

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

**MODELO SCOR EN LAS CONTRATACIONES MENORES A 8
UIT DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO
ABAD DEL CUSCO, AÑO 2024**

PRESENTADA POR:

Br. LICETH JOSELIN AUCCA HUAQUI

TAPARA

Br. RUTH ELIZABETH YAURI CASTILLO

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

ASESOR:

Dra. INDIRA YESENIA FLOREZ MUJICA

CUSCO – PERÚ

2025



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el **Asesor** INDIRA YESENIA FLOREZ MUJICA
..... quien aplica el software de detección de similitud al
trabajo de investigación/tesis titulada: MODELO SCOR EN LAS
CONTRATACIONES MENORES A 8 UIT DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABADEL
DEL CUSCO, AÑO 2024

Presentado por: LICETH JOSELIN AUCAHUAQUI TAPARA DNI N° 73819947 ;
presentado por: RUTH ELIZABETH YAUZI CASTILLO DNI N°: 74786302
Para optar el título Profesional/Grado Académico de LICENCIADA EN
ADMINISTRACION

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 3 veces, mediante el
Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de**
Similitud en la UNSAAC y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 9 %.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	<input checked="" type="checkbox"/>
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	<input type="checkbox"/>
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	<input type="checkbox"/>

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto**
las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 19 de ENERO de 2026


Firma

Post firma INDIRA YESENIA FLOREZ MUJICA

Nro. de DNI 45542239

ORCID del Asesor 0000-0002-3424-8739

Se adjunta:

- Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
- Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: **oid:** 27259:547241436

LICETH JOSELIN AUCCA HUAQUI

Tesis_Admi_Ruth - Liceth FECHA 17-01-2026 subsanación final.docx

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:547241436

Fecha de entrega

18 ene 2026, 8:42 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

18 ene 2026, 9:01 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

Tesis_Admi_Ruth - Liceth FECHA 17-01-2026 subsanación final.docx

Tamaño del archivo

25.6 MB

159 páginas

33.902 palabras

186.460 caracteres




9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 12 palabras)

Fuentes principales

- 6%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 7%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Dedicatoria

A mis padres, por su constante motivación y por brindarme el apoyo necesario para alcanzar mis metas, tanto en mi formación académica como en mi desarrollo personal.

A la memoria de mi abuela, cuyos consejos atesoro con profundo cariño en mi corazón.

A mis hermanos, por su permanente respaldo y por orientarme a lo largo de los años que duró esta experiencia académica.

Liceth Joselin Auccahuaqui Tapara

A Dios por la sabiduría, entendimiento y acompañamiento en cada una de mis proyectos.

A mi mamá por ser mi motivación e inspiración constante para cumplir todos mis objetivos.

A mis abuelitos y mi tío por su apoyo, amor y confianza incondicional.

A la memoria de aquellas personas que ya no se encuentran pero que nunca dejan de cuidarme.

Ruth Elizabeth Yauri Castillo

Agradecimientos

Agradecemos sinceramente a todas las personas que hicieron posible la realización del presente trabajo de investigación. Expresamos nuestro profundo agradecimiento a nuestras familias, docentes y amigos, por su constante apoyo, motivación y confianza, quienes nos animaron a seguir esforzándonos tanto en nuestra formación académica como personal.

Asimismo, extendemos nuestro agradecimiento al personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, por su disposición y colaboración brindada durante el desarrollo del estudio.

De manera especial, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a nuestra asesora, la Dra. Indira Yesenia Florez Mujica, por su guía, acompañamiento y orientación permanente en el proceso de elaboración de la tesis.

Las tesis.

Índice

	Pág.
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	iii
Índice.....	iv
Índice de tablas	viii
Índice de figuras.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción	xiii
CAPÍTULO I	1
Marco teórico	1
1.1 Antecedentes de la investigación	1
1.1.1 Artículos científicos	1
1.1.2 Tesis nacionales internacionales	3
1.2 Bases teóricas	8
1.2.1 Teoría clásica de la administración	8
1.2.2 Teoría de la burocracia	9
1.2.3 Modelo SCOR	10
1.3 Definición de términos básicos	25
1.4 Marco institucional.....	27
1.5 Marco legal.....	28
1.5.1 Ley de Contrataciones con el Estado.....	28
1.5.2 Decreto Legislativo del Sistema de Abastecimiento	29
1.5.3 Directiva N° 01-2023-UA-DIGA-UNSAAC.....	31
CAPÍTULO II.....	34
Planteamiento del problema.....	34
2.1 Delimitación de la investigación	34
2.1.1 Territorial	34
2.1.2 Temporal	34

2.2	Planteamiento del problema	35
2.3	Formulación del problema.....	40
2.3.1	<i>Problema general</i>	40
2.3.2	<i>Problemas específicos</i>	40
2.4	Objetivos de la investigación	40
2.4.1	<i>Objetivo general</i>	40
2.4.2	<i>Objetivos específicos</i>	40
2.5	Justificación de la investigación.....	41
2.5.1	<i>Justificación teórica</i>	41
2.5.2	<i>Justificación práctica</i>	41
2.5.3	<i>Justificación metodológica</i>	42
CAPÍTULO III.....		43
Hipótesis		43
3.1	Hipótesis.....	43
3.2	Identificación de variables.....	43
3.3	Operacionalización de variables.....	44
CAPÍTULO IV.....		45
Metodología		45
4.1	Enfoque de la investigación	45
4.2	Tipo de investigación	45
4.3	Nivel de investigación	45
4.4	Diseño de investigación.....	46
4.5	Por la prolongación del tiempo	46
4.6	Método de investigación	46
4.7	Población y muestra.....	46
4.7.1	<i>Población</i>	46
4.7.2	<i>Muestra</i>	47
4.8	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	49

4.8.1	<i>Diseño</i>	51
4.8.2	<i>Confiabilidad</i>	53
4.8.3	<i>Validez</i>	54
CAPÍTULO V		56
Resultados		56
5.1	Descripción del trabajo de campo	56
5.1.1	<i>Análisis de la Unidad de Abastecimiento</i>	57
5.1.2	<i>Acervo documental</i>	60
5.1.3	<i>Descripción del proceso de contrataciones menores a 8 UIT</i>	60
5.2	Presentación de resultados.....	63
5.2.1	<i>Resultados generales del modelo SCOR</i>	63
5.2.2	<i>Describir la adaptación de la dimensión de proceso del modelo en las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024.</i>	64
5.2.3	<i>Describir la adaptación de la dimensión de rendimiento del modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024</i>	66
5.2.4	<i>Describir la adaptación de la dimensión de prácticas del modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024</i>	67
5.2.5	<i>Describir la adaptación de la dimensión de personas del modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024</i>	69
5.3	Descripción del diagnóstico del modelo SCOR	71
5.3.1	<i>Modelo SCOR</i>	71
5.3.2	<i>Dimensión del Proceso</i>	73
5.3.3	<i>Dimensión de Rendimiento</i>	74
5.3.4	<i>Dimensión de Prácticas</i>	75
5.3.5	<i>Dimensión de Personas</i>	77

