones debería tener un nivel de certificación OSCE intermedio” (comunicación personal, 21 de diciembre de 2021). En ese sentido, es preocupante que de todos los encuestados, el 80% no cuente con ningún nivel de certificación OSCE. De la misma manera, también existen aspectos positivos de las brechas de edades antes mencionada, como el descubrimiento de nuevo conocimiento tecnológico con el que ahora cuenta el personal adulto mayor.

Asimismo, como se comentó en el contexto, existe una brecha respecto a la virtualización del trabajo. Si bien los alumnos cuentan con problemas de conexión y acceso en esta virtualidad, también son los administrativos y docentes los que cuentan con estos problemas. Por lo que se encontró una cuenta de bonificación por reactivación económica otorgada en el 2021 a universidades públicas. Esta cuenta muestra el ingreso de dinero otorgado a aquellas personas con problemas de conexión y que laboran en la universidad. Si bien los entrevistados y encuestados no recibieron la bonificación, si comentan que conocen de ella. Cabe resaltar que esta bonificación se dio solo al personal de CAS. Esto demuestra que, si bien no existió una adecuada planificación para prever las necesidades, si se logro tomar medidas al respecto. Aunque estas fueron casi a finales de la pandemia. Aún así, ello ayudaría a facilitar el aprendizaje de estas nuevas herramientas tecnológicas.

Tabla 7: Bonificación extraordinaria por reactivación económica

PARTIDA	Año	PIA	PIM	Ejecución	% avance
				Girado	
Bonificación Extraordinaria Por Reactivación Económica	2020	0	54,300	54,100	99.6%

Adaptado de SIAF Amigable (2021)

Por otro lado, tomando en consideración la subvariable de manejo de sistemas de contratación, el entrevistado Ent1 comenta que, “la transformación del sistema de contrataciones a uno electrónico (en) la pandemia ha ocasionado que se tenga que usar este sí o sí. E incluso potenciarlo, porque todo se debía hacer de manera electrónica o virtual, sino no se podía contratar” (comunicación personal, 21 de diciembre de 2021). De esta manera, el contexto y la pandemia permitieron que se potencie el grado de manejo de plataformas o softwares por parte del personal, y su capacidad o capacitación en ese ámbito, en relación al proceso de contrataciones público electrónico. En efecto, como menciona la Ent5, “algo que fue fundamental, pero, tal vez muchos

lo vean como simple o algo normal, fue que todos teníamos que empezar a usar los correos electrónicos institucionales ya que muchos usaban sus correos de Hotmail o Gmail, incluso recuerdo que hasta de Yahoo había” (comunicación personal, 12 de diciembre de 2021). En otras palabras, incluso antes de potenciar el uso de las plataformas de contrataciones como el SIGA o el SEACE, el personal de la UNCP tenía problemas para usar y comunicarse vía correo electrónico.

Por último, de acuerdo a la subvariable por analizar de Covid-19, respecto a las entrevistas realizadas, se tiene el resultado de que la totalidad de entrevistados afirma que la pandemia ha afectado en sus relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo debido a la falta de interacción en un ambiente virtual. Al respecto la entrevistada Ent5 menciona que, “trabajar en casa, sola, es distinto e incluso triste, ya que, en mi caso, yo vivo sola no, entonces no hay ni con quién hablar” (comunicación personal, 12 de diciembre de 2021). Esto se relaciona con lo que comenta el entrevistado Ent4 sobre que, “se extraña estar en contacto con otros administrativos, los alumnos o las diversas personas que nos visitaban” (comunicación personal, 15 de diciembre de 2021). Además, esto se ve reforzado por la continuidad de los contagios y nuevas variantes del Covid-19 en el país, lo cual conlleva a causar miedo y afectar psicológicamente a los trabajadores.

1.4. Propuesta

Para terminar el análisis según el modelo se tiene la propuesta siguiendo el modelo de Gravin. Es así que se tienen las preguntas de ¿qué nos propusimos desarrollar?, ¿qué paso actualmente?, ¿por qué pasó ello? y ¿qué vamos a hacer la próxima vez? En base a estas preguntas es que se realizarán propuestas para la UNCP, de manera que se promueva una gestión del cambio más planificada y teniendo en cuenta los hallazgos antes mencionados. Es así que se busca lograr el cuarto objetivo de proponer mejoras a la UNCP tomando en cuenta los resultados del análisis en base al modelo analítico.

1.4.1. Variable de Gravin

Lo que se propone a la UNCP es seguir este modelo respondiendo estas preguntas, teniendo en cuenta los resultados de la investigación. Para poder hacer uso de lo que propone Gravin, se responderán las cuatro preguntas desde la perspectiva de la UNCP que deriva de lo encontrado.

Respondiendo a la primera pregunta, se tiene que lo que se propuso desarrollar frente a un cambio de tipo reactivo es poder adaptarse a la situación y seguir conduciendo las contrataciones públicas. Ello a pesar de las limitaciones que podría tener la organización en un primer momento. Ya que el servicio de educación universitaria debía continuar, de otra manera la tasa de deserción seguiría aumentado, al igual que la de falta de asistencia y otras mencionadas

en la situación problemática. Al respecto, lo que se recomienda es poder realizar planificaciones antes de inducir los cambios. De esa manera se reduce la resistencia al cambio y se aumenta el compromiso de las personas involucradas. Por planificación se hace referencia a las etapas del uno al diez de Waissbluth, más no a la etapa de planificación en las contrataciones según la Ley de Contrataciones. Esto ya que esta última se encuentra dentro de la planificación que propone la gestión del cambio.

En relación a la segunda pregunta se conoce que, en esta adaptación a un entorno virtual, se tuvieron problemas de resistencia como el hecho de la falta de asistencia de personal en un primer momento, la falta de capacidades necesarias para un entorno virtual, poco involucramiento del personal administrativo en los cambios, poca confianza en el nuevo procedimiento de contrataciones, deficiencias en los documentos relacionados con la ética, dificultad en la adopción de cambios debido a factores demográficos como la edad y demás. Para ello se recomienda seguir el modelo planteado por Waissbluth como una guía que permita trabajar paso por paso los cambios a desarrollar, de manera que los resultados sean más satisfactorios tanto para la organización como los propios miembros de esta.

Referente a la tercera pregunta se conoce que esto sucedió, a rasgos generales, debido a que no se realizó una planificación del cambio; más aún, no se tuvo mapeado una pandemia como factor de cambio. Además de ello, una estructura funcional y jerárquica donde los cambios son impuestos por terceros como las entidades del OSCE y otras, y las decisiones son tomadas solo por la alta gerencia; dificulta el trabajo en equipo, involucramiento y motivación de trabajar a favor de estos cambios. Para ello se recomienda tener en cuenta la perspectiva de todos los involucrados y permitirles aportar ideas con las cuales se comprometan, aunque existan límites en la toma de decisiones por ser instituciones públicas; así el cambio sea más aceptado y con menos resistencias.

Es así que se tiene la cuarta pregunta que permite generar propuestas específicas para la organización habiendo hecho un análisis de esta. Para este punto, al dar a conocer la gestión del cambio y como aporta esta, se recomienda como punto de mejora, conocer el entorno.

Teniendo en cuenta una gestión del cambio, se conoce que las organizaciones enfrentan un entorno VUCA; por ende, el cambio es constante y es necesario adecuarse a ello. En ese sentido, desarrollar una planificación es importante en los cambios. A pesar de que estos sean de tipo reactivo. Ya que, como se ha encontrado, la UNCP regresó a las primeras etapas de planificación a pesar de comenzar por la implementación. En ese sentido, se propone que la organización deje ser reactiva a los cambios y tome una posición más proactiva. Para ello se tendrían que mapear los cambios en el entorno que podrían afectar a la UNCP y hacer una lista de ellos. Luego de ello,

estos cambios se pueden calificar en escalas del 0 al 1, donde 1 es la mayor probabilidad. En adición a ello, se podría calificar el impacto que estos cambios provocarían en las contrataciones en una escala del 0 al 1, donde el 1 significa el máximo impacto. Teniendo ello, estos puntajes se podrían multiplicar para obtener una cifra que luego será priorizada de mayor a menor. Para esto se puede seguir el modelo de la tabla a continuación.

Tabla 8: Matriz de elección de los cambios

Letra	Cambios	Probabilidad	Impacto	Puntaje	Priorización
A	Cambio 1	0.6	0.9	0.54	1
B	Cambio 2	0.5	0.8	0.4	2
...
X	Cambio #	0.2	0.7	0.14	3

Dependiendo de los recursos de tiempo, personal, dinero y otros, se podría elegir entre 3 a 5 cambios para trabajarlos; esto dependería de lo que la UNCP considere adecuado. Una vez obtenido el resultado, se elegiría a los cambios más probables para definirlos y describirlos, poniendo especial atención a las consecuencias que pueden provocar en la UNCP, en especial en el proceso de contrataciones. Para esto se puede seguir la tabla siguiente:

Tabla 9: Matriz de descripción de los cambios

Letra	Cambio	Descripción	Consecuencias
A	Cambio 1	Este cambio trata acerca de ...	Las consecuencias serían ...
B	Cambio 2
X	Cambio #

Después de ello se elaboraría planes generales que permitan gestionar estos cambios elegidos, como lo comentado por Waissbluth. Estos planes pueden incluir elementos como recursos necesarios, áreas involucradas, normas relacionadas, *stakeholders* interesados y descripción del plan. Cabe resaltar que estos elementos pueden cambiarse, omitirse o agregar más de ellos dependiendo de lo que la UNCP considera oportuno. Aun así, para tener una idea de esta matriz se puede observar la siguiente tabla que contiene un ejemplo modelo.

Tabla 10: Matriz de planificación del cambio

Cambio	Recursos necesarios	Áreas involucradas	Normas relacionadas	<i>Stakeholders</i> interesados	Descripción del plan
Cambio 1	Tiempo y conocimiento	OSCE	...
Cambio 2	Apoyo	DGA
Cambio #	Dinero

No obstante, este mapeo de probables cambios no sería útil sin el apoyo de los agentes involucrados, debido a que ellos son los que tendrán que adaptarse a ellos y su resistencia puede provocar demoras, paralización y demás. Por ello, un punto crucial es involucrar al personal en el

proceso de planificación y adaptación al cambio. Es así que las oficinas de planificación estratégica y presupuesto, general de administración, logística y talento humano aportarían sus opiniones. Para ello, se podrían realizar reuniones periódicas y constantes de todo el personal, no solo la alta dirección en la cual permita escuchar a los diversos *stakeholders*. De esta manera, la alta gerencia seguirá tomando las decisiones, pero ahora basado en sustento proporcionado por los diversos agentes. Ello debido a que, si bien la alta dirección viene realizando entrevistas periódicas, según lo que comentó un entrevistado, estas no involucran a todo el personal. Asimismo, los administrativos no sienten que han aportado en esta gestión del cambio. En el caso de que estas reuniones por motivos de tiempo u otros no puedan realizarse con todo el personal, sería clave la asistencia de al menos un miembro administrativo por área que comente su punto de vista desde lo experimentado en su área. Los temas que podrían tratarse en estas reuniones son las tablas antes mostradas y el detalle de la descripción del plan de cambio, con el objetivo de tener planes generales y preliminares que sirvan de base en caso de cambios futuros.

Además de ello, se propone la continua capacitación de los miembros involucrados en las capacitaciones. Ello debido a que se ha encontrado una fortaleza en lo comentado en las entrevistas, el personal busca capacitarse incluso por sus propios medios. Para ello, también se usaría una nueva oportunidad que brinda la virtualidad, la cual es llevar cursos a distancia de manera virtual. En base a esto, existen plataformas gratuitas del Estado como SERVIR, OSCE y otros dependiendo del tema seleccionado. Estas plataformas son importantes debido a que tratan temas que involucran plataformas virtuales como el SIGA, SIAF y otras necesarias para las contrataciones. Asimismo, existen plataformas gratuitas del sector privado como Coursera, Fundación Telefónica, LinkedIn, Fundación Romero, entre otros. Estas plataformas servirían de apoyo en el aprendizaje de herramientas digitales básicas como Excel, y avanzadas como Python; de manera que las personas estarán más relacionadas con entornos digitales en el trabajo. En adición a ello, también se pueden llevar cursos virtuales pagados en universidades como la Pontificia Universidad Católica del Perú o la Universidad del Pacífico, etc.

De esta manera, en el caso de nuevos cambios, los actores involucrados estarán preparados con las capacidades necesarias para estos nuevos contextos. No solo ello, esto también podría conllevar a un empoderamiento de las personas en su trabajo al contribuir con mayor conocimiento y generar mayor escucha de su opinión. En adición, se podría lograr que estas personas lleguen a convertirse en agentes demostradores, defensores e incluso generadores de cambio. Esto último se puede apoyar de incentivos no monetarios como las felicitaciones en las reuniones o la entrega de certificaciones del empleado del mes o incluso de la oficina más eficiente del mes. No obstante, se debe tener en cuenta la factibilidad y medición de estos incentivos no monetarios.

Finalmente, si el presupuesto lo permite, se propone la idea de un sistema integrado electrónico de la universidad, o potenciar la mesa de partes virtual, tanto su funcionalidad como operatividad, lo cual implicaría ya no estar trabajando con correos electrónicos. De esta manera, se generaría mayor confianza y percepción de justicia en los procedimientos de contratación virtuales. Es así que, se tendría acceso a las solicitudes y expedientes de contrataciones, la etapa en la que se encuentran y otros que permitan a los involucrados verificar el procedimiento de manera interna.

2. Resultados del objetivo general

Habiendo comentado los resultados de cada subvariable, se tiene el objetivo general de: analizar las modificaciones en el proceso de contrataciones públicas, a través del modelo analítico planteado en base a la teoría de la gestión del cambio de Waissbluth, la variable de justicia procedimental, las 5 métricas de Kinder y las 4 preguntas de Gravin, impulsadas por la pandemia en la UNCP para el año 2020 y 2021. Respecto a la gestión del cambio se ha encontrado que las etapas de planificación fueron las más afectadas debido a que en este cambio reactivo se comenzó desde una implementación, obviando las anteriores etapas recomendadas por Waissbluth. No obstante, determinadas etapas de la planificación fueron desarrolladas luego y en la implementación. Esto demuestra la importancia de la planificación en el cambio, y la importancia de estas etapas para las organizaciones. Asimismo, se ha encontrado que en cambios reactivos la planificación vendría a desarrollarse luego de que la organización reaccione y sepa cuáles serán los cambios.

De la misma manera, según las contrataciones se identificó que la confiabilidad e imparcialidad, conjuntamente con la escucha de todos los *stakeholders* fueron las subvariables más importantes en este contexto debido al cambio de escenario a uno virtual que requería una escucha activa por parte de los agentes de cambio. Así como, la confianza y la imparcialidad de que se den al momento de plantear e implementar cambios dentro del proceso de contrataciones de la UNCP. Del mismo modo, respecto al contexto, se puede afirmar que se tuvieron dos subvariables importantes. Por un lado, se evidenció que el Covid-19 fue el causante del cambio en el proceso de contrataciones y provocó demoras y retrasos en el mismo. Por otro lado, el manejo de sistemas de contratación ha sido afectado; pero, a su vez, potenciado por la pandemia. En efecto, la implementación integral dentro de la UNCP de las plataformas electrónicas de contratación; y, por ende, la adaptación al proceso de contrataciones electrónicas dentro de la universidad se dio gracias al reemplazo de lo presencial a lo virtual. A pesar de que no se contó con ningún plan de acción en el 2020.

Además, cabe señalar que la virtualidad es un escenario probable para el 2022 en adelante, debido a la inclusión de la virtualidad en el procedimiento. No obstante, también se tiene el escenario del regreso a la presencialidad, manteniendo las herramientas virtuales. En ese sentido, es necesario una planificación que ayude a tener un escenario de regreso a la presencialidad o semipresencialidad; pero, también manejando el escenario de tener que volver a lo virtual por el aumento de contagios. Por lo tanto, es en estos contextos de incertidumbre donde radica la importancia de una gestión del cambio en el sector público; en este caso, en el proceso de contrataciones. En resumen, la gestión del cambio tendrá un papel fundamental en el futuro de las organizaciones, en este caso, para seguir adaptando el proceso de contrataciones a los cambios que depara el futuro.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación tuvo por objetivo general analizar las modificaciones en el proceso de contrataciones públicas, a través del modelo analítico planteado en base a la teoría de la gestión del cambio de Waissbluth, la variable de justicia procedimental, las 5 métricas de Kinder y las 4 preguntas de Gravin, impulsadas por la pandemia en la UNCP para el año 2020 y 2021. En ese sentido, se desarrolló una investigación mixta de alcance exploratorio-descriptivo, teniendo como base el uso de encuestas y entrevistas a los trabajadores involucrados en el proceso de contrataciones.

Por una parte, según la revisión bibliográfica se ha encontrado que existen limitaciones para la literatura sobre gestión del cambio en el sector público. Más aún sobre el tema del cambio en el proceso de contrataciones. Además, aunque existe una riqueza de conocimientos sobre modelos de la gestión del cambio, al tratar de aplicarlos en el sector público se incurren en modificaciones que no necesariamente conciben con la realidad de la organización. Es así que se tuvo que elegir un modelo desarrollado para el sector público, a pesar de que este tenía como consideración un cambio planificado y no uno reactivo. A pesar de ello, se encontró que las etapas de planificación que menciona el modelo si fueron llevadas a cabo en escenarios posteriores a la implementación, contrario a lo propuesto en la teoría.

En adición a ello, a nivel contextual, se ha encontrado que, aunque la UNCP ha venido experimentando cambios en los procesos de contrataciones, estos no son gestionados mediante modelos, lo cual hace que estos cambios no sean tan eficientes y el porcentaje de avance de las contrataciones sea muy bajo. Ello debido a que analizar y entender los cambios genera un flujo de información necesario para una posterior administración de estos. Asimismo, se ha encontrado que la pandemia por el Covid-19 ha afectado como se vienen realizando el proceso de contrataciones y el uso de las plataformas digitales que implica que este proceso sea digital íntegramente, en este caso, dentro de la UNCP.