5.4	Discusión de resultados	81
5.4.1	<i>Hallazgos más relevantes</i>	81
5.4.2	<i>Limitaciones del estudio</i>	82
5.4.3	<i>Comparación crítica con la literatura existente</i>	82
Capítulo VI	85
Propuesta de mejora operacional para contrataciones menores a 8 UIT utilizando el diagnóstico del modelo SCOR.....		85
6.1	Identificación de la Propuesta	85
6.1.1	<i>Análisis de Soluciones</i>	85
6.2	Desarrollo de la propuesta	86
6.2.1	<i>Dimensión del Proceso - Cronograma de capacitación para el CMN</i>	86
6.2.2	<i>Dimensión de Rendimiento - Matriz de asignación de responsabilidades</i>	87
6.2.3	<i>Dimensión de Prácticas - Procedimientos de trabajo de adquisición de bienes</i>	92
6.2.4	<i>Dimensión de Prácticas - Procedimientos de trabajo de contrata de servicios</i>	94
6.2.5	<i>Dimensión de Personas - Inducción del personal</i>	97
Conclusiones		106
Recomendaciones		109
Referencias.....		111
Apéndices.....		117

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de la variable modelo SCOR	44
Tabla 2 Población de estudio 1: Trabajadores de las Sub Unidades de la Unidad de Abastecimiento	47
Tabla 3 Población de estudio 2: Jefes de las Sub Unidades y Unidad de Abastecimiento.....	47
Tabla 4 Población de estudio 3: Expedientes de contrataciones menores a 8 UIT.....	47
Tabla 5 Muestra poblacional de expedientes de adquisición de bienes menores a 8 UIT.....	48
Tabla 6 Muestra poblacional de expedientes de contratación de servicios menores a 8 UIT .	49
Tabla 7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	50
Tabla 8 Distribución de los ítems del cuestionario.....	51
Tabla 9 Descripción de baremación y escala de interpretación.....	52
Tabla 10 Criterios de decisión de la confiabilidad del instrumento.....	53
Tabla 11 Confiabilidad de la variable modelo SCOR	53
Tabla 12 Validación de expertos.....	54
Tabla 13 Modelo SCOR.....	63
Tabla 14 Dimensión del Proceso del modelo SCOR.....	64
Tabla 15 Dimensión de Rendimiento del modelo SCOR.....	66
Tabla 16 Dimensión de Prácticas del modelo SCOR	67
Tabla 17 Dimensión de Personas del modelo SCOR	69
Tabla 18 Puntaje del modelo SCOR.....	72
Tabla 19 Puntaje de la dimensión del Proceso.....	73
Tabla 20 Puntaje de la dimensión de Rendimiento.....	74
Tabla 21 Puntaje de la dimensión de Prácticas	75
Tabla 22 Puntaje de la dimensión del Personas	77

Tabla 23 Cuadro comparativo de los resultados de la encuesta y el modelo SCOR	78
Tabla 24 Análisis de soluciones.....	85
Tabla 25 Matriz RACI	87
Tabla 26 Matriz de asignación de responsabilidades de adquisición de bienes	88
Tabla 27 Matriz de asignación de responsabilidades de mantenimiento y servicios.....	90
Tabla 28 Cuadro comparativo del flujograma	96

Índice de figuras

Pág.

Figura 1 Modelo SCOR	16
Figura 2 Ubicación geográfica de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	34
Figura 3 Organigrama de la Unidad de Abastecimiento.....	59
Figura 4 Diagrama de flujo de las contrataciones menores a 8 UIT.....	62
Figura 5 Modelo SCOR	63
Figura 6 Dimensión de Proceso del modelo SCOR.....	64
Figura 7 Dimensión de Rendimiento del modelo SCOR.....	66
Figura 8 Dimensión de Prácticas del modelo SCOR.....	68
Figura 9 Fase del Personas del modelo SCOR	69
Figura 10 Resultados del puntaje del modelo SCOR.....	72
Figura 11 Resultados del puntaje de la dimensión del Proceso	73
Figura 12 Resultados del puntaje de la dimensión de Rendimiento	75
Figura 13 Resultados del puntaje de la dimensión de Prácticas	76
Figura 14 Resultados del puntaje de la dimensión de Personas.....	77
Figura 14 Cronograma para capacitación del CMN	86
Figura 15 Diagrama de flujo del proceso de adquisición de bienes	93
Figura 16 Diagrama de flujo del proceso de adquisición de servicios	95

Resumen

La investigación titulada Modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT, tuvo como propósito realizar la descripción de la adaptación del modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. El método de la investigación es de tipo proyectiva, nivel descriptivo y enfoque mixto, debido a que se utilizó técnicas e instrumentos cuantitativos y cualitativos (encuestas, entrevistas y análisis documental). La aplicación de las encuestas se realizó a una muestra total de 25 trabajadores encargados de la adquisición de bienes y contratación de servicios enmarcadas en las contrataciones menores a 8 UIT. Asimismo, se realizó entrevistas a 3 jefes de la Unidad y Subunidades. Además, se realizó una ficha de análisis para la evaluación de expedientes correspondientes a las contrataciones menores a 8 UIT. El presente estudio resaltó las dimensiones claves del modelo SCOR como el proceso, rendimiento, prácticas y personas. De la obtención de información por medio del cuestionario, se prosiguió con el procesamiento, tabulación, análisis e interpretación de los datos por medio del software SPSS. Finalmente se realizó la propuesta enfocada en las principales áreas de mejora dentro del proceso de contrataciones menores a 8 UIT teniendo en cuenta las dimensiones del modelo SCOR, permitiendo precisar mejoras significativas en el flujo del proceso de contrataciones menores a 8 UIT.

Palabras clave: Modelo SCOR, Proceso, Rendimiento, Prácticas.

Abstract

The purpose of the research entitled SCOR Model in Contracts under 8 UIT was to describe the adaptation of the SCOR model in contracts under 8 UIT at the National University of San Antonio Abad in Cusco. The research method is basic, descriptive, and mixed-method, as quantitative and qualitative techniques and instruments (surveys, interviews, and document analysis) were used. The surveys were administered to a total sample of 25 employees responsible for the procurement of goods and services under contracts worth less than 8 UIT. Interviews were also conducted with three heads of the unit and subunits. In addition, an analysis sheet was created to evaluate files corresponding to contracts worth less than 8 UIT. This study highlighted the key dimensions of the SCOR model, such as process, performance, practices, and people. After obtaining information through the questionnaire, the data was processed, tabulated, analyzed, and interpreted using SPSS software. Finally, a proposal was made focusing on the main areas for improvement within the process of contracts under 8 UIT, taking into account the dimensions of the SCOR model, allowing for significant improvements to be identified in the flow of the process for contracts under 8 UIT.

Keywords: SCOR Model, Process, Performance, Practices.

Introducción

Los procedimientos de contratación pública se han vuelto un tema fundamental dentro de las entidades pertenecientes al estado. Puesto que, afectan de manera directa a la ejecución presupuestal. Por consiguiente, se busca que los procedimientos de contratación pública, específicamente los procedimientos menores a 8 UIT, involucren mecanismos estandarizados a fin de ser más eficientes. Además, las entidades públicas buscan tener una visión integral y evaluación de los procesos a través de modelos de diagnóstico. Así como, identificar los cuellos de botella que impiden el logro de objetivos institucionales.

La presente investigación, titulada “Modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco”, tuvo como propósito describir la adaptación del modelo SCOR mediante sus cuatro pilares: procesos, prácticas, rendimiento y personas; en las contrataciones menores a 8 UIT. Asimismo, el modelo SCOR permite obtener una guía que evalúa los pilares, mediante indicadores clave. La investigación insta un aporte significativo, debido a que da una visión integral de los procesos a través de sus pilares, el cual puede ser replicado en muchas otras instituciones.

La tesis considera 6 capítulos los cuales se detallan a continuación:

El Capítulo I, enfocan el marco teórico donde resaltan y desarrollan los antecedentes de la investigación, bases teóricas, definición de términos básicos, marco institucional y finalmente el marco legal.

El Capítulo II, presentan el planteamiento del problema de la investigación donde resaltan las limitaciones de la investigación, planteamiento del problema, formulación de problemas y objetivos. Asimismo, se incluye la justificación de la investigación.

El Capítulo III, muestra el planteamiento de la hipótesis, desarrolla el fundamento teórico de la hipótesis y la identificación y operacionalización de variables.

El Capítulo IV, presentan la metodología de la investigación, comprende el enfoque, tipo, nivel método y diseño de la investigación. También, se define el tamaño de la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas estadísticas de análisis de datos.

El Capítulo V, enfocan los resultados, considera la descripción del trabajo de campo, aplicación de diagnóstico del modelo SCOR. Además, se desarrolla la presentación y discusión de resultados.

El Capítulo VI, desarrollan la propuesta de la investigación.

Por último, se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones con el fin de contribuir a las áreas de mejora identificadas en cada una de las dimensiones del modelo SCOR en el marco de las contrataciones menores a 8 UIT de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Las tesisistas.

CAPÍTULO I

Marco teórico

1.1 Antecedentes de la investigación

1.1.1 Artículos científicos

El artículo presentado por Nguyen et al. (2023) cuyo tema fue: “*Measuring Supply Chain Performance for Khanh Hoa Sanest Soft Drink Joint Stock Company: An Application of the Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model*”, publicado por la revista Sustainability en el año 2023. El objetivo del estudio fue identificar métricas para evaluar el desempeño de la cadena de suministro de la empresa. Asimismo, el estudio utilizó datos secundarios de registros de la empresa y datos primarios de una encuesta de 200 agentes de ventas. Como resultado, al analizar y medir el desempeño a través del modelo SCOR, se obtuvo lo siguiente:

- El modelo SCOR implica planificación, análisis de información y pronóstico de las tendencias del mercado de bienes y servicios. Por lo cual, busca que la empresa planifique las operaciones semanales y mensuales. Asimismo, mejora la toma de decisiones anuales a largo plazo, facilitando la capacidad para cumplir con objetivos de largo plazo y demandas estacionales.
- Emplea un sistema de adquisiciones que utiliza grandes inventarios para garantizar que la oferta satisfaga la demanda. Asimismo, recalca que las especificaciones erróneas de la demanda afectan significativamente a toda la cadena de suministro. Al mismo tiempo, los costos pueden reducirse minimizando los errores de pronóstico.
- Recalca que mejorando las previsiones puede influir directamente en el inventario, ahorros y mejoras en el nivel de servicio.

Medina (2021) publicó el artículo cuyo tema fue: “*Los proyectos especiales de inversión pública y el modelo de ejecución de inversiones públicas: revisión de las herramientas que pueden emplearse para mejorar las contrataciones del Estado*”. Fue publicada por la Revista IUS VERITAS. El propósito de la investigación fue resumir y mostrar los beneficios de algunas herramientas del Modelo de Ejecución de Inversiones Públicas que podrían contribuir en la ejecución de obras públicas. Asimismo, la investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, del cual se presentaron las siguientes conclusiones:

- El Modelo de Ejecución de Inversiones Públicas cuenta con herramientas y facilidades que al ser debidamente analizadas podrían incorporarse en la normativa de contrataciones con el Estado. Asimismo, teniendo en cuenta anteriores experiencias de los últimos proyectos públicos, existen mecanismos que promueven la mejora de las obras públicas. Además, por medio de la gestión eficiente en el proyecto y la toma de decisiones rápidas, dichas herramientas promueven el trabajo colaborativo. Por lo cual, permite encaminar los procesos dentro de una correcta estrategia de contratación.
- El Modelo de Ejecución de Inversiones Públicas tiene un enfoque colaborativo dentro y fuera de la entidad. En cuanto a las herramientas propuestas por el modelo se impulsan la colaboración, reducen los litigios, impulsa la existencia de información transparente y promueve la responsabilidad administrativa.
- El modelo promueve la importancia de compartir información de los contratos entre Estados. Asimismo, mediante el modelo se regula el registro del éxito de las contrataciones. En definitiva, es importante analizar las dificultades que se afrontaron en el proceso y de esta manera determinar las oportunidades de mejora. Puesto que, permite a las organizaciones no incurrir nuevamente en errores en el futuro.