Por otra parte, el diseño metodológico ayudó a entender un poco más acerca de la gestión del cambio en las contrataciones y pandemia aplicado a la UNCP. Ello debido a que las variables y subvariables aportaron conocimiento sobre los temas mencionados. Cabe resaltar que la contribución de las entrevistas y encuestas fue esencial para el desarrollo de la presente investigación. En ese sentido, las conclusiones de los objetivos específicos de la presente investigación serían:

- El primer objetivo de la investigación fue construir un modelo analítico en base a la teoría de la gestión del cambio de Waissbluth, la variable de justicia procedimental, las 5 métricas de Kinder y las 4 preguntas de Gravin para la UNCP. En ese sentido, el presente

estudio expuso la importancia de la planificación en un contexto o situación de cambio reactivo. Asimismo, es fundamental utilizar modelos que tengan en cuenta las diferencias clave que presenta el sector público, como sucede con la estrategia de Waissbluth. En adición a la gestión del cambio, según la justicia procedimental se encontró que existen diferencias entre la alta gerencia y los miembros administrativos. Es así que, aunque la alta dirección estaba satisfecha, contribuía a los cambios y se comprometía con ellos; los miembros administrativos, no. De igual manera, las capacidades de los miembros no eran las necesarias para este nuevo entorno de contrataciones. A pesar de ello, se rescata el hecho de tener una buena comunicación de los nuevos cambios a implementar.

- Asimismo, haciendo mención a la gestión, se encontró que es fundamental estar preparados para nuevos cambios que exija el contexto, de la mano con otros *stakeholders* involucrados. En efecto, es imprescindible analizar el contexto para prevenir los futuros cambios, lo cual generará menor resistencia en los trabajadores, debido a que estos se encontrarán involucrados en el proceso de adaptación del mismo. Así como, una planificación resaltará los beneficios positivos de los cambios, incluso se podrá tener una idea realista de su alcance e impacto. De esta manera, se podrá comenzar desde una planificación más estructurada y detallada que ayude a los *stakeholders* y demás, teniendo en cuenta que se encontró que la planificación es clave para el cambio. En el caso de encontrar cambios no mapeados, como fue la pandemia por Covid-19, se recomienda analizar el contexto de la mano con ir ejecutando determinadas modificaciones. Para luego utilizar la información recopilada para realizar una planificación.
- En adición, la variable dependiente de contrataciones demostró que las subvariables independientes de imparcialidad, confiabilidad y escucha de todos los *stakeholders* son fundamentales para una transición eficiente del proceso de contrataciones físico a uno electrónico, potenciado por la pandemia. Además, se puede observar mediante la subvariable de datos demográficos que existe una influencia negativa en la resistencia oculta o visible de los actores involucrados. No obstante, se debe considerar que el grado de resistencia al cambio de los trabajadores tiene una relación directa con sus años de experiencia laboral, tanto general como específica. Es decir, a mayor experiencia y edad del trabajador, existirá una mayor resistencia a cambios no previstos o planificados.
- El segundo objetivo trató de entender el contexto de cambios y reformas, antes y después de la pandemia, que ha caracterizado el proceso de contrataciones públicas en la UNCP. En ese sentido, se puede afirmar que la variable de contexto es un factor que influye en el cambio del procedimiento de las contrataciones, lo cual se observa en la subvariable

de manejo de sistemas de contratación. Lo cual conlleva a que los *stakeholders* involucrados trabajaran en desarrollar nuevas capacidades técnicas para su adaptación en esta nueva gestión virtual. Lo cual concluye que los cambios en el contexto generan reacciones desde la forma de trabajo, método de trabajo hasta las habilidades de los trabajadores. Asimismo, la subvariable Covid-19, tuvo un impacto directo e indirecto para que el cambio reactivo hacia un procedimiento contractual digital en la UNCP sea más factible, oportuno y necesario.

- Adicionalmente, se concluye que el proceso de contrataciones tiene puntos de mejora. Como lo comenta la Secretaría de Gestión Pública, estas falencias a nivel de todas las organizaciones radica respecto a la identificación y elaboración de perfiles de puestos, la planificación y ejecución de la contratación. A nivel de la propia organización, el punto de mejora se encuentra en desarrollar una adecuada planificación que les permita posteriormente cumplir con la ejecución de los planes.
- El tercer objetivo fue analizar el proceso de contrataciones públicas en la UNCP a partir del modelo analítico definido para el año 2020 y 2021. En ese sentido, se encontró que de manera informal e inconsciente se trató de gestionar el cambio en esta institución. Es así que se identificaron determinados pasos de Waissbluth, ya sea de manera desordenada o mixta en la adaptación del proceso de contrataciones al contexto sanitario. No obstante, también se identificaron falencias en este proceso de adaptación; por ejemplo, las contrataciones en la UNCP no fueron desarrolladas en su totalidad como se observó en el SIAF Amigable. Además, como mencionan los entrevistados, existieron muchos errores en desarrollo del proceso de contratación en el entorno virtual, lo cual conlleva a mayores demoras en los periodos de contratación, devolución de expedientes por errores en la delimitación del mismo y la inexistencia de postores idóneos. Aún así, para el 2021, a raíz de la exigencia del contexto se pudo evidenciar que hubo una adaptación parcial del personal y la administración sobre el procedimiento de contrataciones electrónico como tal.
- Finalmente, el cuarto objetivo de la investigación trata de proponer mejoras a la UNCP tomando en cuenta los resultados del análisis en base al modelo analítico. En ese sentido, se observa claramente la necesidad de gestionar los cambios en el sector público, en especial en las contrataciones. De esta manera los cambios a desarrollarse en la UNCP enfrentarían menos resistencia y más compromiso de parte de los involucrados.

Teniendo en cuenta lo antes comentado, se han desarrollado las siguientes recomendaciones de la presente investigación:

Como se menciona, se ha comprobado respecto a la planificación o gestión del cambio que, cuando no conoces la situación a la que te enfrentas, más aún cuando es nueva, todos los planes a desarrollar están destinados a modificarse y no serán de apoyo para la organización. Por consiguiente, es recomendable antes de desarrollar planes o estrategias, realizar un análisis de los cambios encontrados. Asimismo, es esencial tener en cuenta cómo cada uno de los cambios afectarán a esta organización. Esto es lo que Waissbluth llama diagnóstico, e incluye no solo información de la situación a enfrentar, sino también de la propia organización. De esta manera se pueden conocer tanto las fortalezas o debilidades de la organización para poder enfrentar los cambios. Cabe resaltar que, aunque al inicio se desarrolle un análisis primario o general para poder comenzar a desarrollar planes de contingencia, posteriormente es fundamental realizar un análisis más detallado. Es importante que este análisis incluya los cambios en cada proceso o nivel micro y a nivel global o conjunto de la organización, de esta manera también se puede priorizar aquellos que es necesario enfocarse y aquellos que pueden ser resueltos en un momento posterior. Ello debido a que los recursos en el estado son escasos y las demandas de los ciudadanos son varias, como se mencionó anteriormente. En este proceso es clave comunicarse con los *stakeholders* involucrados para poder conocer su punto de vista y así las estrategias o planes a implementarse no se enfrenten a una resistencia. En especial aquellos *stakeholders* nuevos, como por ejemplo son las áreas usuarias, que anteriormente no se tomaban en cuenta en la planificación. Ya que no incluir los *stakeholders*, como comentan los resultados de la investigación, pueden afectar el desarrollo del trabajo mediante demoras en los procesos como el clima laboral mediante reclamos e incluso huelgas. Lo cual vendrían a ser las resistencias al cambio.

No obstante, nadie hubiera pensado en la potencial existencia de esta pandemia, y mucho menos planificado algún plan de contingencia. A pesar de ello, ahora las instituciones deben tener en cuenta la existencia de este tipo de situaciones que generan cambios a gran escala, como lo es cambiar el trabajo presencial por un completamente remoto. Ello ya que, de no prevenir situaciones como pandemias puede volver a generar una paralización global que ponga en riesgo la operatividad de muchos sectores, como el de la educación. Además, generar paralizaciones en sectores como el educativo, pone en riesgo el derecho de la educación de las personas. En adición a ello, como se comentó en el contexto después del Covid-19, afecta negativamente el porcentaje de alumnos que reciben educación y educación de calidad. En ese sentido, lo que se recomienda es tener planes de contingencia, de manera que ya no se tengan cambios emergentes sino planificados. Lo cual pondrá a las organizaciones un paso adelante para gestionar los cambios.

Teniendo en cuenta ello, es admirable como cada institución e incluso cada país, ha reaccionado luego de sucedido todo esto. En este caso, la UNCP como institución también ha ido mejorando; por ejemplo, como se ha visto, hay planes que ya se vienen implementando el trabajo

semipresencial y los cambios de áreas de trabajo para personas en condición de vulnerabilidad. Es por ello que se recomienda proliferar esa cultura de gestionar los cambios en el Estado. Asimismo, los cambios no deben ser percibidos como negativos; sino como oportunidades de mejora. Ello se rescata de la investigación de campo donde los entrevistados comentan los beneficios positivos que ha traído esta pandemia y la virtualidad. Uno de estos beneficios es el conocimiento de nuevas herramientas virtuales. De esta manera, también se logra reducir la resistencia a estos cambios. Adicionalmente, esta virtualidad coincide con los esfuerzos por una modernización del estado. Lo cual justifica legalmente el apoyo a estos tipos de cambio por parte de autoridades institucionales o titulares de entidades como es el rector de la UNCP y otros. Es así que, se debe proliferar el uso de sistemas electrónicos para el proceso de contrataciones como algo positivo. Todo ello dentro del marco de las contrataciones estatales. Un ejemplo de ello vendría a ser el uso más frecuente de la plataforma del OSCE, SEACE y otras esenciales para las contrataciones públicas.

En adición a ello, es necesario también apoyar en la construcción de nuevas habilidades técnicas. Por ejemplo, a través de capacitaciones generales como las que realizaron los ministerios; como capacitaciones específicas que podría realizar la propia UNCP. Sobre todo, aprovechando esta virtualidad como aliado, ya que en un entorno virtual los cursos pueden llevarse de manera remota sin necesidad de realizar viajes a otras ciudades o localidades. Por lo que se recomienda la continuidad de capacitaciones, siempre que estén tomen en cuenta las necesidades de los usuarios. Del mismo modo, es recomendable realizar un análisis de los impactos de los planes y estrategias que las organizaciones desarrollaron. De esta manera se puede conocer los puntos de mejora y las resistencias al cambio. Esto es lo que Waissbluth llama evaluación de impacto. Esto se justifica en que en la investigación se encontró que, cuando las personas percibían como negativos los cambios, no llevarían a cabo estos. Lo cual conlleva a retrasos en los procedimientos de contrataciones e incluso cuellos de botella.

Finalmente, para futuras investigaciones, se ha encontrado las siguientes líneas de investigación para seguir estudiando este fenómeno como es la gestión del cambio y contrataciones en el sector superior universitario público:

- Evaluar la influencia de la subvariable justicia procedimental con un sujeto de estudio que incluya a más instituciones públicas.
- Evaluar los beneficios de la gestión del cambio en las contrataciones a partir de la inclusión de los modelos teóricos mencionados.

- ¿Existirían nuevas variables o subvariables que necesiten ser priorizadas a nivel de otras instituciones públicas de educación superior o incluso, en otros sectores diferentes al de educación?



REFERENCIAS

- Agencia Peruana de Noticias. (2021, April). Minedu: universidades deben generar desarrollo de regiones y fortalecer democracia. *ANDINA*.
- ALAMPYME. (2020). Asociación Latinoamericana de Micros, Pequeños y Medianos Empresarios (ALAMPYME): Por crisis, están en riesgo de cerrar 100 mil mipymes. Recuperado de: <https://integraa.org/2020/03/asociacion-latinoamericana-de-micros-pequenos-y-medianos-empresarios-alampyme-por-crisis-estan-en-riesgo-de-cerrar-100-mil-mipymes/>
- Aldemir, E. (2010). *Modelos y herramientas de la Gestión del Cambio: Los 8 pasos de Kotter de la Gestión del Cambio*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16064.07688>
- American Psychological Association. (2010). Publication manual of the American Psychological Association. Washington: American Psychological Association.
- ANUPP. (2020a). *ANUPP alerta sobre la necesidad de establecer acciones para asegurar enseñanza no presencial con calidad - ANUPP*. Recuperado de: <https://anupp.edu.pe/2020/07/30/anupp-alerta-sobre-la-necesidad-de-establecer-acciones-para-asegurar-ensenanza-no-presencial-con-calidad/>
- ANUPP. (2020b). *Mueren 14 docentes y 5 trabajadores de la Universidad Nacional de la Amazonía por COVID-19*. Loreto.
- ANUPP. (2020c). *Piden al Gobierno que se declare en emergencia a las universidades públicas del país - ANUPP*. Recuperado de: <https://anupp.edu.pe/2020/04/24/piden-al-gobierno-que-se-declare-en-emergencia-a-las-universidades-publicas-del-pais/>
- Appelo, J. (2012). *Cómo cambiar el mundo: gestión del cambio 3.0*. Jojo Ventures PP - Rotterdam.
- Arias, E., Escamilla, J., López, Á., & Peña, L. (2020). *Nota CIMA # 21 COVID-19: Tecnologías digitales y educación superior: ¿Qué opinan los docentes?* Washington, D.C. <https://doi.org/10.18235/0002431>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2016). *Gobiernos que sirven: Innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos*. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17464/gobiernos-que-sirven-innovaciones-que-estan-mejorando-la-entrega-de-servicios-los>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). *Educación a distancia, semipresencial o presencial. ¿Qué dice la evidencia? Hablemos de Política Educativa*. América Latina y el Caribe.

- Recuperado de: <http://eduteka.icesi.edu.co/articulos/bid-hablemos-de-politica-educativa-5-educacion-a-distancia-semipresencial-o-presencial>
- Banerjee, Y., Tuffnell, C., & Alkhadragy, R. (2019). El modelo de cambio de Mento en la enseñanza de la educación médica basada en competencias. *BMC Medical Education*, 19(1), 472. <https://doi.org/10.1186/s12909-019-1896-0>
- Benites, Rodolfo. (2021). *La educación superior universitaria en el Perú post-pandemia*. Recuperado de: <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/176597>
- Bohórquez, L. E. (2013). La organización empresarial como sistema adaptativo de la complejidad. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 258–265. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.014>
- Brown, K., Waterhouse, J., & Flynn, C. (2003). Prácticas de la gestión del cambio: ¿Es un modelo híbrido una mejor alternativa para las agencias del sector público? *International Journal of Public Sector Management*, 16(3), 230–241. <https://doi.org/10.1108/09513550310472311>
- Cabral, E. (2020). *Compras de la pandemia: opacidad y sin competencia*. Recuperado de: <https://ojo-publico.com/1805/covid-19-peru-destina-millones-para-compras-sin-competencia>
- Canal N. (2021). *Piura: Dirigente señaló que 500 profesores fallecieron por COVID-19*. Recuperado de: <https://canaln.pe/peru/piura-dirigente-senalo-que-500-profesores-fallecieron-covid-19-n435430>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2019). *Guía para el Planeamiento Institucional* (Centro Nac). Lima, Perú: CEPLAN.
- CEPAL-UNESCO. (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*.
- Cerda, H. (1994). *La investigación total: La unidad metodológica en la investigación científica*. Bogotá: Magisterio.
- Congreso de la República. *Ley N° 30220. Ley Universitaria*. , (2014).
- Congreso de la República. *Reglamento de Organizaciones y Funciones del Servicio Parlamento*. , (2020).
- Congreso de la República del Perú. *Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2010. Ley de Presupuesto N° 29465*. , (2010).
- Congreso de la República del Perú. *Decreto Legislativo N° 1439*. , (2018).
- Congreso de la República del Perú. (2020). *Reporte Temático N.° 30/2020-2021 - Proyecto de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2021*. Lima, Perú. Recuperado de:

<https://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/DIDP/files/reporte-tematico/30-proyecto-de-ley-presupuesto.pdf>

Cotán, A. (2016). *El Sentido de la Investigación Cualitativa*.

Cuenca, R., Garfias, M., Ramírez, A., & Vargas, J. (2015). *La educación universitaria en el Perú: democracia, expansión y desigualdades*. (10th ed.; R. Cuenca, Ed.). Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos (IEP).

Cuenca, R., & Reátegui, L. (2016). *La (incumplida) promesa universitaria en el Perú* (No. 230). Lima, Perú.

Cummings, R., Phillips, R., Tilbrook, R., & Lowe, K. (2005). Enfoques intermedios para la reforma de la enseñanza y el aprendizaje universitario: avances ganadores entre los enfoques de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 6(1). <https://doi.org/10.19173/irrodl.v6i1.224>

El Peruano. *Decreto de Urgencia N° 014-2019*. , (2019).

El Peruano. (2021). Modifican el Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, aprobado mediante Decreto Supremo N° 344-2018-EF, y dictan otras disposiciones. *Decreto Supremo - N° 162-2021-EF - Poder Ejecutivo - Economía y Finanzas*. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/modifican-el-reglamento-de-la-ley-n-30225-ley-de-contratac-decreto-supremo-no-162-2021-ef-1967189-1/>

Enríquez, A., & Sáenz, C. (2021). *Primeras lecciones y desafíos de la pandemia de COVID-19 para los países del SICA*.

Fierro, E. (2021). La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19. *Nova Scientia*, 13. <https://doi.org/10.21640/ns.v13ie.2762>

Gordon, J. R. (1997). *Comportamiento organizacional* (5th ed.). Prentice Hall Hispanoamericana.