1.1.2 Tesis nacionales internacionales

Guacho (2022) presenta la tesis denominada: “*Aplicación del modelo SCOR a la gestión de la cadena de suministros en la empresa Chaide y Chaide S.A.*”. El objetivo del estudio fue el de identificar el macroproceso que requiere acciones de mejora y mayor control. Asimismo, la metodología usada fue de tipo explicativa y se estudiaron parámetros de acuerdo al Modelo SCOR. Además, se identificaron subprocesos de primer y segundo nivel, así como el impacto en la organización. De modo que, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Los KPI's actuales que tiene la empresa no evalúan la cadena de suministro de manera eficiente. Por lo cual, recomendaron considerar nuevos indicadores en las reuniones gerenciales. Referente a las nuevas estrategias sobre ventas de los productos, se debe considerar los actores y su impacto en los procesos de la Cadena de Suministro. Con la finalidad de limitar el impacto financiero y operativo.
- Se sugirió llevar un control mensual de los materiales, evitando exceso de inventario. Asimismo, un control mensual de incumplimiento de entregas de pedidos, en base a reportes del área de distribución. También, medir el impacto del desabastecimiento de materiales. Igualmente, se sugirió implementar tecnologías y metodologías de planificación, para reducir tiempos en las operaciones. Al mismo tiempo, capacitar a líderes para mejorar el trabajo en equipo y desarrollar competencias para la mejor toma de decisiones en las estrategias ya sean tácticas y operativas.

Cuellar (2021) publicó la tesis denominada: “*Análisis de la implementación del modelo de contrato New Engineering Contract (NEC) en la ejecución de inversiones públicas de gran envergadura: una primera aproximación a su uso en el Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos de Lima 2019*”. El objetivo del estudio fue examinar y detallar los

beneficios y barreras asociadas a la implementación del New Engineering Contract (NEC) durante la etapa de ejecución contractual en el contexto del desarrollo de infraestructura para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos realizados en Lima. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de alcance exploratorio descriptivo. Como resultado se llegaron a las siguientes conclusiones:

- El sistema de contratación pública en Perú se encuentra limitado por la corrupción y la burocracia impidiendo el pleno desarrollo de las contrataciones. Sin embargo, el estado viene implementado políticas de modernización y anticorrupción con el propósito de lograr sistemas de contratación más eficientes. Asimismo, el estudio analizó el gran potencial del estado respecto a la incorporación de prácticas internacionales. Concretamente, la implementación de otras modalidades de contratación y la elaboración de contratos colaborativos.
- Asimismo, se identificó como principales barreras de idiosincrasias, la inadecuada implementación de los contratos NEC. Así como, la limitada formación de los colaboradores con respecto a la implementación de los contratos NEC y de la continuidad del contrato.
- Los contratos NEC son una herramienta útil en la ejecución de obras en Perú, sobre todo en infraestructuras de gran tamaño. Además, son consideradas para poder completar el régimen de contrataciones por el dinamismo que posee en la etapa de ejecución. Sin embargo, según el estudio se dificultará su implementación debido a la existencia de barreras burocráticas.

Martínez y Quispe (2021) publicó su estudio denominado: “*Aplicación del Modelo SCOR para mejorar la productividad de los trabajadores del almacén en una institución de gestión educativa, Lambayeque*”. Presentada para obtener el Grado Académico de Licenciada en Administración y publicada por la Universidad César Vallejo. El objetivo del estudio fue

implementar el modelo SCOR para optimizar la productividad del personal en el área de almacén de una organización dedicada a la gestión educativa. Asimismo, la investigación se desarrolló bajo un diseño experimental con un enfoque cualitativo deductivo. Por consiguiente, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- La aplicabilidad del modelo SCOR tiene relevancia poco significativa en una entidad pública. Sin embargo, se ha podido validar el potencial que tiene para incrementar la productividad de los trabajadores.
- El modelo tiene que ser ajustado al tipo de empresa a nivel de todo el proceso del modelo. En particular, desde el diagnóstico, planeación, abastecimiento, entrega y devolución. Asimismo, se tiene que tener en cuenta que algunos de los procesos fueron excluidos por la falta de cumplimiento de estándares mínimos que puedan recomendar las buenas prácticas.
- Posterior a la aplicación del modelo SCOR se logró percibir cambios que beneficiaron a la empresa como se vio reflejado en el incremento de productividad de los trabajadores.

Eduardo (2023) publicó la tesis titulada: *“Uso del modelo SCOR para la mejora de la productividad y gestión de compras de una empresa ferretera”*. Fue presentada para optar al Grado Académico de Ingeniera Industrial y publicada por la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. El objetivo fue formular una propuesta la cual permita el mejoramiento de la productividad y la gestión de compras de la empresa comercializadora y distribuidora de materiales de construcción y ferretería. Asimismo, la investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, debido a que en la investigación busca observar y diagnosticar el comportamiento del área de compras. Los resultados más relevantes que se presentan son los siguientes:

- El estudio analizó el estado del proceso de compras en una empresa dedicada a la distribución y comercialización de materiales de ferretería y construcción civil. Por lo

cual, mediante el uso de diagramas de flujo, se identificó que el 69% de las órdenes de compra sufren retrasos en los tiempos de entrega. Asimismo, el 24% enfrenta demoras en las aprobaciones.

- Al mismo tiempo, se analizó y otorgó puntuación a la cadena de suministro con el modelo SCOR. Además, a través de sus seis procesos, se pudo identificar deficiencias en la cadena de suministro. Concretamente, la falta de alineación entre abastecimiento y demanda, gestión de inventario, gestión de proveedores y compras, gestión de pedidos, infraestructura de entrega y transporte, recepción, almacenamiento y expectativa de los clientes
- Posterior al análisis, el estudio realizó una propuesta para mejorar la productividad y gestión de compras. Asimismo, la propuesta adecua una matriz de asignación de responsabilidades y detalla el procedimiento de trabajo. Además, establece un manual de funciones, plan de capacitaciones, KPI's logísticos como indicadores de medición, y adecua procesos de selección y evaluación de proveedores.

Ormachea y Romero (2019) presentan la tesis denominada: “*Mejora de la gestión logística mediante la aplicación del modelo SCOR para el proyecto Q’ewar en el distrito de Andahuaylillas, Cusco, 2019*”. El objetivo de la investigación fue mejorar la gestión logística mediante la aplicación del modelo SCOR en el proyecto Q’ewar en el distrito Andahuaylillas en la región Cusco en el año 2019. Además, la investigación fue de tipo aplicada, de enfoque cuantitativo, nivel explicativo, con diseño pre experimental y método hipotético-deductivo. En particular, las técnicas de recolección de datos fueron el análisis documental y la observación. Asimismo, la muestra estuvo conformada por 45 colaboradores del proyecto. Los resultados más relevantes fueron los siguientes:

- Se evidenció que los KPI's involucrados en el proceso, obtuvieron datos favorables cuantitativos y cualitativos de los procesos claves. Concretamente, en los procesos de planificación, compras, gestión de inventarios y despacho.
- La gestión de compras tuvo un aumento del 50%, por lo que, la aplicación del Software fue crucial para tener un control en las compras, evidenciado en los KPI's y en el nuevo proceso que se realizó.
- La gestión de inventarios aumentó positivamente en el KPI de rotación de mercancías, significando un 18% más en la rotación. Debido a la implementación de un inventario de existencias y de la estrategia de reestructuración de compras.
- El KPI de duración de las mercancías en inventario tuvo una reducción en un 11%, debido a la creación de un inventario, creación de formatos para almacén, recepción de compras y aplicación del modelo SCOR.
- El aprovisionamiento de materiales en las áreas productivas mejoró tras la aplicación de formatos propuestos, órdenes de entregas y salida de materiales.

Chillitupa y Valdivia (2020) presenta la tesis denominada: “*Mejora de la gestión de almacén en un operador logístico en la ciudad del Cusco mediante la aplicación del modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference) – 2020*”. El objetivo del estudio fue mejorar la gestión de almacén en un operador logístico en la ciudad del Cusco mediante la aplicación del modelo SCOR. La investigación fue de tipo aplicada, de enfoque cuantitativo y nivel descriptivo y diseño pre experimental. Asimismo, las técnicas de recolección de datos fueron la observación y uso de formularios. Concretamente, los resultados más relevantes que presentan son las siguientes:

- En referencia al primer objetivo específico, enfocado en mejorar el proceso de recepción mediante el modelo SCOR, se realizó un análisis detallado del proceso y de los proveedores. Como resultado, permitió identificar las áreas críticas y establecer mejoras

basadas en los criterios de cumplimiento de pedidos lográndose optimizar en un 14.48%. Asimismo, en los tiempos de recepción se mejoró en un 20.08%.

- El segundo objetivo específico, estuvo centrado en optimizar el proceso de almacenamiento. De la misma forma, abordó inicialmente la gestión y planificación del inventario y la aplicación de la ficha de cumplimiento del modelo SCOR. Asimismo, permitió ajustar actividades clave, mejorando la asignación de posiciones de almacenamiento y garantizando un flujo correcto de ingreso y salida de productos. Además, se mejoró la gestión de pedidos, a través de la adecuada ubicación de productos según su frecuencia de salida. Finalmente, se redujo errores en la preparación de pedidos, elevando el indicador de exactitud.
- En cuanto al tercer objetivo específico, referente a la optimización de despacho y distribución, tras implementar la ficha de cumplimiento del modelo SCOR, se logró incrementar el desempeño en un 26.85%. En general, el proceso experimentó una mejora del 23.30%, consolidando avances significativos en eficiencia y cumplimiento.

1.2 Bases teóricas

1.2.1 Teoría clásica de la administración

La teoría clásica de la administración surgió en Francia, su principal representante fue Henry Fayol. Esta teoría enfatiza la importancia del stakeholder interno en las estructuras organizacionales. Asimismo, establece seis funciones básicas de la empresa las cuales son: funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Por su parte, Chiavenato (2018) menciona que administrar es el acto de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos que disponen las organizaciones. Por lo que, se refiere a planear avizorando el futuro, organizar de manera estratégica, dirigir a través de la coordinación armonizada y controlar lo planeado. En definitiva, cada uno de los elementos mencionados

son esenciales para el correcto funcionamiento de las organizaciones, A continuación, se detalla las funciones mencionadas anteriormente:

- a) Funciones técnicas (Área de producción): Relacionadas con la producción de bienes y/o servicios.
- b) Funciones comerciales (Área de venta o marketing): Relacionadas con la venta o el intercambio de bienes y servicios.
- c) Funciones financieras: Relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales.
- d) Funciones de seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
- e) Funciones contables: Relacionada con los inventarios, registros, costos, etc.
- f) Funciones administrativas: Relacionadas con la administración de los recursos disponibles dentro de la organización.

Las entidades en todos los niveles de gobierno involucran; procesos, personas y recursos. Por lo cual, la gestión pública dinamiza sus acciones mediante manuales de organización y funciones, reglamentos internos, entre otros. Asimismo, permite la correcta organización estructural y funcional de la entidad para el logro de los fines comunes. Al mismo tiempo, en la Unidad de Abastecimiento de la UNSAAC; el liderazgo, la división de trabajo, las especializaciones y asignación de actividades son de carácter prioritario para el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. Por lo cual, se incorporó el estudio y análisis de la teoría clásica de la administración en la presente investigación.

1.2.2 Teoría de la burocracia

Desde el punto de vista de Weber, la burocracia busca alcanzar la máxima eficiencia de las organizaciones a través del cumplimiento de objetivos institucionales. La burocracia es un modelo de organización que busca conseguir objetivos con el fin de lograr un mayor nivel de racionalidad (Chiavenato, 2018). Por su parte, Reyes (2020) define la burocracia como una

forma de estructura social, adopta diversas maneras de interactuar entre sus integrantes. Es decir, tiene el objetivo de lograr eficiencia interna y abordar de manera lógica los problemas de la sociedad.

En efecto, la esencia de la teoría burocrática radica en la estructuración de reglas, jerarquías y procedimientos estandarizados. Por tanto, busca alcanzar la eficiencia, la previsibilidad y la racionalidad en la solución de problemas dentro de instituciones públicas y/o privadas. Asimismo, la burocracia también es entendida como el aparato administrativo encargado del cumplimiento de procesos, regulación de aspectos económicos y jurídicos que recaen constantemente en el interés del cumplimiento de fines organizacionales. En general, este conjunto de acciones le permite al estado ejercer dominación de sus diferentes procesos (Martínez Castilla, 2016).

1.2.3 Modelo SCOR

El modelo SCOR es una herramienta que percibe la visión integrada de la cadena de suministro. Al mismo tiempo, involucra la comparación de actividades y la evaluación del desempeño (Association for Supply Chain Management, 2017a). Además, permite analizar, comparar y estandarizar las actividades que la componen. De igual forma, el modelo identifica brechas operativas y mejora la coordinación entre los diferentes eslabones de la cadena de suministro. Es decir, el modelo maximiza la eficiencia y competitividad organizacional.