Grindle, M., & Thomas, J. (1991). Implementing Reform Arenas, Stakes, and Resources. The Political Economy and Reform in Developing Countries. In *Public Choices and Policy Change* (Vol. 121–150). Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, Roberto., Fernández Collado, Carlos., & Baptista Lucio, Pilar. (1998). *Metodología de la investigación* (2a ed., Ed.). Mc Graw-Hill PP - México, D.F.

- Huanca, J., Supo, F., Sucari, R., & Supo, L. (2020). El problema social de la educación virtual universitaria en tiempos de pandemia, Perú. *Innovaciones Educativas*. Recuperado de: <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/3218/3991>
- IESALC-UNESCO. (2020). *Covid-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después. Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones*. Recuperado de: <http://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/04/COVID-19-060420-ES-2.pdf>
- IESE. (2013). *Contratación electrónica en el sector público español: EFICIENCIA | AHORRO | TRANSPARENCIA*. Recuperado de: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-302.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Perú: Indicadores de Educación por Departamento, 2008-2018*. Lima, Perú.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2019*. Recuperado de: <https://www.datosabiertos.gob.pe/dataset/encuesta-nacional-de-hogares-enaho-2019-instituto-nacional-de-estadística-e-informática-inei>
- Iriarte, A. (2010). Hacia el desarrollo de la educación superior virtual. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 15(44), 185–189. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662010000100010&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Jopen, G., Gomez, W., & Olivera, H. (2014). *SISTEMA EDUCATIVO PERUANO: BALANCE Y AGENDA PENDIENTE* (No. 379). Lima, Perú. Recuperado de: <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/DDD379.pdf>
- Kinder, T. (2012). Aprendizaje, innovación y desempeño en la Nueva Gestión Pública de los servicios públicos prestados a nivel local. *Public Management Review*, 14(3), 403–428. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.637408>
- Maguiña, C., Gastelo, R., & Tequen, A. (2020). El nuevo Coronavirus y la pandemia del Covid-19. *Revista Médica Herediana*, 31(2), 125–131. <https://doi.org/10.20453/rmh.v31i2.3776>
- Martin, C., & Guzmán, E. (2016). La participación de madres y padres de familia en la escuela: un divorcio de mutuo consentimiento. *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación*, (46), 1–23.
- Martinez, V., Bastl, M., Kingston, J., & Evans, S. (2010). Desafíos en la transformación de las organizaciones de fabricación en proveedores de productos y servicios. *Journal of*

Manufacturing Technology Management, 21(4), 449–469.
<https://doi.org/10.1108/17410381011046571>

Miguel, J. A. (2020). La educación superior en tiempos de pandemia: una visión desde dentro del proceso formativo. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 50(ESPECIAL), 13–40. <https://doi.org/10.48102/rlee.2020.50.ESPECIAL.95>

Millar, C., Groth, O., & Mahon, J. (2018). Innovación en gestión en un mundo VUCA: desafíos y recomendaciones. *California Management Review*, 61(1), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>

MINEDU. (2021). *El sistema universitario peruano frente al COVID-19*. Recuperado de: <https://www.minedu.gob.pe/conectados/pdf/el-sistema-universitario-peruano-frente-al-covid19.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas. *Decreto Supremo que Aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE.* , (2016).

Ministerio de Economía y Finanzas. *Decreto Supremo N° 082-2019-EF: Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225 “Ley de Contrataciones del Estado.”* , (2019).

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). Consulta Amigable. Transparencia Económica Perú. Recuperado de: <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

Ministerio de Educación. *Decreto Supremo N° 012-2014-MINEDU: Aprueban el Reglamento de Organizaciones y Funciones de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - SUNEDU.* , (2014).

Ministerio de Educación. *Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU que aprueba el Reglamento de Organizaciones y Funciones del MINEDU.* , (2015).

Ministerio de Educación. *Resolución Ministerial N° 705-2017-MINEDU.* , (2017).

Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Ciclos de cambio organizacional. *Strategic Management Journal*, 13, 39–59. Recuperado de: <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/2486365>

Naciones Unidas. (2015). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Recuperado de: https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet_SP_web.pdf

Najam, U., Ishaque, S., Irshad, S., Salik, Q. U. A., Khakwani, M. S., & Liaquat, M. (2020). Un vínculo entre las prácticas de gestión de recursos humanos y la satisfacción del cliente: un

- modelo de mediación moderado. *SAGE Open*, 10(4).
<https://doi.org/10.1177/2158244020968785>
- Observatorio de Contratación Pública. (2016). *Gestión del Cambio en la contratación pública electrónica*. Recuperado de: <http://www.obcp.es/colaboradores/ivan-ochsenius-robinson>
- Oficina General de Tecnologías de la Información. (2020). *Manual de Usuario Módulo de Logística Parte VI: Sub Módulo Almacenes Sistema Integrado de Gestión Administrativa del Ministerio de Economía y Finanzas SIGA - MEF*. 125. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/doc_siga/manuales/modulo_logistica/Manual_usuario/MU_modulo_logistica_almacenes.pdf
- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (2015). Nueva Ley de Contrataciones gira en torno a seis ejes principales asegura el OSCE. Recuperado de: <https://mail.osce.gob.pe/osce/content/nueva-ley-de-contrataciones-gira-en-torno-seis-ejes-principales-asegura-el-osce>
- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (2017). *Guía Práctica N° 5 ¿Cómo se formula el requerimiento?*
- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (2020). Informe Mensual - Consolidado Junio 2020.
- Organización de las Naciones Unidas. (2020). Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- Ortega, D., Rodríguez, J., & Mateos, A. (2021). Educación superior y la COVID-19: adaptación metodológica y evaluación online en dos universidades de Barcelona. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 15(1), e1275.
<https://doi.org/10.19083/10.19083/ridu.2021.1275>
- Oszlak, O. (2013). *Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública*. Recuperado de: <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/coleccion5rg.pdf>
- Palmer, I., Dunford, R. & Buchanan, D. (2017). *Gestión del Cambio Organizacional: Un acercamiento desde múltiples perspectivas*.
- Pimenta, C. C. (2002). Gestión de compras y contrataciones gubernamentales. *RAE Eletrônica*, 1(1), 1–13. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482002000100013>
- Ponce Regalado, F., & Pasco Dalla Porta, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*.

- Ponce Regalado, F., & Pasco Dalla Porta, M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión* (2nd ed.). Lima, Perú: Vicerrectorado de Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). *Una Mirada al Gobierno Electrónico en el Perú: La oportunidad de acercar el Estado a los ciudadanos a través de las TIC*. Lima, Perú.
- Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo. (2012). *Memoria Institucional 2012: Inclusión social en educación superior*. Lima, Perú.
- Proulx, D. (2018). Diagnóstico y Cambio organizacional. Elementos claves. *Universidad Continental*, 1–14.
- Prudencio, S. (2021). *Cuadro Comparativo de la Ley N° 30225 y su modificación efectuada mediante Decreto Legislativo N° 1444*.
- Pucheu M., A. (2014). Identidad, self y desarrollo cognitivo. In *Desarrollo y eficacia organizacional* (1st ed., pp. 375–418). Ediciones UC. Recuperado de: <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/j.ctt15hvtmg.18>
- PwC. (2016). El futuro de las industrias: Derribando las paredes. Recuperado de: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industrial-manufacturing/publications/the-future-of-industries.html>
- Rama, C. (2012). *La reforma de la virtualización de la universidad - El nacimiento de la educación digital* (1st ed.). Ciudad de México, México: Universidad de Guadalajara. Recuperado de: https://virtualeduca.org/documentos/observatorio/libro_la-reforma-de-la-virtualizacion-de-la-universidad-claudio-rama-udg-2012.pdf
- Reyes-Jedlicki, L., Osandón-Millavil, L., & Cabaluz-Ducasse, F. (2020). Educación y democratización en tiempos de crisis. In R. A. Henry, J. S. Vasconcelos, & V. C. Ramírez (Eds.), *La vía chilena al socialismo 50 años después* (pp. 63–90). CLACSO. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1gm023v.8>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., H, J. M. J., & Estrada, R. G. (2009). *Comportamiento organizacional* (13th ed.; P. M. Guerrero Rosas, Ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México.
- Rodríguez, A. (2020). *Implicaciones de la gestión del cambio en un sistema de gestión en la realidad del COVID-19*. Recuperado de: <https://www.inteco.org/blog/nuestro-blog-1/implicaciones-de-la-gestion-del-cambio-en-un-sistema-de-gestion-en-la-realidad-del-covid-19-248>

- Rojas, L. V., Huamán, C. V., & Salazar, F. M. (2020). Pandemia COVID-19: repercusiones en la educación universitaria. *Odontología Sanmarquina*, 23(2 SE-Cartas al Editor). <https://doi.org/10.15381/os.v23i2.17766>
- Saavedra-Mayorga, J. J., & Sanabria, M. (2020). La resistencia en los estudios organizacionales. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 30(78), 149–166. Recuperado de: <https://www-jstor-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/stable/26939721>
- Sáenz, M., & Cira, J. (2020). La Educación Superior en los tiempos del Covid-19; impactos inmediatos, acciones, experiencias y recomendaciones. *Facultad de Enfermería de La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo*, 1–11. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/341447328_La_Educacion_Superior_en_los_tiempos_del_Covid-19_impactos_inmediatos_acciones_experiencias_y_recomendaciones
- Sánchez, H.; Reyes, C. (2006). Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Lima: Editorial Visión Universitaria.
- Secretaría de Gestión Pública. (2012). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2B58575817FAAC8705257B6E00749ED8/\\$FILE/POLITICANACIONALDEMODERNIZCIONDELAGESTIONPUBLICAAL2021.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2B58575817FAAC8705257B6E00749ED8/$FILE/POLITICANACIONALDEMODERNIZCIONDELAGESTIONPUBLICAAL2021.pdf)
- Secretaría de Gestión Pública. (2019). Lineamientos N° 001-2019-SGP “Principios de Actuación para la Modernización de la Gestión Pública.” Recuperado de: <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/Lineamientos-N°-001-2019-SGP-PCM1.pdf>
- Serpa, S., & Ferreira, C. (2019). El concepto de burocracia por Max Weber. *International Journal of Social Science Studies*, 7, 12. <https://doi.org/10.11114/ijsss.v7i2.3979>
- Sindicato Único de Trabajadores de la Educación del Perú. (2020). Profesores fallecidos durante la pandemia del Covid-19 - Sutep. Recuperado de: <https://sutep.org/articulos/lista-de-profesores-fallecidos-a-causa-del-covid-19/>
- Sneider, K., & Shubham Singhal. (2021). La próxima normalidad: tendencias comerciales para 2021 | McKinsey. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond>
- Soto, C. (2013). Los sistemas administrativos componentes de la Administración Financiera del sector público. *Actualidad Gubernamental*, 60, 3.

- Stewart, J., & Walsh, K. (1992). Cambio en la Gestión de los Servicios Públicos. *Public Administration*, 70(4), 499–518. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1992.tb00952.x>
- Takayanagui, A. D. (2019). Gratuidad y desigualdad en la educación superior de América Latina: In E. Villanueva (Ed.), *La conquista de un derecho* (pp. 159–196). CLACSO. <https://doi.org/10.2307/j.ctvt6rkvk.10>
- TV Perú. (2020). *Minedu: Más de 174 mil estudiantes dejaron la universidad en lo que va del 2020*.
- UNCP. (2014). *Memoria institucional 2014*. Recuperado de: <http://intranet.uncp.edu.pe/sites/uncp.edu/files/institucional/transparencia/estandar/planeamiento-organizacion/memoria2014-UNCP.pdf>
- UNCP. (2016). *Modelo Educativo UNCP: Universidad Humanista, Innovadora e Internacionalizada*. Huancayo, Perú. Recuperado de: www.uncp.edu.pe
- UNCP. (2017). *Plan Estratégico Institucional 2017 – 2022*.
- UNCP. (2018). *Reglamento De Organización Y Funciones (ROF) 2018*.
- UNCP. (2020a). *Boletín Estadístico UNCP 2019*. Recuperado de: <https://d2oilkmr0fadqd.cloudfront.net/La+Universidad/Estadistica/Boletin+Estadístico+UNCP+2019.pdf>
- UNCP. (2020b). *Plan Operativo Institucional 2020*.
- UNESCO. (2017). La educación transforma vidas. In *UNESCO*. Recuperado de: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247234_spa
- Universidad Nacional del Centro del Perú. (s.f.). *Publicaciones* [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 30 de setiembre de 2021 de <https://web.facebook.com/UNCPoficial>
- Valencia, D., Villavicencio, A., Parra, F., Romero, C., & Toscano, G. (2011). *Finanzas Públicas para Gobiernos Autónomos Descentralizados*. Recuperado de: <https://editorial.iaen.edu.ec/wp-content/uploads/2016/06/Finanzas-públicas-1.pdf>
- VanderDussen Toukan, E. (2017). Educating citizens of ‘the global’: Mapping textual constructs of UNESCO’s global citizenship education 2012–2015. *Education, Citizenship and Social Justice*, 13(1), 51–64. <https://doi.org/10.1177/1746197917700909>
- Waissbluth, M. (2008a). *Gestión del cambio en el sector público*. Santiago de Chile, Chile. Recuperado de: https://www.mariowaissbluth.com/descargas/gestion_del_cambio.pdf

Waissbluth, M. (2008b). Sistemas Complejos Y Gestion Publica. *Documentos de Trabajo*, 1–33.

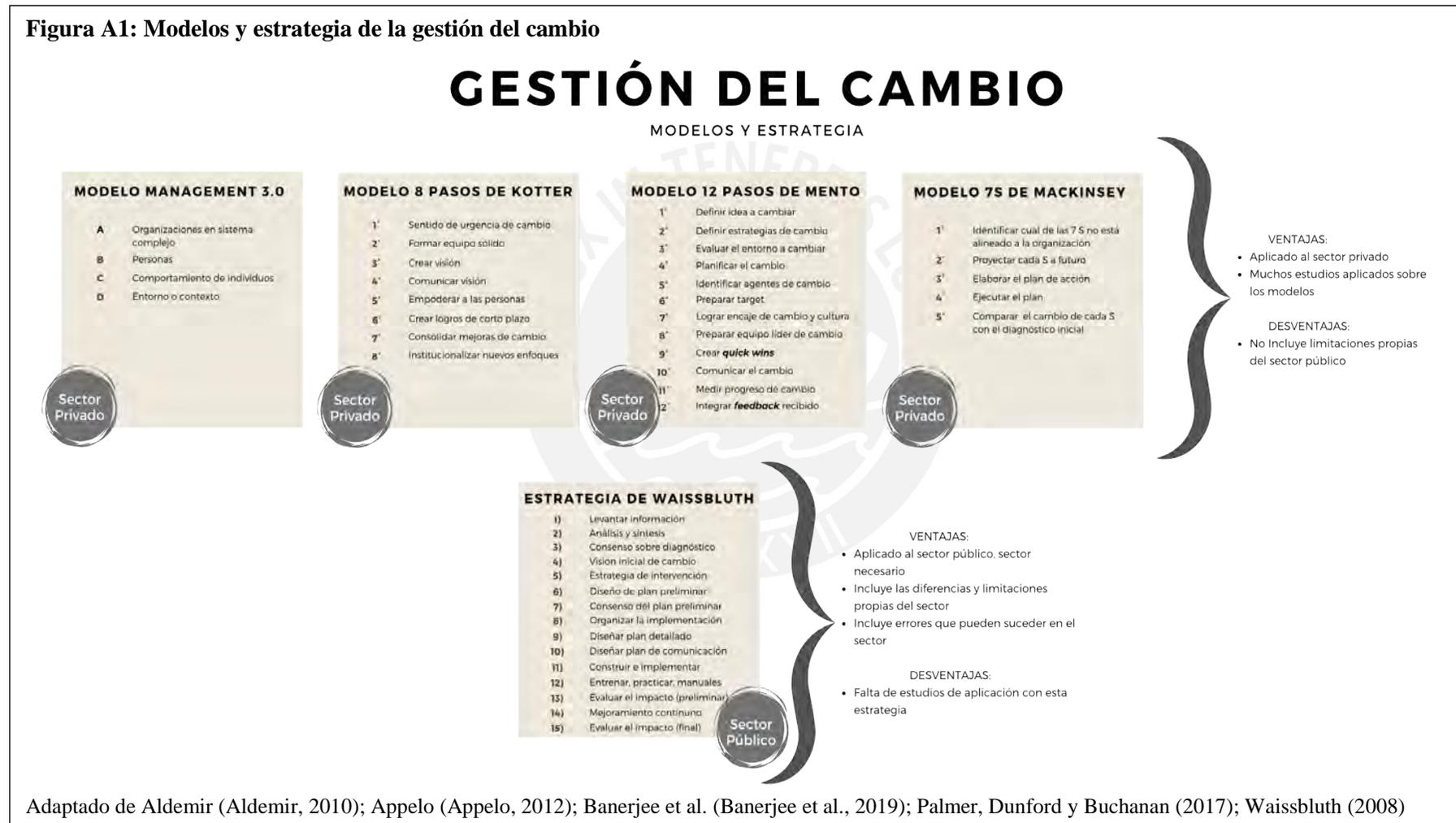
Weiner, B. J. (2009). Una teoría de la preparación organizacional para el cambio. *Implementation Science*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>



ANEXOS

ANEXO A: Modelos y estrategia de la gestión del cambio

Figura A1: Modelos y estrategia de la gestión del cambio



Adaptado de Aldemir (Aldemir, 2010); Appelo (Appelo, 2012); Banerjee et al. (Banerjee et al., 2019); Palmer, Dunford y Buchanan (2017); Waissbluth (2008)

ANEXO B: John Kotter's 8 Step Change Model

Figura B1: Kotter's 8 Step Change Model

Modelo de los 8 pasos de Kotter

Establecer un sentido de urgencia del cambio

Analizar el mercado e identificando las posibles amenazas a la organización.

Crear una visión

Esta debe dar un sentido de dirección hacia donde se quiere dirigir este cambio y que, además, ayude a construir estrategias para el logro de esta.

Empoderar a las personas

Con el fin de que actúen acorde a la visión. Para ello, se debe eliminar los obstáculos, cambiar los sistemas o procesos que no van acorde a esta y apoyar actividades, ideas o acciones nuevas para la organización. Aunque eliminar es riesgoso es mejor.

Consolidar las mejoras

Esto se puede dar mediante cambios en las políticas, estructuras y demás. También se podría apoyar de nuevos proyectos, agentes de cambios y demás. Además, se puede despedir a las personas que no encajan con la nueva visión o promover a las que sí.

Formar una sólida coalición o equipo

Este debe servir como guía y sean líderes de este cambio. Para ello el equipo debe tener la autoridad necesaria para liderar los esfuerzos de cambio que propongan.

Comunicar la visión

Se debe utilizar todas las herramientas posibles, sin olvidar que la información transmitida sea simple de entender. Además, se deberá enseñar mediante ejemplos el nuevo comportamiento a lograr. Para ello se pueden apoyar de historias que construyan y enganchen.

Planear logros de corto plazo

Esto sirve para reconocer e incentivar a los colaboradores que muestren mejoras

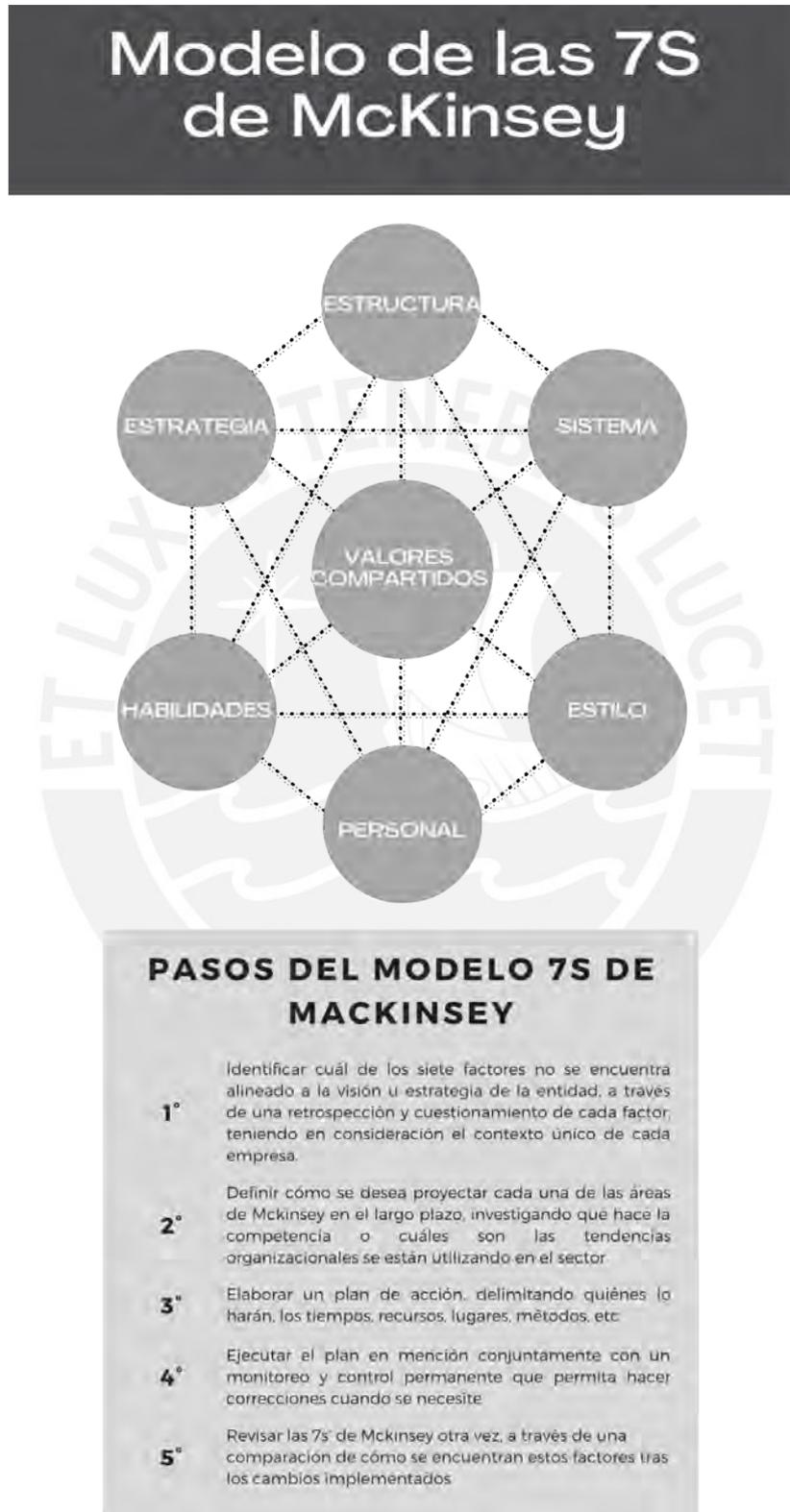
Institucionalizar los nuevos enfoques

En este paso se deberá coordinar los nuevos cambios con el éxito de la organización y desarrollar el significado detrás del cambio para apoyar a los líderes

Adaptado de Aldemir (Aldemir, 2010)

ANEXO C: Model MacKinsey 7S Framework

Figura C1: Model McKinsey 7S Framework



Adaptado de Palmer, Dunford y Buchanan (2017)

ANEXO D: Estrategia de la gestión del cambio de Waissbluth

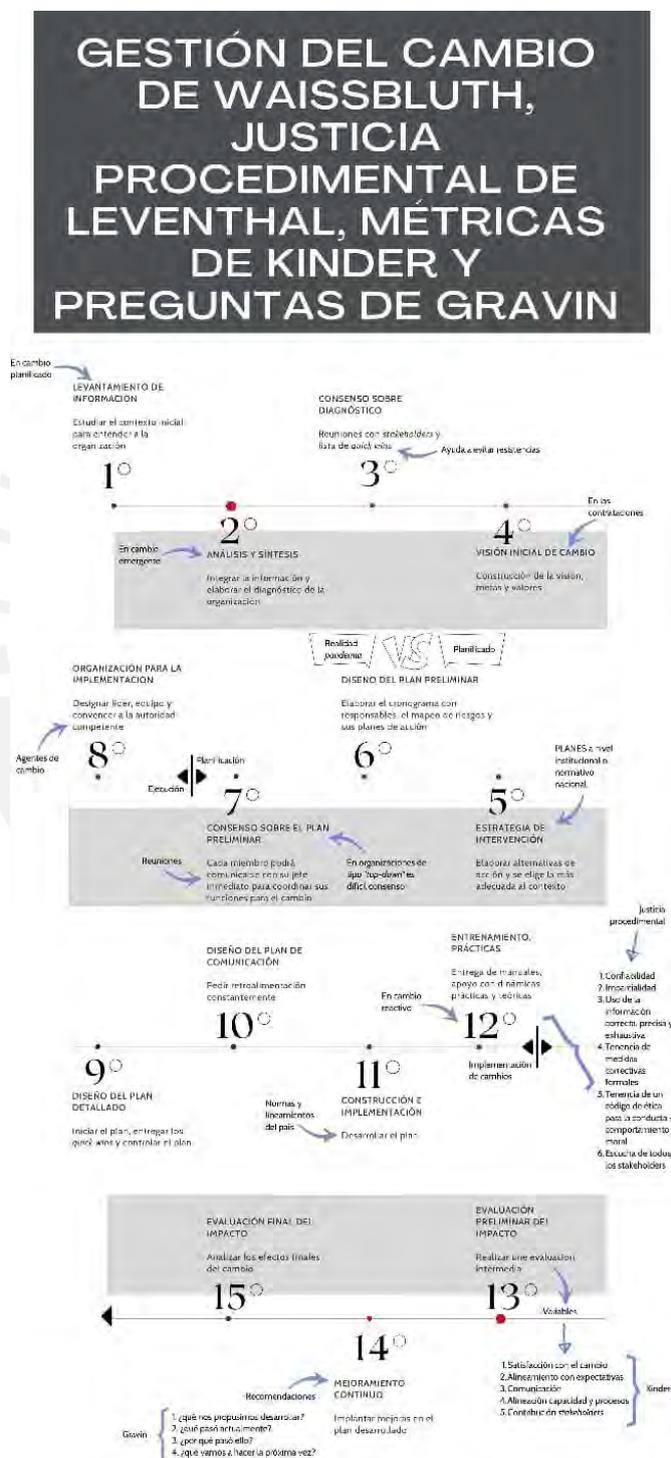
Figura D1: Estrategia de la gestión del cambio de Waissbluth



Adaptado de Waissbluth (Waissbluth, 2008)

ANEXO E: Modelo propuesto sobre la estrategia de la gestión del cambio del Waissbluth, justicia procedimental de Leventhal, métricas de Kinder y preguntas de Gravin

Figura E1: Modelo propuesto



Adaptado de Banerjee et al., 2019; Kinder, 2012; Leventhal, 1980; Waissbluth, 2008

ANEXO F: Clasificación de las fuentes de información

Figura F1: Clasificación de las fuentes de información

Tipos de Fuentes

PRIMARIAS

1. APPELO
2. CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO
3. CHIAVENATO
4. DEUSTSCH
5. GORDON
6. GOULDNER & BLAU
7. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA
8. KINDER
9. KOTTER
10. LEVENTHAL
11. LIND Y TYLER
12. MCKINSEY
13. MENTO
14. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
15. MINISTERIO DE EDUCACIÓN
16. MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAYO
17. NACIONES UNIDAS
18. ORGANISMO SUPERVISOR DE LAS CONTRATACIONES DEL ESTADO
19. ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS
20. UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ
21. VANDERDUSSEN TOUKAN
22. WAISSBLUTH

SECUNDARIAS

1. AGENCIA PERUANA DE NOTICIAS
2. ALFES, SHANTZ, TRUSS, & SOANE
3. ALLES
4. BOSELIE
5. BROWN, WATERHOUSE & FLYNN
6. BYRNE
7. CHENET
8. CRUCERU Y MACARESCU
9. CUMMINGS, PHILLIPS, TILBROOK Y LOWE
10. GOKALP, DEMIRÖRS & ERE
11. GREENBERG
12. GRIFFIN
13. JOPEN, GOMEZ, & OLIVERA
14. LIAQUAT & MEHMOOD
15. MARTIN & GUZMÁN FLORESA
16. MARROQUÍN & BEINGOLEA
17. MARTINEZ, BASTL, KINGSTON, & EVANS
18. MIGUEL ROMÁN
19. PALMER, DUNFORD & BUCHANAN
20. PEREDA
21. PÉREZ
22. PIMENTA
23. PROGRAMA NACIONAL DE BECAS Y CRÉDITO EDUCATIVO
24. REYES-JEDLICKI, OSANDÓN-MILLAVIL, & CABALUZ-DUCASSE
25. RIVERA
26. ROBBINS, JUDGE & ESTRADA
27. ROJAS, HUAMÁN, & SALAZAR
28. TAKAYANAGUI
29. TERRONES
30. WEINER

TERCIARIAS

1. ALDEMIR
2. BANERJEE, TUFFNELL, & ALKHADRAGY
3. NAJAM, ISHAQUE, IRSHAD, SALIK, KHAKWANI, & LIAQUAT
4. PUCHEU
5. SAAVEDRA-MAYORGA & SANABRIA

ANEXO G: Guía de entrevista a servidores públicos en la UNCP

Buenos días/tardes/noches, nombre de la persona entrevistada. Ante todo, agradecer su accesibilidad para brindarnos la siguiente información, la misma será usada, únicamente, con fines educativos como parte de la investigación del curso de Seminario de Investigación 2 de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En tal sentido, antes de iniciar quisiera solicitarle su autorización para registrar la presente entrevista a través de la grabación del video y audio para poder usar la información que nos proporcione.

Para comenzar, hablaremos un poco acerca de usted y así romper un poco el hielo.

- ¿Cuál es su nombre?
- ¿Cuál es su cargo y a que institución pertenece?
- ¿Cuáles son sus logros en este cargo o en su vida profesional?

SECCIÓN I. GESTIÓN DEL CAMBIO

- ¿Cómo cree que se desarrollan los cambios en etapas y en cuál, según Waissbluth, se encontraría la UNCP? (se brindó información de cada etapa según Waissbluth antes de la entrevista)
- ¿Considera usted que hubo una planificación a este cambio, o simplemente la universidad se adaptó a lo propuesto en esta situación de pandemia por el Covid-19?
- ¿Considera que se han generado algunas resistencias a raíz de los cambios producidos por el Covid-19, si es así, cuáles son?
- Dentro de los cambios que se han dado a raíz del Covid-19 en la universidad, usted como jefe/administrativo, ¿cómo ha planificado o ha enfrentado a este tipo de cambios?
- ¿Cuáles son los principales cambios que consideran han afectado a su oficina o a la universidad?
- ¿Quiénes considera que tienen el poder para poder influir en las decisiones respecto al cambio, tanto actores internos como externos?
- ¿Usted ha llegado a implementar algún cambio que afectó a su oficina o a la universidad, si es así, este cambio se ha tomado en cuenta o simplemente se ha descartado?

SECCIÓN II. CONTRATACIONES

- ¿Qué habilidades considera esenciales para participar en el proceso de contrataciones?

- Estas habilidades que me mencionas, ¿han cambiado a raíz de la pandemia?, tal vez alguna otra se ha vuelto más fundamental
- ¿Cómo se desarrollan las etapas del proceso de contrataciones dentro de la UNCP?
- ¿Qué tipo de acciones cree que afectan a las contrataciones para que no se den de manera justa?, ¿cree que eso sucede en la UNCP?

SECCIÓN III. PANDEMIA

- ¿Ha recibido algunos incentivos en esta pandemia para continuar trabajando?
- A parte de los incentivos mencionados ¿Qué tipo de incentivos quisiera recibir y qué condiciones tendrían?
- ¿Cómo cree que ha afectado la pandemia su vida laboral?
- ¿Cómo cree que ha afectado la pandemia en sus conocimientos laborales? ¿Alguno de ellos ha quedado obsoleto?
- ¿Está satisfecho/a con la manera en la que las autoridades de la UNCP han venido comunicando las acciones a desarrollar en la pandemia? ¿Por qué?

SECCIÓN IV. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN

- ¿Cuáles son los principales indicadores de desempeño que utiliza su organización para medir el mismo?
- En su opinión, ¿el personal se encuentra adecuadamente capacitado para cumplir cada una de las funciones que desempeña; y si se han encontrado algunas falencias, ¿se han permitido brindar algunas capacitaciones?
- ¿Considera que tiene una alta tasa de rotación del personal? ¿Cómo le afecta?

SECCIÓN V: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PROCESO DE CONTRATACIONES

- ¿Cómo era la estructura organizacional de la universidad en el proceso de contrataciones antes del Covid-19?; ¿cómo se ha reestructurado, tras la aparición del Covid-19?
- ¿El flujograma del proceso de contrataciones dentro la estructura de organización y funciones de la universidad es la adecuada para conseguir los objetivos? ¿Por qué?
- ¿Cuáles considera que son las intervenciones o acciones prioritarias que se requieren para mejorar la gestión administrativa, específicamente en el proceso de contrataciones?

ANEXO H: Guía de encuesta sobre la gestión del cambio en la UNCP

SECCIÓN 1

Consentimiento informado: Como trabajador de la Universidad Nacional del Centro del Perú, acepto el consentimiento informado para esta encuesta.

SECCIÓN 2

Encuesta sobre la gestión del cambio en la UNCP: Buenos días/ tardes/ noches. Somos alumnos de 10mo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando nuestra investigación, “Análisis de los cambios en las contrataciones impulsadas por la pandemia en la UNCP para el año 2020 y 2021”, la cual será presentada para la obtención del grado académico de Bachiller en Gestión y de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En este sentido, agradeceríamos puedan responder las siguientes preguntas con sinceridad. Recuerden que no hay respuestas correctas o incorrectas. El cuestionario durará 8 minutos aproximadamente. Muchas gracias de antemano.

- Nombre completo
- ¿Cuál es su profesión?
- ¿Usted labora en la UNCP?
- ¿Cuál es su cargo actual o similar?
- ¿Con cuántos años de experiencia laboral general (sector público, privado o social) cuenta?
- ¿Con cuántos años de experiencia laboral en el sector público, específicamente en el área logística, cuenta?
- ¿Cuántos años aproximadamente está laborando en el campo administrativo para la UNCP?
- ¿Cuál es su nivel de certificación OSCE?
- ¿Cuándo obtuvo su última certificación antes mencionada?
- ¿Cuál medio utiliza mayormente su oficina u área de Logística, a parte del Portal de la OSCE, para dar a conocer los procesos de contratación estatales de la universidad pública que representa? Puede elegir varias opciones.

- Indique, de acuerdo con la pregunta, el nivel de eficiencia, siendo el 5 la ponderación más alta. Considerando eficiencia como la disminución de costos administrativos y plazos; así como, una ejecución contractual completa.

Tabla H1: Guía de encuesta - nivel de eficiencia en las contrataciones

Calificación	1	2	3	4	5
¿De todos los procesos contractuales que usted conoce, o ha llevado a cabo su institución, ¿considera usted que el uso del SEACE ha permitido obtener eficiencia en los procesos contractuales?					
¿De todos los procesos contractuales que usted conoce o ha llevado a cabo en su institución, en los últimos dos años, considera usted que la mayoría de los proveedores adjudicados con los que ha interactuado, brindan los bienes o servicios en el tiempo estipulado y según el contrato?					
¿De todos los procesos contractuales que usted conoce o se ha llevado a cabo en su institución, considera usted que el Covid-19 ha tenido un impacto eficiente/deficiente en los proveedores adjudicados, al momento de brindar los bienes o servicios ofrecidos?					
¿De todos los procesos contractuales que usted conoce o ha llevado a cabo en su institución, considera usted, que el uso de sistemas electrónicos de compras (plataformas informáticas), han contribuido con la eficiencia de los procesos contractuales, antes del contexto ocasionado por el Covid-19?					
¿De todos los procesos contractuales que usted conoce o ha llevado a cabo en su institución, considera usted, que el uso de sistemas electrónicos de compras (plataformas informáticas), han contribuido con la eficiencia de los procesos contractuales, dentro del contexto ocasionado por el Covid-19?					