En esa línea, Torres (2023) sostiene que el modelo SCOR, es una herramienta que analiza la configuración de la cadena de suministro. Además, le permite a la organización tener mejores prácticas dentro de la industria dependiendo del rubro al cual se dedica. Así pues, implica el uso de indicadores típicos de gestión. Dicho de otra manera, los indicadores de medición permiten a las organizaciones poder evaluar el actual desempeño de la cadena de

suministro. En conclusión, el modelo SCOR permite establecer estrategias de mejora para la obtención de logro de objetivos comunes.

De manera similar, el modelo Supply Chain Operations Reference (SCOR), desde la percepción de Gonzáles et al. (2023) viene a ser uno de los métodos más empleados por las diferentes industrias. Es decir, tiene como propósito, describir, analizar y optimizar el máximo rendimiento de la cadena de suministro. Por consiguiente, contribuye de manera positiva en la toma de decisiones. En ese sentido, el modelo SCOR evalúa de manera integral los procesos de la cadena de suministro y alinea los procesos logísticos con los objetivos institucionales.

Asimismo, Van et al. (2023) precisa que el modelo SCOR puede entenderse como un modelo de proceso que direcciona la cadena de suministro de manera eficaz y garantiza la colaboración adecuada. También, permite cumplir con las funciones y objetivos institucionales. Por consiguiente, el modelo SCOR diagnostica y evalúa la gestión del talento humano, prioriza la comunicación, crecimiento e identificación con el logro de objetivos de la organización.

Bajo este enfoque, diversos autores coinciden que el modelo SCOR es un instrumento que permite a las empresas lograr un mayor nivel de competitividad. De manera que, el modelo visibiliza nuevos negocios y oportunidades con mayor valor agregado dentro del mercado. Asimismo, el modelo SCOR posee una estructura flexible que le permite combinar diferentes procesos, tecnologías y prácticas. En conjunto, el modelo SCOR permite tener una visión del sistema de la cadena de suministro en su totalidad (Sánchez et al. 2020).

En concordancia a ello, el modelo SCOR es una herramienta de gestión logística que busca la creación de nuevos procedimientos a fin de optimizar el proceso de producción. De manera que, la cadena de suministro mejora procesos y la comunicación entre los agentes, dando lugar a que todas las áreas de la empresa sean eficientes. Asimismo, el modelo SCOR

busca identificar y definir de manera adecuada los procesos logísticos, variables e indicadores de la cadena de suministro (Sanabria, 2022).

Cabe señalar que, el modelo SCOR fue desarrollado por el Consejo Mundial de la Cadena de Suministro (Supply Chain Council). Al respecto, el modelo SCOR estandariza los procesos (planificación, aprovisionamiento, producción, distribución y devoluciones) y facilita su análisis mediante métricas, mejores prácticas y tecnologías de soporte (Fontalvo et al. 2019).

Se adiciona además que, el modelo SCOR combina actividades a nivel estratégico, táctico y operativo para mejorar el desempeño de la cadena de suministro. En definitiva, facilita a las empresas la evaluación de elementos clave de la cadena. Así como, la eficiencia en las entregas, el cumplimiento de los pedidos y la optimización de costos (Díaz y Marrero, 2014).

De igual forma, Eduardo (2023) afirma que el modelo SCOR nace del interés de poder formular estrategias que mantengan un diseño integrador dentro de la cadena de suministro. Igualmente, el modelo SCOR es una herramienta que busca integrar categorías como el abastecimiento, planta y distribución por medio de cuatro procesos: compra, producción, entrega y devolución.

Desde otro punto de vista, el modelo SCOR es una herramienta que estandariza y establece una estructura definida de los procesos dentro de la gestión de la cadena de suministro. Por tanto, esta herramienta refleja la situación actual del proceso y permite establecer una situación futura que se desea alcanzar (Tupayachi y Soto, 2024).

Finalmente, a partir de las perspectivas de los diferentes autores en relación al modelo SCOR, es factible concluir que; el modelo es una herramienta eficiente que potencia la cadena de suministro y garantiza la colaboración de los agentes. Alineándose al cumplimiento óptimo de funciones y los objetivos propuestos por las organizaciones.

Asimismo, el modelo SCOR se encuentra diseñado para describir y proporcionar acciones de mejora en la cadena de suministro. Así pues, como proyectos de gran amplitud y más específicos. En definitiva, esta herramienta busca satisfacer la necesidad de los clientes en función a sus principales procesos (planificación, abastecimiento, fabricación, entrega y retorno).

1.2.3.1 Dimensiones del modelo SCOR. Teniendo en cuenta el propósito del modelo es importante determinar la estructura de los procesos de tal manera que estas se alineen con las funciones y objetivos de las organizaciones. Es decir, la estructura del modelo SCOR hace referencia a cómo funcionan, interactúan y se configuran los procesos y requisitos del personal. Igualmente, se encargan de realizar las tareas y acciones, como la gestión de los procesos (Association for Supply Chain Management, 2023).

El modelo SCOR consta de 4 grandes pilares, mismos que para efectos del presente estudio, se consideran como dimensiones de la variable de estudio, y se desarrollan seguidamente:

A. Procesos

El proceso es una actividad que permite alcanzar resultados predefinidos, cada proceso de la cadena de suministro tiene que ser ejecutado de acuerdo al cumplimiento de sus principales objetivos. Por lo que, se dan las descripciones y relaciones de los procesos estándar (Association for Supply Chain Management, 2022). La estructura del proceso tiene 5 principales subprocesos:

1. Plan: Este proceso implica establecer y difundir la estrategia que se desarrollará en la cadena de suministro. Es decir, involucra un conjunto de procedimientos establecidos en la planificación que inician con el pedido, origen, transformación, cumplimiento y devolución. Además, este proceso requiere del análisis de la capacidad y recursos

planificados respecto a la demanda. Por lo que, le permite identificar y corregir brechas entre los recursos y la demanda.

2. Adquisición: Este proceso describe actividades detalladas relacionadas a la adquisición, pedido, programación del pedido, entrega, recepción y transferencia de bienes y servicios.
3. Fabricación: Este proceso explica las actividades relacionadas con la programación y fabricación de productos, desde las principales actividades de la cadena de suministros hasta la entrega del bien o servicio.
4. Entregar: Este proceso especifica las actividades referentes al cumplimiento y satisfacción de pedidos a los clientes, previa programación de la entrega del pedido.
5. Devolución: El proceso se relaciona al flujo inverso de bienes, servicios o componentes durante el proceso de actividades de la cadena de suministro, para la evaluación o devolución en caso sea necesario.