- Indique, de acuerdo con la pregunta, el nivel de frecuencia, siendo el 5 la ponderación más alta.

Tabla H2: Guía de encuesta - nivel de frecuencia en las contrataciones

Calificación	1	2	3	4	5
¿De todos los procesos contractuales que usted conoce o ha llevado a cabo en su institución, considera usted, que los sistemas electrónicos de compras (plataformas informáticas) se usaban de manera frecuente y obligatoria antes del contexto ocasionado por el Covid-19?					
¿De todos los procesos contractuales que usted conoce o ha llevado a cabo en su institución, considera usted, que los sistemas electrónicos de compras (plataformas informáticas) se usaban de manera frecuente y obligatoria dentro del contexto ocasionado por el Covid-19?					
¿De todos los procesos contractuales que usted conoce o ha llevado a cabo en su institución, en los últimos dos años, considera usted, que el uso de sistemas electrónicos de compras (plataformas informáticas) han facilitado el acceso al expediente de contratación?					
¿Considera usted que los requerimientos que elaboran en el área usuaria, se hacen de manera objetiva y precisa dentro del ámbito del proceso de contrataciones?					
¿Considera usted que el área usuaria se encontraba capacitado respecto al proceso de contratación pública dentro del contexto ocasionado por el Covid-19?					
¿Considera usted que las áreas usuarias tenían un involucramiento real en la planificación de los requerimientos para que se lleve a cabo el proceso de contratación, antes del contexto ocasionado por el Covid-19?					
¿Considera usted que la ejecución de los procedimientos de selección de personal se da en un tiempo acorde a la necesidad del área usuaria?					

- ¿Qué factores consideraría usted que influyen en la demora de los procedimientos de la contratación pública dentro de su institución? Puede seleccionar más de una opción
- ¿Qué factores considera usted que ocasiona que los procedimientos de selección sean declarados desiertos?
- Indique de 1 a 5 el nivel de eficiencia, siendo el 5 la ponderación más alta. Considerando eficiencia como la disminución de costos administrativos y plazos; así como, una ejecución contractual completa.

Tabla H3: Guía de encuesta - nivel de eficiencia en las contrataciones en pandemia

Calificación	1	2	3	4	5
¿Tomando en consideración sus respuestas anteriores y los procedimientos de contratación administrativa que usted conoce o ha llevado a cabo en su institución, antes del contexto ocasionado por el Covid-19, considera que la ejecución de los procedimientos de contratación era eficiente?					
¿Tomando en consideración sus respuestas anteriores y los procedimientos de contratación administrativa que usted conoce o ha llevado a cabo en su institución, dentro del contexto ocasionado por el Covid-19, considera que la ejecución de los procedimientos de contratación ha sido eficiente?					

- ¿Dentro de la UNCP se ha realizado alguna implementación de la gestión del cambio? Teniendo en cuenta que la gestión del cambio es: el proceso de constante renovación en la dirección, estructura y capacidades de una organización con el fin de seguir satisfaciendo las necesidades cambiantes de los stakeholders (ciudadanos, alumnos y trabajadores)
- Si la respuesta anterior fue "No", ¿Considera usted que si la UNCP hubiera implementado una gestión del cambio a raíz del Covid-19 o el uso de sistemas electrónicos de adquisiciones/contrataciones, hubiera sido más eficiente?
- De las fuerzas impulsadas por los agentes de cambio planteadas a continuación, en la escala del 1 al 5, ¿Cuál(es) considera tienen mayor frecuencia en la implementación del cambio en su organización pública? Teniendo en consideración que los agentes de cambio son personas que actúan como impulsoras del mismo.

Tabla H4: Guía de encuesta - escala de las fuerzas impulsoras por agentes de cambio

Calificación	1	2	3	4	5
Necesidades de los alumnos					
Necesidades de los docentes					
Necesidades de los administrativos					
Nuevas tecnologías aplicables al sector público					
Nuevas exigencias sociales y culturales					
Influencia de grupos de interés					

Tabla H4: Guía de encuesta - escala de las fuerzas impulsoras por agentes de cambio (continuación)

Calificación	1	2	3	4	5
Innovaciones en otras entidades públicas					
Innovaciones en otras universidades públicas					
Cambio de gestión (rector)					
Exigencias del Ministerio de Educación (directivas)					
Apoyo del sector ejecutivo					

- De las resistencias ocultas o visibles planteadas a continuación, en la escala del 1 al 5, ¿Cuál(es) considera tienen mayor frecuencia en la resistencia a la implementación del cambio en su organización pública? Teniendo en consideración que las resistencias son aquellas que frenan o impiden el cambio.

Tabla H5: Guía de encuesta - escala de la resistencia al cambio

Calificación	1	2	3	4	5
Hábitos y costumbres tradicionales					
Falta de visión de la alta dirección					
Inercia dentro de las áreas administrativas					
Inercia de la estructura organizacional					
Inercia en los procesos administrativos					
Amenaza a la experiencia					
Amenaza a la jerarquía establecida					
Recursos públicos limitados					
Inversiones a largo plazo en proceso					
Resistencia de personal adulto mayor					
Convenios interinstitucionales establecidos					

ANEXO I: Matriz de Variables

Tabla I1: Matriz de variables “Gestión del Cambio”

VARIABLES A ANALIZAR		GUÍA DE ENTREVISTA	GUÍA DE ENCUESTA
VAR. GESTIÓN DEL CAMBIO	SUB-VAR. ANALIZAR EN GESTIÓN DEL CAMBIO	PREGUNTAS	PREGUNTAS
Estrategia	Etapas	<p>¿Considera usted que hubo una planificación a este cambio, o simplemente la universidad se adaptó a lo propuesto en esta situación de pandemia por el Covid-19?</p> <p>¿Cómo cree que se desarrollan los cambios en etapas y en cuál, según Waissbluth, se encontraría la UNCP?</p> <p>¿Cuáles son los principales cambios que consideran han afectado a su oficina o a la universidad?</p> <p>¿Considera que se han generado algunas resistencias a raíz de los cambios producidos por el Covid-19, si es así, cuáles son?</p> <p>¿Quiénes considera que tienen el poder para poder influir en las decisiones respecto al cambio, tanto actores internos como externos?</p>	<p>¿Dentro de la UNCP se ha realizado alguna implementación de la gestión del cambio? Teniendo en cuenta que la gestión del cambio es: el proceso de constante renovación en la dirección, estructura y capacidades de una organización con el fin de seguir satisfaciendo las necesidades cambiantes de los stakeholders (ciudadanos, alumnos y trabajadores)</p> <p>Si la respuesta anterior fue "No", ¿Considera usted que si la UNCP hubiera implementado una gestión del cambio a raíz del Covid-19 o el uso de sistemas electrónicos de adquisiciones/contrataciones, hubiera sido más eficiente</p> <p>De las resistencias ocultas o visibles planteadas a continuación, en la escala del 1 al 5, ¿Cuál(es) considera tienen mayor frecuencia en la resistencia a la implementación del cambio en su organización pública?</p> <p>De las fuerzas impulsadas por los agentes de cambio planteadas a continuación, en la escala del 1 al 5, ¿Cuál(es) considera tienen mayor frecuencia en la implementación del cambio en su organización pública?</p>

Tabla I1: Matriz de variables “Gestión del Cambio” (continuación)

VARIABLES A ANALIZAR		GUÍA DE ENTREVISTA	GUÍA DE ENCUESTA
VAR. GESTIÓN DEL CAMBIO	SUB-VAR. ANALIZAR EN GESTIÓN DEL CAMBIO	PREGUNTAS	PREGUNTAS
Kinder	Satisfacción con el cambio	<p>¿Usted ha llegado a implementar algún cambio que afectó a su oficina o a la universidad, si es así, este cambio se ha tomado en cuenta o simplemente se ha descartado?</p> <p>Dentro de los cambios que se han dado a raíz del Covid-19 en la universidad, usted como jefe/administrativo, ¿cómo ha planificado o ha enfrentado a este tipo de cambios?</p>	-
	Alineamiento con las expectativas de los stakeholders		
	Comunicación de la estrategia		
	Capacidades de la organización alineadas con los procesos		
	Contribución de los stakeholders		

Tabla I2: Matriz de variables “Contrataciones”

VARIABLES A ANALIZAR		GUÍA DE ENTREVISTA	GUÍA DE ENCUESTA
VAR. CONTRATACIONES	SUB-VAR. ANALIZAR EN CONTRATACIONES	PREGUNTAS	PREGUNTAS
Justicia procedimental	Confiable	<p>¿Qué habilidades considera esenciales para participar en el proceso de contrataciones?</p> <p>Estas habilidades que me mencionas, ¿han cambiado a raíz de la pandemia?, tal vez alguna otra se ha vuelto más fundamental</p> <p>¿Cómo se desarrollan las etapas del proceso de contrataciones dentro de la UNCP?</p> <p>¿Qué tipo de acciones cree que afectan a las contrataciones para que no se den de manera justa?, ¿cree que eso sucede en la UNCP?</p>	<p>¿De todos los procesos contractuales que usted conoce, o ha llevado a cabo su institución, ¿considera usted que el uso del SEACE ha permitido obtener eficiencia en los procesos contractuales?</p> <p>¿De todos los procesos contractuales que usted conoce o ha llevado a cabo en su institución, en los últimos dos años, considera usted que la mayoría de los proveedores adjudicados con los que ha interactuado, brindan los bienes o servicios en el tiempo estipulado y según el contrato?</p> <p>¿De todos los procesos contractuales que usted conoce o se ha llevado a cabo en su institución, considera usted que el Covid-19 ha tenido un impacto eficiente/deficiente en los proveedores adjudicados, al momento de brindar los bienes o servicios ofrecidos?</p>
	Imparcialidad		
	Uso de la información correcta, precisa y exhaustiva		
	Uso de medidas correctivas formales		
	Uso de un código de ética para la conducta/comportamiento y moral		
	Escucha de todos los stakeholders		

Tabla I2: Matriz de variables “Contrataciones” (continuación)

VARIABLES A ANALIZAR		GUÍA DE ENTREVISTA	GUÍA DE ENCUESTA
VAR. CONTRATACIONES	SUB-VAR. ANALIZAR EN CONTRATACIONES	PREGUNTAS	PREGUNTAS
Justicia procedimental	Confiabilidad		<p>¿De todos los procesos contractuales que usted conoce o ha llevado a cabo en su institución, considera usted, que el uso de sistemas electrónicos de compras (plataformas informáticas), han contribuido con la eficiencia de los procesos contractuales, antes del contexto ocasionado por el Covid-19?</p> <p>¿De todos los procesos contractuales que usted conoce o ha llevado a cabo en su institución, considera usted, que el uso de sistemas electrónicos de compras (plataformas informáticas), han contribuido con la eficiencia de los procesos contractuales, dentro del contexto ocasionado por el Covid-19?</p>
	Imparcialidad		
	Uso de la información correcta, precisa y exhaustiva		
	Uso de medidas correctivas formales		
	Uso de un código de ética para la conducta/comportamiento y moral		
Escucha de todos los stakeholders			

Tabla I3: Matriz de variables “Contexto”

VARIABLES A ANALIZAR		GUÍA DE ENTREVISTA	GUÍA DE ENCUESTA
VAR. CONTEXTO	SUB-VAR. ANALIZAR EN CONTEXTO	PREGUNTAS	PREGUNTAS
Pandemia	Datos demográficos	<p>¿Ha recibido algunos incentivos en esta pandemia para continuar trabajando? A parte de los incentivos mencionados ¿Qué tipo de incentivos quisiera recibir y qué condiciones tendrían? ¿Cómo cree que ha afectado la pandemia su vida laboral?</p>	<p>¿De todos los procesos contractuales que usted conoce o ha llevado a cabo en su institución, considera usted, que los sistemas electrónicos de compras (plataformas informáticas) se usaban de manera frecuente y obligatoria antes del contexto ocasionado por el Covid-19?</p> <p>¿De todos los procesos contractuales que usted conoce o ha llevado a cabo en su institución, considera usted, que los sistemas electrónicos de compras (plataformas informáticas) se usaban de manera frecuente y obligatoria dentro del contexto ocasionado por el Covid-19?</p>
	Manejo de sistemas de contratación		
	Covid-19		

Tabla I3: Matriz de variables “Contexto” (continuación)

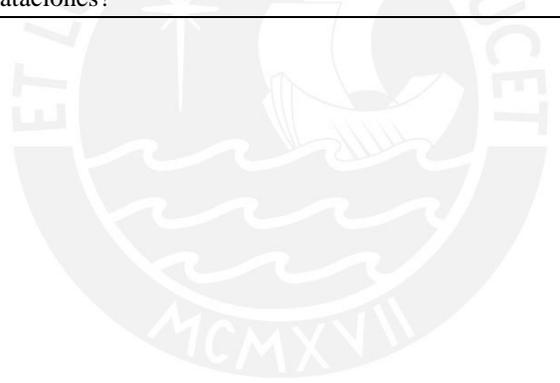
VARIABLES A ANALIZAR		GUÍA DE ENTREVISTA	GUÍA DE ENCUESTA
VAR. CONTEXTO	SUB-VAR. ANALIZAR EN CONTEXTO	PREGUNTAS	PREGUNTAS
Pandemia	Datos demográficos	<p>¿Cómo cree que ha afectado la pandemia en sus conocimientos laborales? ¿Alguno de ellos ha quedado obsoleto?</p> <p>¿Está satisfecho/a con la manera en la que las autoridades de la UNCP han venido comunicando las acciones a desarrollar en la pandemia? ¿Por qué?</p>	<p>¿Considera usted que los requerimientos que elaboran en el área usuaria, se hacen de manera objetiva y precisa dentro del ámbito del proceso de contrataciones?</p> <p>¿Considera usted que el área usuaria se encontraba capacitado respecto al proceso de contratación pública dentro del contexto ocasionado por el Covid-19?</p> <p>¿Considera usted que las áreas usuarias tenían un involucramiento real en la planificación de los requerimientos para que se lleve a cabo el proceso de contratación, antes del contexto ocasionado por el Covid-19?</p> <p>¿Considera usted que la ejecución de los procedimientos de selección de personal se da en un tiempo acorde a la necesidad del área usuaria?</p>
	Manejo de sistemas de contratación		
	Covid-19		

Tabla I4: Matriz de variables “Propuestas”

VARIABLES A ANALIZAR		GUÍA DE ENTREVISTA	GUÍA DE ENCUESTA
VAR. PROPUESTAS	SUB-VAR. ANALIZAR EN PROPUESTAS	PREGUNTAS	PREGUNTAS
Gravin	Propuesto	<p>¿Cuáles son los principales indicadores de desempeño que utiliza su organización para medir el mismo?</p> <p>En su opinión, ¿el personal se encuentra adecuadamente capacitado para cumplir cada una de las funciones que desempeña; y si se han encontrado algunas falencias, ¿se han permitido brindar algunas capacitaciones?</p> <p>¿Considera que tiene una alta tasa de rotación del personal? ¿Cómo le afecta?</p> <p>¿Cómo era la estructura organizacional de la universidad en el proceso de contrataciones antes del Covid-19?; ¿cómo se ha reestructurado, tras la aparición del Covid-19?</p>	<p>¿Cuál medio utiliza mayormente su oficina u área de Logística, a parte del Portal de la OSCE, para dar a conocer los procesos de contratación estatales de la universidad pública que representa?</p> <p>¿Qué factores consideraría usted que influyen en la demora de los procedimientos de la contratación pública dentro de su institución? Puede seleccionar más de una opción</p>
	Hechos		
	<i>Insights</i>		
	Mejoras		

Tabla I4: Matriz de variables “Propuestas” (continuación)

VARIABLES A ANALIZAR		GUÍA DE ENTREVISTA	GUÍA DE ENCUESTA
VAR. PROPUESTAS	SUB-VAR. ANALIZAR EN PROPUESTAS	PREGUNTAS	PREGUNTAS
	Propuesto	¿El flujograma del proceso de contrataciones dentro la estructura de organización y funciones de la universidad es la adecuada para conseguir los objetivos? ¿Por qué? ¿Cuáles considera que son las intervenciones o acciones prioritarias que se requieren para mejorar la gestión administrativa, específicamente en el proceso de contrataciones?	¿Qué factores considera usted que ocasiona que los procedimientos de selección sean declarados desiertos?
	Hechos		
	<i>Insights</i>		
	Mejoras		



ANEXO J: Consentimiento institucional

Figura J1: Consentimiento informado institucional

	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN <small>"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia" "DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA MUJERES Y HOMBRRES"</small>	
<i>Huancayo, 12 de octubre de 2021</i>		
<u>OFICIO N° 0371-2021-DGA-UNCP</u>		
NEIL MARCELO LARA CAMARENA AYUDANTE DE DOCENCIA EN LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU		
<i>Presente.</i>		
ASUNTO	:	SOBRE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN DE PREGRADO DE LA FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN DE LA PUCP.
REFERENCIA	:	CARTA No. 2021-427-A0002432-1 CARTA No. 2021-427-A0002433-1 OFICIO N° 0001-2021-UNCP-DGA
<p><i>Tenga el saludo cordial de esta Dirección, así mismo, es grato dirigirme a usted, para autorizar la distribución y realización de aplicación de la encuesta para el personal administrativo de la UNCP, con fines de investigación académica por parte de dos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, específicamente en el tema, "Análisis de los cambios en las contrataciones impulsadas por la pandemia en las universidades públicas para el año 2021", en relación a la solicitud del Oficio N° 0001 adjunto.</i></p>		
<p><i>Sin otro en particular y con la seguridad de merecer su amable atención, es propicia la ocasión para expresarle mi estima personal.</i></p>		
<i>Atentamente,</i>		

ANEXO K: Resultados de la encuesta

1. ¿Cuál medio utiliza mayormente su oficina u área de logística, a parte del portal de la OSCE para dar a conocer los procesos de contratación estatales de la universidad pública representa? Puede elegir varias opciones.

Tabla K1: Resultados de la encuesta - pregunta 10

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos				
Correo electrónico	1	3,3	3,3	3,3
Correo electrónico, Redes sociales	1	3,3	3,3	6,7
Redes sociales, Referencias verbales	1	3,3	3,3	10,0
Sitio página web institucional	5	16,7	16,7	26,7
Sitio página web institucional, Correo electrónico	6	20,0	20,0	46,7
Sitio página web institucional, Correo electrónico, Redes sociales	2	6,7	6,7	53,3
Sitio página web institucional, Medios impresos	2	6,7	6,7	60,0
Sitio página web institucional, Redes sociales	6	20,0	20,0	80,0
Sitio página web institucional, Referencias verbales	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

2. Indique, de acuerdo a la pregunta, el nivel de eficiencia, siendo el 5 la ponderación más alta. Considerando eficiencia como la disminución de costos administrativos y plazos; así como, una ejecución contractual completa.
- a. ¿De todos los procesos contractuales que usted conoce, o ha llevado a cabo su institución, ¿considera usted que el uso del SEACE ha permitido obtener eficiencia en los procesos contractuales?

Tabla K2: Resultados de la encuesta - pregunta 11.a

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos				
2. Deficiente	1	3,3	3,3	3,3
3. Ni deficiente ni eficiente	7	23,3	23,3	26,7
4. Eficiente	21	70,0	70,0	96,7
5. Muy eficiente	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

- b. ¿De todos los procesos contractuales que usted conoce o ha llevado a cabo en su institución, en los últimos dos años, considera usted que la mayoría de los proveedores adjudicados con los que ha interactuado, brindan los bienes o servicios en el tiempo estipulado y según el contrato?

Tabla K3: Resultados de la encuesta - pregunta 11.b

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	2. Deficiente	4	13,3	13,3	13,3
	3. Ni deficiente ni eficiente	19	63,3	63,3	76,7
	4. Eficiente	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

- c. ¿De todos los procesos contractuales que usted conoce o se ha llevado a cabo en su institución, considera usted que el Covid-19 ha tenido un impacto eficiente/deficiente en los proveedores adjudicados, al momento de brindar los bienes o servicios ofrecidos?

Tabla K4: Resultados de la encuesta - pregunta 11.c

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	1. Muy deficiente	4	13,3	13,3	13,3
	2. Deficiente	16	53,3	53,3	66,7
	3. Ni deficiente ni eficiente	8	26,7	26,7	93,3
	5. Muy eficiente	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

- d. ¿De todos los procesos contractuales que usted conoce o ha llevado a cabo en su institución, considera usted, que el uso de sistemas electrónicos de compras (plataformas informáticas), han contribuido con la eficiencia de los procesos contractuales, antes del contexto ocasionado por el Covid-19?

Tabla K5: Resultados de la encuesta - pregunta 11.d

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	1. Muy deficiente	1	3,3	3,3	3,3
	2. Deficiente	4	13,3	13,3	16,7
	3. Ni deficiente ni eficiente	16	53,3	53,3	70,0
	4. Eficiente	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

- e. ¿De todos los procesos contractuales que usted conoce o ha llevado a cabo en su institución, considera usted, que el uso de sistemas electrónicos de compras (plataformas informáticas), han contribuido con la eficiencia de los procesos contractuales, dentro del contexto ocasionado por el Covid-19?

Tabla K6: Resultados de la encuesta - pregunta 11.e

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	2. Deficiente	2	6,7	6,7	6,7
	3. Ni deficiente ni eficiente	4	13,3	13,3	20,0
	4. Eficiente	14	46,7	46,7	66,7
	5. Muy eficiente	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

3. Indique, de acuerdo a la pregunta, el nivel de frecuencia, siendo el 5 la ponderación más alta.
- a. ¿De todos los procesos contractuales que usted conoce o ha llevado a cabo en su institución, considera usted, que los sistemas electrónicos de compras (plataformas informáticas) se usaban de manera frecuente y obligatoria antes del contexto ocasionado por el Covid-19?

Tabla K7: Resultados de la encuesta - pregunta 12

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	1. Nunca	5	16,7	16,7	16,7
	2. Casi nunca	18	60,0	60,0	76,7
	3. A veces	4	13,3	13,3	90,0
	4. Casi siempre	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

- b. ¿De todos los procesos contractuales que usted conoce o ha llevado a cabo en su institución, considera usted, que los sistemas electrónicos de compras (plataformas informáticas) se usaban de manera frecuente y obligatoria dentro del contexto ocasionado por el Covid-19?

Tabla K8: Resultados de la encuesta - pregunta 12.b

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	2. Casi nunca	1	3,3	3,3	3,3
	4. Casi siempre	11	36,7	36,7	40,0
	5. Siempre	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

- c. ¿De todos los procesos contractuales que usted conoce o ha llevado a cabo en su institución, en los últimos dos años, considera usted, que el uso de sistemas electrónicos de compras (plataformas informáticas) han facilitado el acceso al expediente de contratación?

Tabla K9: Resultados de la encuesta - pregunta 12.c

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	3. A veces	5	16,7	16,7	16,7
	4. Casi siempre	23	76,7	76,7	93,3
	5. Siempre	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

- d. ¿Considera usted que los requerimientos que elaboran en el área usuaria, se hacen de manera objetiva y precisa dentro del ámbito del proceso de contrataciones?

Tabla K10: Resultados de la encuesta - pregunta 12.d

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	2. Casi nunca	1	3,3	3,3	3,3
	3. A veces	17	56,7	56,7	60,0
	4. Casi siempre	11	36,7	36,7	96,7
	5. Siempre	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

- e. ¿Considera usted que el área usuaria se encontraba capacitado respecto al proceso de contratación pública dentro del contexto ocasionado por el Covid-19?

Tabla K11: Resultados de la encuesta - pregunta 12.e

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	1. Nunca	3	10,0	10,0	10,0
	2. Casi nunca	11	36,7	36,7	46,7
	3. A veces	13	43,3	43,3	90,0
	4. Casi siempre	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

- f. ¿Considera usted que las áreas usuarias tenían un involucramiento real en la planificación de los requerimientos para que se lleve a cabo el proceso de contratación, antes del contexto ocasionado por el Covid-19?

Tabla K12: Resultados de la encuesta - pregunta 12.f

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	1. Nunca	1	3,3	3,3	3,3
	2. Casi nunca	21	70,0	70,0	73,3
	3. A veces	6	20,0	20,0	93,3
	4. Casi siempre	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

- g. ¿Considera usted que las áreas usuarias tienen un involucramiento real en la planificación de los requerimientos para que se lleve a cabo el proceso de contratación, dentro del contexto ocasionado por el Covid-19?

Tabla K13: Resultados de la encuesta - pregunta 12.g

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	3. A veces	11	36,7	36,7	36,7
	4. Casi siempre	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

- h. ¿Considera usted que la ejecución de los procedimientos de selección de personal se da en un tiempo acorde a la necesidad del área usuaria?

Tabla K14: Resultados de la encuesta - pregunta 12.h

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	2. Casi nunca	6	20,0	20,0	20,0
	3. A veces	14	46,7	46,7	66,7
	4. Casi siempre	9	30,0	30,0	96,7
	5. Siempre	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

4. ¿Qué factores consideraría usted que influyen en la demora de los procedimientos de la contratación pública dentro de su institución? Puede seleccionar más de una opción

Tabla K15: Resultados de la encuesta - pregunta 13

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	Aprobación de presupuesto	1	3,3	3,3	3,3
	Convocatoria, Aprobación de presupuesto	1	3,3	3,3	6,7
	Elaboración de bases, Elaboración de los Términos de Referencia (TDR) y/o especificaciones técnicas, Delimitación del expediente técnico	1	3,3	3,3	10,0
	Elaboración de bases, Elaboración de los Términos de Referencia (TDR) y/o especificaciones técnicas, Programación del pedido SIGA	5	16,7	16,7	26,7
	Elaboración de bases, Elaboración de los Términos de Referencia (TDR) y/o especificaciones técnicas, Programación del pedido SIGA, Aprobación de presupuesto	1	3,3	3,3	30,0
	Elaboración de bases, Elaboración de los Términos de Referencia (TDR) y/o especificaciones técnicas, Programación del pedido SIGA, Convocatoria	2	6,7	6,7	36,7
	Elaboración de bases, Elaboración de los Términos de Referencia (TDR) y/o especificaciones técnicas, Programación del pedido SIGA, Convocatoria, Aprobación de presupuesto	3	10,0	10,0	46,7
	Elaboración de bases, Elaboración de los Términos de Referencia (TDR) y/o especificaciones técnicas, Programación del pedido SIGA, Delimitación del expediente técnico, Convocatoria, Aprobación de presupuesto, Suscripción del contrato	1	3,3	3,3	50,0
	Elaboración de bases, Programación del pedido SIGA, Convocatoria, Aprobación de presupuesto	1	3,3	3,3	53,3

Tabla K15: Resultados de la encuesta - pregunta 13 (continuación)

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	Elaboración de los Términos de Referencia (TDR) y/o especificaciones técnicas, Programación del pedido SIGA	7	23,3	23,3	76,7
	Elaboración de los Términos de Referencia (TDR) y/o especificaciones técnicas, Programación del pedido SIGA, Aprobación de presupuesto	1	3,3	3,3	80,0
	Elaboración de los Términos de Referencia (TDR) y/o especificaciones técnicas, Programación del pedido SIGA, Aprobación de presupuesto, Suscripción del contrato	1	3,3	3,3	83,3
	Elaboración de los Términos de Referencia (TDR) y/o especificaciones técnicas, Programación del pedido SIGA, Convocatoria	1	3,3	3,3	86,7
	Elaboración de los Términos de Referencia (TDR) y/o especificaciones técnicas, Programación del pedido SIGA, Delimitación del expediente técnico	2	6,7	6,7	93,3
	Programación del pedido SIGA, Convocatoria	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

5. ¿Qué factores considera usted que ocasiona que los procedimientos de selección sean declarados desiertos?

Tabla K16: Resultados de la encuesta - pregunta 14

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	Incumplimiento de requisitos por parte de los proveedores, TDR, especificaciones técnicas o expediente inadecuado	6	20,0	20,0	20,0
	La inexistencia de postores	1	3,3	3,3	23,3
	La inexistencia de postores, Incumplimiento de requisitos por parte de los proveedores	1	3,3	3,3	26,7
	La inexistencia de postores, Incumplimiento de requisitos por parte de los proveedores, TDR, especificaciones técnicas o expediente inadecuado	1	3,3	3,3	30,0

Tabla K16: Resultados de la encuesta - pregunta 14 (continuación)

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	La inexistencia de postores, TDR, especificaciones técnicas o expediente inadecuado	11	36,7	36,7	66,7
	La inexistencia de postores, Valores referenciales por debajo de los del mercado	1	3,3	3,3	70,0
	TDR, especificaciones técnicas o expediente inadecuado	6	20,0	20,0	90,0
	Valores referenciales por debajo de los del mercado, TDR, especificaciones técnicas o expediente inadecuado	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

6. Indique de 1 a 5 el nivel de eficiencia, siendo el 5 la ponderación más alta. Considerando eficiencia como la disminución de costos administrativos y plazos; así como, una ejecución contractual completa.
- a. ¿Tomando en consideración sus respuestas anteriores y los procedimientos de contratación administrativa que usted conoce o ha llevado a cabo en su institución, antes del contexto ocasionado por el Covid-19, considera que la ejecución de los procedimientos de contratación era eficiente?

Tabla K17: Resultados de la encuesta - pregunta 15.a

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	3. Ni eficiente ni deficiente	15	50,0	50,0	50,0
	4. Eficiente	14	46,7	46,7	96,7
	5. Muy eficiente	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

- b. ¿Tomando en consideración sus respuestas anteriores y los procedimientos de contratación administrativa que usted conoce o ha llevado a cabo en su institución, dentro del contexto ocasionado por el Covid-19, considera que la ejecución de los procedimientos de contratación ha sido eficiente?

Tabla K18: Resultados de la encuesta - pregunta 15.b

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	1. Muy deficiente	3	10,0	10,0	10,0
	2. Deficiente	13	43,3	43,3	53,3
	3. Ni eficiente ni deficiente	11	36,7	36,7	90,0
	4. Eficiente	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

7. ¿Dentro de la UNCP se ha realizado alguna implementación de la gestión del cambio? Teniendo en cuenta que la gestión del cambio es: el proceso de constante renovación en la

dirección, estructura y capacidades de una organización con el fin de seguir satisfaciendo las necesidades cambiantes de los stakeholders.

Tabla K19: Resultados de la encuesta - pregunta 16

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	No	30	100,0	100,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

8. Si la respuesta anterior fue "No", ¿Considera usted que si la UNCP hubiera implementado una gestión del cambio a raíz del Covid-19 o el uso de sistemas electrónicos de adquisiciones/contrataciones, hubiera sido más eficiente?

Tabla K20: Resultados de la encuesta - pregunta 17

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	Sí	30	100,0	100,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

9. De las fuerzas impulsadas por los agentes de cambio planteadas a continuación, en la escala del 1 al 5, ¿Cuál(es) considera tienen mayor frecuencia en la implementación del cambio en su organización pública? Teniendo en consideración que los agentes de cambio son personas que actúan como impulsoras del mismo

- a. Necesidades de los alumnos

Tabla K21: Resultados de la encuesta - pregunta 18.a

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	3. A veces frecuente	2	6,7	6,7	6,7
	4. Frecuente	17	56,7	56,7	63,3
	5. Muy frecuente	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

- b. Necesidades de los docentes

Tabla K22: Resultados de la encuesta - pregunta 18.b

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	3. A veces frecuente	11	36,7	36,7	36,7
	4. Frecuente	16	53,3	53,3	90,0
	5. Muy frecuente	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

- c. Necesidades de los administrativos

Tabla K23: Resultados de la encuesta - pregunta 18.c

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	2. Poco frecuente	2	6,7	6,7	6,7
	3. A veces frecuente	12	40,0	40,0	46,7
	4. Frecuente	13	43,3	43,3	90,0

Tabla K23: Resultados de la encuesta - pregunta 18.c (continuación)

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	5. Muy frecuente	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

d. Nuevas tecnologías aplicables al sector público

Tabla K24: Resultados de la encuesta - pregunta 18.d

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	1. Muy poco frecuente	1	3,3	3,3	3,3
	2. Poco frecuente	3	10,0	10,0	13,3
	3. A veces frecuente	8	26,7	26,7	40,0
	4. Frecuente	16	53,3	53,3	93,3
	5. Muy frecuente	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

e. Nuevas exigencias sociales y culturales

Tabla K25: Resultados de la encuesta - pregunta 18.e

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	1. Muy poco frecuente	11	36,7	36,7	36,7
	2. Poco frecuente	9	30,0	30,0	66,7
	3. A veces frecuente	5	16,7	16,7	83,3
	4. Frecuente	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

f. Influencia de grupos de interés

Tabla K26: Resultados de la encuesta - pregunta 18.f

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	1. Muy poco frecuente	1	3,3	3,3	3,3
	3. A veces frecuente	5	16,7	16,7	20,0
	4. Frecuente	20	66,7	66,7	86,7
	5. Muy frecuente	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

g. Innovaciones en otras entidades públicas

Tabla K27: Resultados de la encuesta - pregunta 18.g

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	1. Muy poco frecuente	1	3,3	3,3	3,3
	2. Poco frecuente	5	16,7	16,7	20,0
	3. A veces frecuente	18	60,0	60,0	80,0
	4. Frecuente	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

h. Innovaciones en otras universidades públicas

Tabla K28: Resultados de la encuesta - pregunta 18.h

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	1. Muy poco frecuente	1	3,3	3,3	3,3

Tabla K28: Resultados de la encuesta - pregunta 18.h (continuación)

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	2. Poco frecuente	10	33,3	33,3	36,7
	3. A veces frecuente	12	40,0	40,0	76,71
	4. Frecuente	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

i. Cambio de gestión (rector)

Tabla K29: Resultados de la encuesta - pregunta 18.i

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	2. Poco frecuente	1	3,3	3,3	3,3
	3. A veces frecuente	2	6,7	6,7	10,0
	4. Frecuente	6	20,0	20,0	30,0
	5. Muy frecuente	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

j. Exigencias del Ministerio de Educación (directivas)

Tabla K30: Resultados de la encuesta - pregunta 18.j

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	3. A veces frecuente	4	13,3	13,3	13,3
	4. Frecuente	11	36,7	36,7	50,0
	5. Muy frecuente	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

k. Apoyo del sector ejecutivo

Tabla K31: Resultados de la encuesta - pregunta 18.k

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	1. Muy poco frecuente	2	6,7	6,7	6,7
	2. Poco frecuente	6	20,0	20,0	26,7
	3. A veces frecuente	12	40,0	40,0	66,7
	4. Frecuente	9	30,0	30,0	96,7
	5. Muy frecuente	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

10. De las resistencias ocultas o visibles planteadas a continuación, en la escala del 1 al 5,

¿Cuál(es) considera tienen mayor frecuencia en la resistencia a la implementación del cambio en su organización pública? Teniendo en consideración que las resistencias son aquellas que frenan o impiden el cambio.