Para que todo el proceso se pueda llevar de una manera eficiente es importante identificar cada uno de los procesos de manera interna (dentro de la organización) y de manera externa (con proveedores y clientes finales). Dado que, tener un análisis global del proceso permitirá tener un planteamiento estratégico de la cadena de suministro integral que dará como resultado la optimización de los procesos (Supply Chain Council, 2012).

Según Tupayachi y Soto (2024) el modelo SCOR integra un conjunto de procesos interrelacionados que permiten analizar y mejorar el desempeño de la cadena de suministro. Se han tomado los procesos más relevantes, los cuales se detallan a continuación.

1. Planificación: Es el conjunto de actividades relacionadas con el cumplimiento de objetivos. Así como, asegurar el equilibrio entre los requerimientos de la demanda y los recursos disponibles. También, se busca actuar como un enlace integrador entre los componentes de otros procesos y los proveedores o clientes.

2. **Aprovisionamiento:** El proceso de aprovisionamiento consiste en registrar y documentar todas las acciones que conectan a la empresa con sus proveedores. Estas actividades abarcan desde la adquisición, recepción y revisión de materiales, hasta su almacenamiento y distribución. Además, incluye la evaluación y retroalimentación de los proveedores, la garantía de calidad en el abastecimiento, la gestión de la carga o envío de productos. Así como, la administración de contratos y pagos.
3. **Fabricación:** Es una acción que se encarga de organizar y establecer los procesos relacionados con la fabricación de un producto. Asimismo, incluye planificar y coordinar las actividades de producción, gestión de la solicitud, recepción de los materiales y llevar a cabo tareas de empaquetado.
4. **Entrega:** La entrega es un conjunto de tareas administrativas y operativas haciendo referencia a administrar pedidos y contratos. Además, crea y maneja perfiles de clientes secretos para controlar la calidad o servicio.
5. **Devolución:** Es la gestión integral de devoluciones de productos defectuosos, cubiertos por garantía o entregados en exceso. Por lo cual, incluye cumplir con los requisitos legales para autorizar y programar las devoluciones, realizar inspecciones de los productos, y administrar todo el proceso de garantía.

Es decir, este último se han tomado como referencia para el desarrollo de la investigación, teniendo en cuenta con los procesos que se adaptan a la unidad de investigación.

Figura 1
Modelo SCOR



Nota. Extraído de Supply Chain Operations Management.

B. Rendimiento.

La (Association for Supply Chain Management, 2022) menciona que el pilar de rendimiento hace referencia a la medición, evaluación y descripción de todo resultado proveniente de la ejecución de la cadena de suministro a través de cinco indicadores:

1. **Fiabilidad:** Este indicador permite medir la capacidad de la cadena de suministro para ejecutar las actividades según lo previsto.
2. **Velocidad:** Este nos ayuda a percibir la velocidad en la cual se ejecutan las tareas dentro de la cadena de suministro. Por lo cual, el principal medidor será el tiempo en el ciclo de la cadena de suministro.
3. **Flexibilidad:** Este indicador le permite al modelo SCOR medir la capacidad de la organización para adaptar sus tareas dentro del marco de la ley.
4. **Agilidad:** Permite identificar la capacidad de respuesta frente a influencias externas y cambios. Por consiguiente, le permite tener ventaja competitiva en el mercado, a través de la adaptabilidad y el valor total del riesgo.
5. **Costos:** Este indicador muestra el costo de operar los procesos en la cadena de suministro. De manera que, se encuentra incluida la mano de obra, costo de materiales, costos administrativos el cual puede ser medido por los costos de los bienes vendidos o servicios prestados.

En referencia al Pilar de rendimiento es importante mencionar las métricas, las cuales son estándares de medición de desempeño de la cadena de suministro (Supply Chain Council, 2012). El modelo SCOR reconoce tres niveles de métricas establecidas:

- Métricas de nivel 1: Conocidas como métricas estratégicas e indicadores clave de rendimiento, permiten dar un diagnóstico de la salud general de la cadena de suministro.
- Métricas de nivel 2: Identifica las causas de las brechas de desempeño correspondientes al nivel 1. De modo que, sirven como diagnóstico fundamental para la evaluación y análisis de las métricas establecidas en este nivel.
- Métricas de nivel 3: Sirven de diagnóstico para las métricas de nivel 2.

C. Prácticas

La práctica dentro de una organización es entendida como el conjunto de acciones sobre un proceso o conjunto de procesos. Dado que, guardan relación con la automatización en cada etapa del proceso. Así como, la aplicación de tecnologías dentro de la cadena de suministro, habilidades especiales aplicadas al proceso, el desarrollo de secuencias o uso de métodos auténticos. Puesto que, permiten la conectividad de todos los procesos dentro de la organización (Association for Supply Chain Management, 2023).

Todas las prácticas del modelo SCOR son etiquetadas como “mejores prácticas”, debido a que cada uno de los procesos se encuentran interrelacionados entre sí con más de un proceso y métricas de medición, los cuales son medidas mediante los siguientes indicadores:

1. Prácticas actuales: Busca que cada práctica tenga funcionalidad y no sean obsoletas. Por lo cual, son actualizadas y adaptadas a las nuevas necesidades de las organizaciones.
2. Prácticas estructuradas: Tienen su propio objetivo, el nivel de alcance al que tiene que llegar y los procedimientos debidamente establecidos.

3. Prácticas repetibles: Los procesos son debidamente flexibles y pueden ser adaptados, probados e implementados en múltiples organizaciones.

De acuerdo con la necesidad y la naturaleza de cada organización, muchas de las prácticas planteadas por el modelo SCOR pueden resultar prácticas estándares, emergentes o incluso se puede considerar como una mejor práctica. Además, cada práctica se adecua a las expectativas de desempeño de las organizaciones (Association for Supply Chain Management, 2024b).

D. Personas

La Association for Supply Chain Management (2024) indica que la gestión del talento humano dentro de la cadena de suministro se enfoca en la gestión de habilidades. Asimismo, se desarrollan y complementan en los componentes de desempeño, proceso y prácticas. De modo que, se busca una visión global del desarrollo de habilidades en la cadena de suministro en algunas áreas en específico:

- Habilidades básicas: Necesarias para áreas generales del proceso (abastecimiento o planificación) así como para el desarrollo individual.
- Habilidades críticas: Permite la diferenciación entre líderes quienes dirigen un área de proceso en particular y quienes se desempeñan a un nivel básico o general.