a. Hábitos y costumbres tradicionales

Tabla K32: Resultados de la encuesta - pregunta 19.a

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	2. Poco frecuente	1	3,3	3,3	3,3
	3. A veces frecuente	2	6,7	6,7	10,0
	4. Frecuente	18	60,0	60,0	70,0
	5. Muy frecuente	9	30,0	30,0	100,0

Tabla K32: Resultados de la encuesta - pregunta 19.a (continuación)

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	Total	30	100,0	100,0	

b. Falta de visión de la alta dirección

Tabla K33: Resultados de la encuesta - pregunta 19.b

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	2. Poco frecuente	1	3,3	3,3	3,3
	3. A veces frecuente	9	30,0	30,0	33,3
	4. Frecuente	18	60,0	60,0	93,3
	5. Muy frecuente	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

c. Inercia dentro de las áreas administrativas

Tabla K34: Resultados de la encuesta - pregunta 19.c

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	2. Poco frecuente	1	3,3	3,3	3,3
	3. A veces frecuente	12	40	40,0	43,3
	4. Frecuente	16	53,3	53,3	96,7
	5. Muy frecuente	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

d. Inercia de la estructura organizacional

Tabla K35: Resultados de la encuesta - pregunta 19.d

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	2. Poco frecuente	1	3,3	3,3	3,3
	3. A veces frecuente	13	43,3	43,3	46,7
	4. Frecuente	14	46,7	46,7	93,3
	5. Muy frecuente	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

e. Inercia en los procesos administrativos

Tabla K36: Resultados de la encuesta - pregunta 19.e

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	3. A veces frecuente	1	3,3	3,3	3,3
	4. Frecuente	17	56,7	56,7	60,0
	5. Muy frecuente	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

f. Amenaza a la experiencia

Tabla K37: Resultados de la encuesta - pregunta 19.f

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	3. A veces frecuente	5	16,7	16,7	16,7
	4. Frecuente	15	50,0	50,0	66,7
	5. Muy frecuente	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

g. Amenaza a la jerarquía establecida

Tabla K38: Resultados de la encuesta - pregunta 19.g

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	2. Poco frecuente	1	3,3	3,3	3,3
	3. A veces frecuente	6	20,0	20,0	23,3
	4. Frecuente	18	60,0	60,0	83,3
	5. Muy frecuente	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

h. Recursos públicos limitados

Tabla K39: Resultados de la encuesta - pregunta 19.h

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	2. Poco frecuente	2	6,7	6,7	6,7
	3. A veces frecuente	16	53,3	53,3	60,0
	4. Frecuente	9	30,0	30,0	90,0
	5. Muy frecuente	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

i. Inversiones a largo plazo en proceso

Tabla K40: Resultados de la encuesta - pregunta 19.i

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	1. Nada frecuente	4	13,3	13,3	13,3
	2. Poco frecuente	13	43,3	43,3	56,7
	3. A veces frecuente	11	36,7	36,7	93,3
	4. Frecuente	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

j. Resistencia de personal adulto mayor

Tabla K41: Resultados de la encuesta - pregunta 19.j

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	2. Poco frecuente	1	3,3	3,3	3,3
	3. A veces frecuente	4	13,3	13,3	16,7
	4. Frecuente	16	53,3	53,3	70,0
	5. Muy frecuente	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

k. Convenios interinstitucionales establecidos

Tabla K42: Resultados de la encuesta - pregunta 19.k

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válidos	1. Nada frecuente	16	53,3	53,3	53,3
	2. Poco frecuente	8	26,7	26,7	80,0
	3. A veces frecuente	3	10,0	10,0	90,0
	4. Frecuente	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ANEXO L: Resultado del cruce de datos

1. Resultados del cruce de datos a la pregunta 4

Tabla L1: Resultados del cruce de datos - pregunta 4

Pregunta 4	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
Correo electrónico	25.0	25.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	25.0	25.0	25.0
Correo electrónico, redes sociales	20.0	20.0	20.0	20.0	5.0	5.0	5.0	5.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Redes sociales, referencias verbales	22.0	22.0	22.0	22.0	6.0	6.0	6.0	6.0	22.0	22.0	22.0	22.0
Página web institucional	18.0	14.6	8.0	5.0	6.0	5.4	3.0	3.0	10.0	10.6	5.0	5.0
Página web institucional, correo electrónico	20.0	14.8	6.0	12.0	12.0	6.5	3.0	3.0	8.0	6.3	4.0	4.0
Página web institucional, correo electrónico, redes sociales	12.0	8.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	10.0	7.0	4.0	4.0
Página web institucional, medios impresos	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	2.5	2.0	2.0	5.0	4.5	4.0	4.0
Página web institucional, redes sociales	18.0	11.5	7.0	2.0	8.0	6.7	5.0	2.0	12.0	8.8	5.0	2.0
Página web institucional, referencias verbales	23.0	18.2	14.0	4.0	10.0	9.3	6.0	8.0	16.0	11.5	4.0	3.0

2. Resultados del cruce de datos a la pregunta 5.a

Tabla L2: Resultados del cruce de datos - pregunta 5.a

Pregunta 5.a	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
2. Deficiente	5.0	5.0	5.0	5.0	2.0	2.0	2.0	2.0	4.0	4.0	4.0	4.0
3. Ni deficiente ni eficiente	30.0	15.4	4.0	2.0	6.0	3.6	2.0	3.0	25.0	13.4	4.0	4.0
4. Eficiente	20.0	14.7	8.0	12.0	10.0	7.4	4.0	3.0	10.0	8.7	5.0	4.0
5. Muy eficiente	12.0	12.0	12.0	12.0	4.0	4.0	4.0	4.0	12.0	12.0	12.0	12.0

3. Resultados del cruce de datos a la pregunta 5.b

Tabla L3: Resultados del cruce de datos - pregunta 5.b

Pregunta 5.b	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
2. Deficiente	20.0	12.5	5.0	5.0	4.0	3.3	2.5	3.0	6.5	5.5	4.5	5.0
3. Ni deficiente ni eficiente	20.0	14.9	8.0	12.0	8.0	6.5	4.0	6.0	16.0	11.2	4.0	4.0
4. Eficiente	23.0	14.3	6.0	4.0	10.0	7.0	3.0	0.0	10.0	8.4	4.0	4.0

4. Resultados del cruce de datos a la pregunta 5.c

Tabla L4: Resultados del cruce de datos - pregunta 5.c

Pregunta 5.c	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
1. Muy deficiente	18.0	11.0	4.0	4.0	10.0	7.0	4.0	4.0	17.0	10.5	4.0	4.0

Tabla L4: Resultados del cruce de datos - pregunta 5.c (continuación)

Pregunta 5.c	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
2. Deficiente	18.5	14.1	7.0	12.0	9.0	6.5	3.0	3.0	9.0	8.0	4.5	5.0
3. Ni deficiente ni eficiente	26.0	17.8	9.5	12.0	6.5	5.9	3.5	4.0	23.0	13.9	4.5	4.0
5. Muy eficiente	20.0	11.0	2.0	2.0	5.0	3.5	2.0	2.0	10.0	6.0	2.0	2.0

5. Resultados del cruce de datos a la pregunta 5.d

Tabla L5: Resultados del cruce de datos - pregunta 5.d

Pregunta 5.d	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
1. Muy deficiente	14.0	14.0	14.0	14.0	8.0	8.0	8.0	8.0	14.0	14.0	14.0	14.0
2. Deficiente	12.0	9.3	6.5	12.0	8.5	6.0	3.5	3.0	8.0	6.8	5.5	6.0
3. Ni deficiente ni eficiente	18.0	12.9	5.0	4.0	7.5	5.5	3.5	4.0	12.0	9.6	4.0	4.0
4. Eficiente	23.0	19.4	20.0	20.0	12.0	7.3	3.0	3.0	20.0	10.9	4.0	4.0

6. Resultados del cruce de datos a la pregunta 5.e

Tabla L6: Resultados del cruce de datos - pregunta 5.e

Pregunta 5.e	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
2. Deficiente	6.0	5.5	5.0	5.0	3.0	2.5	2.0	2.0	4.0	4.0	4.0	4.0
3. Ni deficiente ni eficiente	32.0	22.0	12.0	2.0	6.0	4.3	2.5	6.0	27.0	19.5	12.0	2.0
4. Eficiente	18.0	13.4	7.0	12.0	7.0	5.0	3.0	3.0	10.0	8.2	5.0	5.0
5. Muy eficiente	20.0	14.6	12.0	12.0	12.0	9.4	6.0	6.0	14.0	9.2	4.0	4.0

7. Resultados del cruce de datos a la pregunta 6.a

Tabla L7: Resultados del cruce de datos - pregunta 6.a

Pregunta 6.a	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
1. Nunca	18.0	15.8	12.0	12.0	8.0	7.2	6.0	8.0	12.0	9.8	8.0	3.0
2. Casi nunca	14.0	10.8	5.0	4.0	6.0	5.4	3.0	2.0	12.0	8.8	4.0	4.0
3. A veces	21.5	17.5	13.5	20.0	17.5	11.8	6.0	5.0	7.5	5.5	3.5	3.0
4. Casi siempre	35.0	30.0	25.0	25.0	3.0	2.0	0.0	3.0	30.0	21.0	8.0	8.0

8. Resultados del cruce de datos a la pregunta 6.b

Tabla L8: Resultados del cruce de datos - pregunta 6.b

Pregunta 6.b	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
2. Casi nunca	22.0	22.0	22.0	22.0	6.0	6.0	6.0	6.0	22.0	22.0	22.0	22.0
4. Casi siempre	25.0	12.8	5.0	5.0	6.0	4.4	3.0	3.0	24.0	10.6	4.0	5.0
5. Siempre	20.0	15.0	12.0	12.0	10.0	7.3	4.0	4.0	12.0	8.6	4.0	4.0

9. Resultados del cruce de datos a la pregunta 6.c

Tabla L9: Resultados del cruce de datos - pregunta 6.c

Pregunta 6.c	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
3. A veces	6.0	7.8	4.0	2.0	4.0	3.4	2.0	2.0	4.0	7.2	4.0	4.0
4. Casi siempre	22.0	16.1	8.0	12.0	8.0	6.6	4.0	3.0	14.0	10.8	5.0	5.0
5. Siempre	20.0	12.0	4.0	4.0	15.0	8.5	2.0	2.0	4.0	4.0	4.0	4.0

10. Resultados del cruce de datos a la pregunta 6.d

Tabla L10: Resultados del cruce de datos - pregunta 6.d

Pregunta 6.d	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
2. Casi nunca	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	3.0	3.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0
3. A veces	18.0	12.9	6.0	4.0	8.0	6.4	4.0	6.0	12.0	8.6	4.0	4.0
4. Casi siempre	22.0	16.2	12.0	12.0	12.0	6.5	3.0	4.0	14.0	10.1	4.0	4.0
5. Siempre	30.0	30.0	30.0	30.0	3.0	3.0	3.0	3.0	30.0	30.0	30.0	30.0

11. Resultados del cruce de datos a la pregunta 6.e

Tabla L11: Resultados del cruce de datos - pregunta 6.e

Pregunta 6.e	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
1. Nunca	18.0	12.3	4.0	4.0	10.0	7.3	2.0	10.0	8.0	5.0	3.0	3.0
2. Casi nunca	22.0	12.1	5.0	5.0	6.0	5.5	3.0	5.0	10.0	8.7	4.0	4.0
3. A veces	22.0	18.7	12.0	12.0	8.0	6.7	4.0	3.0	16.0	13.1	8.0	5.0
4. Casi siempre	12.0	6.7	2.0	2.0	12.0	5.7	2.0	2.0	6.0	4.0	2.0	2.0

12. Resultados del cruce de datos a la pregunta 6.f

Tabla L12: Resultados del cruce de datos - pregunta 6.f

Pregunta 6.f	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
1. Nunca	22.0	22.0	5.0	12.0	8.0	6.0	4.0	4.0	10.0	8.0	4.0	4.0
2. Casi nunca	18.0	12.1	5.0	12.0	8.0	6.0	4.0	4.0	10.0	8.0	4.0	4.0
3. A veces	22.0	16.2	7.0	6.0	12.0	8.7	3.0	3.0	20.0	11.5	4.0	4.0
4. Casi siempre	35.0	30.0	25.0	25.0	3.0	1.5	0.0	0.0	25.0	16.5	4.0	8.0

13. Resultados del cruce de datos a la pregunta 6.g

Tabla L13: Resultados del cruce de datos - pregunta 6.g

Pregunta 6.g	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
3. A veces	22.0	14.6	5.0	5.0	6.0	5.0	3.0	3.0	22.0	12.1	5.0	50.0
4. Casi siempre	20.0	14.3	6.0	12.0	10.0	6.9	3.0	4.0	10.0	8.4	4.0	4.0

14. Resultados del cruce de datos a la pregunta 6.h

Tabla L14: Resultados del cruce de datos - pregunta 6.h

Pregunta 6.h	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
2. Casi nunca	22.0	15.0	5.0	5.0	10.0	6.7	3.0	10.0	20.0	11.0	5.0	5.0
3. A veces	20.0	14.8	8.0	12.0	8.0	6.9	4.0	4.0	12.0	9.3	4.0	4.0
4. Casi siempre	12.0	11.8	4.0	4.0	6.0	5.2	3.0	2.0	8.0	7.4	4.0	4.0
5. Siempre	30.0	30.0	30.0	30.0	3.0	3.0	3.0	3.0	30.0	30.0	30.0	30.0

15. Resultados del cruce de datos a la pregunta 7

Tabla L15: Resultados del cruce de datos - pregunta 7

Pregunta 7	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
Aprobación de presupuesto	5.0	5.0	5.0	5.0	2.0	2.0	2.0	2.0	4.0	4.0	4.0	4.0
Convocatoria, Aprobación de presupuesto	22.0	22.0	22.0	22.0	6.0	6.0	6.0	6.0	22.0	22.0	22.0	22.0
Elaboración de bases, Elaboración de los Términos de Referencia (TDR) y/o especificaciones técnicas, Delimitación del expediente técnico	18.0	18.0	18.0	18.0	8.0	8.0	8.0	8.0	12.0	12.0	12.0	12.0
Elaboración de bases, Elaboración de los Términos de Referencia (TDR) y/o especificaciones técnicas, Programación del pedido SIGA	15.0	14.4	7.0	4.0	7.0	6.2	4.0	4.0	12.0	10.6	5.0	4.0
Elaboración de bases, Elaboración de los Términos de Referencia (TDR) y/o especificaciones técnicas, Programación del pedido SIGA, Aprobación de presupuesto	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	3.0	3.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Elaboración de bases, Elaboración de los Términos de Referencia (TDR) y/o especificaciones técnicas, Programación del pedido SIGA, Convocatoria	20.0	14.0	8.0	8.0	5.0	5.0	5.0	5.0	10.0	8.0	6.0	6.0
de bases, Elaboración de los Términos de Referencia (TDR) y/o especificaciones técnicas, Programación del pedido SIGA, Convocatoria, Aprobación de presupuesto	20.0	17.0	12.0	12.0	15.0	11.7	8.0	8.0	16.0	8.7	4.0	4.0
Elaboración de bases, Elaboración de los Términos de Referencia (TDR) y/o especificaciones técnicas, Programación del pedido SIGA, Delimitación del expediente técnico, Convocatoria, Aprobación de presupuesto, Suscripción del contrato	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Elaboración de bases, Programación del pedido SIGA, Convocatoria, Aprobación de presupuesto	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Elaboración de los Términos de Referencia (TDR) y/o especificaciones técnicas, Programación del pedido SIGA	23.0	13.1	6.0	4.0	8.0	6.0	2.0	3.0	14.0	9.0	4.0	4.0

Tabla L15: Resultados del cruce de datos - pregunta 7 (continuación)

Pregunta 7	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
Elaboración de los Términos de Referencia (TDR) y/o especificaciones técnicas, Programación del pedido SIGA, Aprobación de presupuesto	12.0	12.0	12.0	12.0	6.0	6.0	6.0	6.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Elaboración de los Términos de Referencia (TDR) y/o especificaciones técnicas, Programación del pedido SIGA, Aprobación de presupuesto, Suscripción del contrato	18.0	18.0	18.0	18.0	10.0	10.0	10.0	10.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Elaboración de los Términos de Referencia (TDR) y/o especificaciones técnicas, Programación del pedido SIGA, Convocatoria	12.0	12.0	12.0	12.0	4.0	4.0	4.0	4.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Elaboración de los Términos de Referencia (TDR) y/o especificaciones técnicas, Programación del pedido SIGA, Delimitación del expediente técnico	35.0	28.5	22.0	22.0	12.0	7.5	3.0	3.0	20.0	14.0	8.0	8.0
Programación del pedido SIGA, Convocatoria	30.0	17.0	4.0	4.0	4.0	3.5	3.0	3.0	30.0	17.0	4.0	4.0

16. Resultados del cruce de datos a la pregunta 8

Tabla L16: Resultados del cruce de datos - pregunta 8

Pregunta 8	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
Incumplimiento de requisitos por parte de los proveedores, TDR, especificaciones técnicas o expediente inadecuado	25.0	16.8	5.0	4.0	10.0	5.0	2.0	2.0	24.0	11.3	4.0	4.0
La inexistencia de postores	8.0	8.0	8.0	8.0	3.0	3.0	3.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0
La inexistencia de postores, Incumplimiento de requisitos por parte de los proveedores	22.0	22.0	22.0	22.0	6.0	6.0	6.0	6.0	22.0	22.0	22.0	22.0
La inexistencia de postores, Incumplimiento de requisitos por parte de los proveedores, TDR, especificaciones técnicas o expediente inadecuado	22.0	22.0	22.0	22.0	12.0	12.0	12.0	12.0	20.0	20.0	20.0	20.0
La inexistencia de postores, TDR, especificaciones técnicas o expediente inadecuado	19.0	10.8	5.0	12.0	8.0	6.3	4.0	5.0	10.0	7.1	4.0	10.0
La inexistencia de postores, Valores referenciales por debajo de los del mercado	6.0	6.0	6.0	6.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0
TDR, especificaciones técnicas o expediente inadecuado	18.0	14.3	12.0	12.0	8.0	8.8	6.0	8.0	12.0	9.0	5.0	12.0
Valores referenciales por debajo de los del mercado, TDR, especificaciones técnicas o expediente inadecuado	35.0	23.0	4.0	4.0	4.0	3.3	3.0	3.0	30.0	14.0	4.0	4.0

17. Resultados del cruce de datos a la pregunta 9.a

Tabla L17: Resultados del cruce de datos - pregunta 9.a

Pregunta 9.a	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
3. Ni eficiente ni deficiente	23.0	15.4	5.0	5.0	10.0	6.7	3.0	3.0	20.0	10.8	4.0	4.0
4. Eficiente	20.0	14.3	8.0	12.0	7.0	5.9	4.0	4.0	12.0	9.2	5.0	4.0
5. Muy eficiente	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0

18. Resultados del cruce de datos a la pregunta 9.b

Tabla L18: Resultados del cruce de datos - pregunta 9.b

Pregunta 9.b	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
1. Muy deficiente	18.0	10.3	5.0	5.0	10.0	5.3	3.0	3.0	5.0	4.3	3.0	5.0
2. Deficiente	23.0	15.9	6.0	5.0	10.0	7.1	3.0	3.0	20.0	11.8	4.0	4.0
3. Ni eficiente ni deficiente	18.0	12.4	8.0	12.0	8.0	6.1	4.0	4.0	12.0	8.5	4.0	4.0
4. Eficiente	35.0	19.7	2.0	2.0	6.0	3.7	2.0	2.0	22.0	10.7	2.0	2.0

19. Resultados del cruce de datos a la pregunta 10

Tabla L19: Resultados del cruce de datos - pregunta 10

Pregunta 10	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
No	20.0	14.4	6.0	12.0	8.0	6.2	3.0	3.0	12.0	9.8	4.0	4.0

20. Resultados del cruce de datos a la pregunta 11

Tabla L20: Resultados del cruce de datos - pregunta 11

Pregunta 11	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
Sí	20.0	14.4	6.0	12.0	8.0	6.2	3.0	3.0	12.0	9.8	4.0	4.0

21. Resultados del cruce de datos a la pregunta 12.a

Tabla L21: Resultados del cruce de datos - pregunta 12.a

Pregunta 12.a	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
3. A veces frecuente	30.0	21.0	12.0	12.0	4.0	3.5	3.0	3.0	30.0	21.0	12.0	12.0
4. Frecuente	22.0	15.9	8.0	12.0	8.0	5.8	3.0	3.0	14.0	11.2	5.0	4.0
5. Muy frecuente	19.0	10.9	4.0	4.0	10.0	7.3	3.0	2.0	6.0	5.5	3.0	4.0

22. Resultados del cruce de datos a la pregunta 12.b

Tabla L22: Resultados del cruce de datos - pregunta 12.b

Pregunta 12.b	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
3. A veces frecuente	15.0	12.6	6.0	12.0	8.0	6.1	3.0	3.0	12.0	7.9	4.0	4.0
4. Frecuente	22.0	16.5	8.0	5.0	7.0	5.9	3.5	5.0	21.0	12.3	4.5	4.0
5. Muy frecuente	23.0	10.0	2.0	2.0	20.0	8.3	2.0	2.0	5.0	3.3	2.0	2.0

23. Resultados del cruce de datos a la pregunta 12.c

Tabla L23: Resultados del cruce de datos - pregunta 12.c

Pregunta 12.c	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
2. Poco frecuente	35.0	32.5	30.0	30.0	3.0	3.0	3.0	3.0	30.0	19.0	8.0	8.0
3. A veces frecuente	16.5	11.9	5.0	4.0	9.0	6.5	4.0	4.0	12.0	9.0	4.0	4.0
4. Frecuente	20.0	15.1	8.0	5.0	8.0	7.0	4.0	5.0	10.0	9.1	4.0	5.0
5. Muy frecuente	22.0	9.7	2.0	2.0	6.0	3.7	2.0	2.0	22.0	9.7	2.0	2.0

24. Resultados del cruce de datos a la pregunta 12.d

Tabla L24: Resultados del cruce de datos - pregunta 12.d

Pregunta 12.d	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
1. Muy poco frecuente	30.0	30.0	30.0	30.0	3.0	3.0	3.0	3.0	30.0	30.0	30.0	30.0
2. Poco frecuente	22.0	13.7	7.0	7.0	12.0	10.3	7.0	12.0	20.0	10.3	5.0	5.0
3. A veces frecuente	12.0	9.8	4.0	12.0	6.0	4.8	4.0	4.0	11.0	8.0	4.0	4.0
4. Frecuente	21.0	15.1	5.5	5.0	7.0	4.9	3.0	3.0	15.0	10.1	4.5	5.0
5. Muy frecuente	23.0	21.5	20.0	20.0	20.0	17.5	15.0	15.0	4.0	3.5	3.0	3.0

25. Resultados del cruce de datos a la pregunta 12.e

Tabla L25: Resultados del cruce de datos - pregunta 12.e

Pregunta 12.e	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
1. Muy poco frecuente	19.0	12.5	4.0	4.0	8.0	6.2	4.0	4.0	16.0	11.4	4.0	4.0
2. Poco frecuente	15.0	11.4	8.0	5.0	8.0	6.2	3.0	3.0	8.0	6.9	5.0	4.0
3. A veces frecuente	18.0	11.0	6.0	2.0	7.0	5.6	3.0	2.0	5.0	7.2	3.0	2.0
4. Frecuente	34.0	27.4	23.0	20.0	6.0	6.8	3.0	0.0	24.0	14.0	8.0	3.0

26. Resultados del cruce de datos a la pregunta 12.f

Tabla L26: Resultados del cruce de datos - pregunta 12.f

Pregunta 12.f	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
1. Muy poco frecuente	30.0	30.0	30.0	30.0	3.0	3.0	3.0	3.0	30.0	30.0	30.0	30.0
3. A veces frecuente	18.0	17.6	12.0	8.0	10.0	6.4	3.0	3.0	8.0	6.8	5.0	8.0
4. Frecuente	19.0	12.5	5.0	12.0	6.5	5.7	3.5	4.0	12.0	9.3	4.0	4.0

Tabla L26: Resultados del cruce de datos - pregunta 12.f (continuación)

Pregunta 12.f	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
5. Muy frecuente	21.0	16.3	11.5	4.0	13.5	9.3	5.0	2.0	18.0	11.0	4.0	4.0

27. Resultados del cruce de datos a la pregunta 12.g

Tabla L27: Resultados del cruce de datos - pregunta 12.g

Pregunta 12.g	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
1. Muy poco frecuente	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
2. Poco frecuente	15.0	10.4	4.0	4.0	10.0	7.0	4.0	2.0	8.0	8.2	4.0	4.0
3. A veces frecuente	18.0	14.1	8.0	12.0	8.0	5.1	3.0	3.0	12.0	10.0	5.0	4.0
4. Frecuente	23.0	20.7	20.0	20.0	15.0	9.2	5.0	6.0	22.0	11.3	4.0	3.0

28. Resultados del cruce de datos a la pregunta 12.h

Tabla L28: Resultados del cruce de datos - pregunta 12.h

Pregunta 12.h	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
1. Muy poco frecuente	22.0	22.0	22.0	22.0	12.0	12.0	12.0	12.0	20.0	20.0	20.0	20.0
2. Poco frecuente	12.0	8.6	4.0	4.0	7.0	5.4	3.0	2.0	8.0	5.3	4.0	4.0
3. A veces frecuente	19.5	15.8	10.0	12.0	8.0	6.7	4.0	8.0	15.0	11.9	5.5	4.0
4. Frecuente	25.0	19.4	6.0	5.0	6.0	5.7	3.0	3.0	22.0	11.0	4.0	3.0

29. Resultados del cruce de datos a la pregunta 12.i

Tabla L29: Resultados del cruce de datos - pregunta 12.i

Pregunta 12.i	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
2. Poco frecuente	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	5.0	5.0	5.0	5.0
3. A veces frecuente	22.0	14.0	6.0	6.0	6.0	4.5	3.0	3.0	22.0	13.0	4.0	4.0
4. Frecuente	34.0	24.8	20.0	12.0	6.0	6.7	3.0	6.0	24.0	13.3	8.0	10.0
5. Muy frecuente	18.0	11.9	5.0	12.0	8.0	6.2	3.0	4.0	12.0	8.7	4.0	4.0

30. Resultados del cruce de datos a la pregunta 12.j

Tabla L30: Resultados del cruce de datos - pregunta 12.j

Pregunta 12.j	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
3. A veces frecuente	16.0	10.0	4.0	2.0	5.0	3.0	1.0	0.0	15.0	9.0	3.0	2.0
4. Frecuente	20.0	14.0	5.0	4.0	8.0	6.1	4.0	6.0	12.0	10.0	5.0	4.0
5. Muy frecuente	22.0	15.9	8.0	12.0	10.0	7.1	3.0	3.0	14.0	9.8	4.0	4.0

31. Resultados del cruce de datos a la pregunta 12.k

Tabla L31: Resultados del cruce de datos - pregunta 12.k

Pregunta 12.k	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
1. Muy poco frecuente	14.0	11.0	8.0	8.0	8.0	5.0	5.0	5.0	14.0	10.0	6.0	6.0
2. Poco frecuente	15.0	10.2	4.0	4.0	10.0	6.3	4.0	4.0	8.0	8.0	4.0	4.0
3. A veces frecuente	23.5	15.8	5.5	5.0	7.0	5.3	2.5	6.0	23.0	12.6	4.0	4.0
4. Frecuente	20.0	16.4	8.0	20.0	8.0	7.6	3.0	3.0	10.0	6.9	5.0	5.0
5. Muy frecuente	12.0	12.0	12.0	12.0	4.0	4.0	4.0	4.0	12.0	12.0	12.0	12.0

32. Resultados del cruce de datos a la pregunta 13.a

Tabla L32: Resultados del cruce de datos - pregunta 13.a

Pregunta 13.a	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
2. Poco frecuente	22.0	22.0	22.0	22.0	6.0	6.0	6.0	6.0	22.0	22.0	22.0	22.0
3. A veces frecuente	6.0	5.0	4.0	4.0	3.0	2.5	2.0	2.0	4.0	4.0	4.0	4.0
4. Frecuente	20.0	14.6	7.0	7.0	7.0	5.3	3.0	3.0	12.0	9.9	5.0	5.0
5. Muy frecuente	22.0	15.3	12.0	12.0	12.0	8.8	4.0	10.0	8.0	9.3	3.0	3.0

33. Resultados del cruce de datos a la pregunta 13.b

Tabla L33: Resultados del cruce de datos - pregunta 13.b

Pregunta 13.b	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
2. Poco frecuente	15.0	15.0	15.0	15.0	10.0	10.0	10.0	10.0	8.0	8.0	8.0	8.0
3. A veces frecuente	18.0	11.8	5.0	12.0	6.0	5.4	4.0	6.0	12.0	8.7	4.0	12.0
4. Frecuente	22.0	15.1	7.0	4.0	8.0	6.7	3.0	3.0	16.0	10.8	4.0	4.0
5. Muy frecuente	35.0	20.0	5.0	5.0	3.0	3.0	3.0	3.0	8.0	6.5	5.0	5.0

34. Resultados del cruce de datos a la pregunta 13.c

Tabla L34: Resultados del cruce de datos - pregunta 13.c

Pregunta 13.c	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
2. Poco frecuente	15.0	15.0	15.0	15.0	10.0	10.0	10.0	10.0	8.0	8.0	8.0	8.0
3. A veces frecuente	18.0	11.8	6.0	12.0	8.0	6.2	3.0	2.0	11.0	7.5	4.0	4.0
4. Frecuente	22.5	15.1	5.5	4.0	7.0	6.2	3.0	3.0	21.0	11.7	4.5	4.0
5. Muy frecuente	35.0	35.0	35.0	35.0	3.0	3.0	3.0	3.0	8.0	8.0	8.0	8.0

35. Resultados del cruce de datos a la pregunta 13.d

Tabla L35: Resultados del cruce de datos - pregunta 13.d

Pregunta 13.d	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
2. Poco frecuente	15.0	15.0	15.0	15.0	10.0	10.0	10.0	10.0	8.0	8.0	8.0	8.0
3. A veces frecuente	18.0	13.5	7.0	12.0	8.0	6.8	2.0	2.0	10.0	8.3	4.0	4.0

Tabla L35: Resultados del cruce de datos - pregunta 13.d (continuación)

Pregunta 13.d	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
4. Frecuente	22.0	12.7	5.0	4.0	6.0	5.9	3.0	3.0	14.0	9.9	4.0	4.0
5. Muy frecuente	35.0	32.5	30.0	30.0	3.0	3.0	3.0	3.0	30.0	19.0	8.0	8.0

36. Resultados del cruce de datos a la pregunta 13.e

Tabla L36: Resultados del cruce de datos - pregunta 13.e

Pregunta 13.e	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
3. A veces frecuente	22.0	22.0	22.0	22.0	6.0	6.0	6.0	6.0	22.0	22.0	22.0	22.0
4. Frecuente	20.0	13.9	6.0	12.0	6.0	5.1	2.0	2.0	12.0	9.3	4.0	4.0
5. Muy frecuente	20.5	14.6	6.0	5.0	10.0	7.8	3.0	3.0	11.0	9.4	4.5	5.0

37. Resultados del cruce de datos a la pregunta 13.f

Tabla L37: Resultados del cruce de datos - pregunta 13.f

Pregunta 13.f	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
3. A veces frecuente	25.0	23.2	22.0	22.0	6.0	5.4	3.0	6.0	22.0	17.0	10.0	8.0
4. Frecuente	18.0	12.9	5.0	12.0	8.0	6.3	4.0	8.0	12.0	9.1	4.0	4.0
5. Muy frecuente	20.0	12.4	5.0	4.0	6.0	6.5	3.0	3.0	6.0	7.1	4.0	4.0

38. Resultados del cruce de datos a la pregunta 13.g

Tabla L38: Resultados del cruce de datos - pregunta 13.g

Pregunta 13.g	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
2. Poco frecuente	22.0	22.0	22.0	22.0	6.0	6.0	6.0	6.0	22.0	22.0	22.0	22.0
3. A veces frecuente	22.0	14.3	7.0	2.0	8.0	5.8	2.0	0.0	20.0	12.3	5.0	2.0
4. Frecuente	20.0	14.7	5.0	12.0	10.0	6.9	3.0	3.0	10.0	8.6	4.0	4.0
5. Muy frecuente	8.0	12.0	6.0	8.0	5.0	4.2	3.0	3.0	6.0	8.6	4.0	4.0

39. Resultados del cruce de datos a la pregunta 13.h

Tabla L39: Resultados del cruce de datos - pregunta 13.h

Pregunta 13.h	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
2. Poco frecuente	8.0	8.0	8.0	8.0	5.0	4.0	3.0	3.0	6.0	5.5	5.0	5.0
3. A veces frecuente	16.5	11.3	5.0	12.0	8.0	6.1	4.0	4.0	12.0	8.6	4.0	4.0
4. Frecuente	22.0	15.2	6.0	20.0	12.0	7.6	3.0	5.0	10.0	9.2	4.0	4.0
5. Muy frecuente	35.0	33.0	30.0	30.0	6.0	4.0	3.0	3.0	30.0	20.7	8.0	8.0

40. Resultados del cruce de datos a la pregunta 13.i

Tabla L40: Resultados del cruce de datos - pregunta 13.i

Pregunta 13.i	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
1. Nada frecuente	20.5	12.5	4.5	4.0	10.0	7.3	4.5	4.0	18.0	11.3	4.5	4.0
2. Poco frecuente	12.0	9.0	5.0	12.0	6.0	4.4	3.0	2.0	10.0	7.3	4.0	4.0
3. A veces frecuente	25.0	19.2	12.0	5.0	12.0	8.4	3.0	3.0	24.0	12.3	4.0	3.0
4. Frecuente	35.0	27.5	20.0	20.0	5.0	4.0	3.0	3.0	10.0	9.0	8.0	8.0

41. Resultados del cruce de datos a la pregunta 13.j

Tabla L41: Resultados del cruce de datos - pregunta 13.j

Pregunta 13.j	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
2. Poco frecuente	30.0	30.0	30.0	30.0	3.0	3.0	3.0	3.0	30.0	30.0	30.0	30.0
3. A veces frecuente	34.5	24.8	15.0	8.0	6.0	4.5	3.0	3.0	23.0	14.8	6.5	5.0
4. Frecuente	16.0	11.9	6.0	12.0	7.5	5.8	5.0	5.0	11.0	8.8	5.0	4.0
5. Muy frecuente	19.0	12.6	4.0	4.0	10.0	8.1	4.0	4.0	8.0	7.1	3.0	4.0

42. Resultados del cruce de datos a la pregunta 13.k

Tabla L42: Resultados del cruce de datos - pregunta 13.k

Pregunta 13.k	Exp. laboral sector público				Exp. Laboral en logística				Años como administrativo UNCP			
	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda	75	50	25	Moda
1. Nada frecuente	16.5	10.9	5.0	5.0	9.0	6.3	3.5	4.0	12.0	8.1	4.0	4.0
2. Poco frecuente	16.0	12.4	6.5	12.0	6.5	5.6	3.0	3.0	9.0	8.9	4.0	4.0
3. A veces frecuente	35.0	26.7	22.0	22.0	20.0	9.7	3.0	3.0	22.0	11.0	3.0	3.0
4. Frecuente	34.0	26.3	20.0	20.0	6.0	3.7	0.0	0.0	25.0	19.7	10.0	10.0