En la gestión de talento humano las medidas de desempeño permiten tener una evaluación constante de las actividades dentro de las áreas en los procesos asignados. Por tanto, la acreditación de habilidades por medio de programas de capacitaciones o certificaciones les permiten a los colaboradores desarrollar un desempeño laboral superior.

Asimismo, existen elementos claves del indicador de personas, que permiten una mejor gestión en la cadena de suministro las cuales se presentan a continuación:

1. Habilidades: Es la obtención de experiencia, formación y niveles de competencia que permiten a las personas ofrecer resultados más eficientes.

2. Experiencia: Son un conjunto de conocimiento y habilidades que se adquiere de la observación o vivencia de situaciones adversas que generan aprendizaje.
3. Capacitación: Es el entrenamiento o especialización que se adquiere de la instrucción en temas específicos, para el desarrollo de actividades en específico.

El modelo SCOR reconoce cinco niveles de competencia que determinan el nivel de calificación que desempeña cada uno de ellos en una tarea o rol específico. El cual inicia desde un novato, principiante, empleado competente y experto. En definitiva, esto permite colocar a las personas adecuadas en determinados procesos para la mejor gestión de la cadena de suministro (Association for Supply Chain Management, 2022).

1.2.3.2 Niveles del proceso del modelo SCOR. La estructura del modelo SCOR identifica 4 niveles en el cual se van desarrollando de manera inductiva en cada uno de los niveles.

Además, permite una visión general de cómo funciona el modelo SCOR en cada uno de los niveles (González et al., 2023).

- a) Nivel 1: Llamado nivel de procesos principales (alcance), este nivel permite definir el alcance y contenido de la cadena de suministros. De modo que, se establezcan objetivos en base a las principales competencias desarrolladas en la cadena de suministro. Es decir, dentro del nivel de alcance se busca identificar los principales procesos como el plan, la adquisición, la fabricación, la entrega y el retorno.
- b) Nivel 2: Llamado nivel de categoría de procesos (configuración), dentro de este nivel se establecen las estrategias operacionales. Por consiguiente, se determinan las capacidades para cada uno de los procesos. Asimismo, dentro del nivel se desglosa cada una de las actividades que se realiza en cada uno de los procesos de manera detallada.
- c) Nivel 3: Llamado nivel de elementos del proceso (pasos), el nivel permite definir cada una de las acciones necesarias a realizar en cada actividad individual del proceso de

configuración. Es decir, enfoca los procesos, entradas, salidas, habilidades, desempeño, mejores prácticas y capacidades.

- d) Nivel 4: Llamado nivel de herramientas o actividades de mejora (implementación), este nivel se encuentra fuera del alcance del modelo SCOR. Sin embargo, el nivel permite describir todo desempeño ejecutado en las actividades de la cadena de suministro. Puesto que, se implementa el uso de herramientas de gestión de calidad y eficiencia de procesos.

1.2.3.3 Importancia del modelo SCOR. El modelo SCOR presenta relevancia por ser una propuesta innovadora, flexible y adaptable. Además, el modelo permite la adecuación a diferentes instituciones a fin de mejorar el desempeño de las organizaciones. Asimismo, la importancia de la implementación del modelo SCOR radica en mejorar los procesos de la cadena de suministro. Por otro lado, mantiene y fortalece la comunicación dentro de la organización, estandariza los procesos de manera óptima a fin de generar una satisfacción integral tanto dentro de la organización (Martínez y Quispe, 2021).

La implementación del modelo es fundamental para las organizaciones que pretenden optimizar operaciones, debido a que proporciona una estructura clara para analizar, medir y mejorar procesos clave como la planificación, el abastecimiento, la producción, la entrega y las devoluciones.

1.2.3.4 Beneficios del modelo SCOR. El modelo SCOR, coadyuva a la mejora eficiente en la cadena de suministro a través de la optimización de procesos y flujos de trabajo. Además, da espacio a que las organizaciones y/o instituciones puedan reducir sus costos y mejorar su productividad. De acuerdo a Supply Chain Council (2012) la implementación del modelo SCOR tiene como beneficio, permitir el trabajo colaborativo entre el stakeholder dentro y fuera de la organización. De manera que, fortalece la comunicación y coordinación dentro de las operaciones de la cadena de suministro de las organizaciones.

El modelo permite diagnosticar a las organizaciones e identifican las áreas de mejora y cuellos de botellas. De modo que, permite la reorganización, estableciendo objetivos de desempeño y las metodologías que se emplearán para monitorear y mejorar los procesos (Association for Supply Chain Management, 2024b). Bajo esta premisa es factible establecer que el modelo al encontrarse estandarizado optimiza la gestión de la cadena de suministro. Por consiguiente, ofrece una estructura clara para analizar, medir y mejorar procesos clave. Su implementación genera múltiples beneficios, ventajas estratégicas y operativas, respaldadas por su enfoque en KPI's, mejores prácticas y alineación con objetivos organizacionales.

1.2.3.5 Cadena de suministro. La cadena de suministro comprende procesos funcionales, a través de los cuales la materia prima se transforma en productos finales, añadiendo valor al consumidor, postura que es defendida por Calatayud y Katz (2019). Motivo por el cual es factible mencionar que la cadena de suministro no solo se enfoca en la transformación de materias primas. Además, incluye la gestión eficiente de recursos, tiempos, costos y la coordinación entre las diversas etapas del proceso.

Por su parte Ballou (2004) indica que la cadena de suministro engloba todas las actividades que van desde la concepción de un producto o servicio hasta su distribución o entrega a los clientes finales. Por otro lado, la cadena de suministro implica la gestión eficiente de todos los recursos, coordinación entre las partes interesadas, optimización de cada proceso a fin de garantizar la calidad y satisfacción de las expectativas del cliente. Además, es fundamental considerar los aspectos de sostenibilidad y la adaptación al mercado.

Camacho et al. (2012) por su parte menciona que la cadena de suministro, como su nombre lo sugiere, viene a ser una serie de eslabones (procesos) cuyo objetivo principal es satisfacer al cliente final. Cada eslabón es responsable de producir y elaborar una parte del producto, y cada producto elaborado añade valor al proceso. Puesto que, es factible aseverar

que la cadena de suministro enmarca una serie de eslabones interconectados. Además, se resalta la importancia de cada paso dentro del proceso, con la finalidad de garantizar la recepción de un producto entregado de manera eficiente y competitiva. En este sentido, la cadena de suministros no solo es crucial para la logística, sino también para la estrategia empresarial. Por tanto, permite a las empresas adaptarse rápidamente a la demanda del mercado y a las condiciones cambiantes.

A. Importancia de la cadena de suministro

Manrique et al. (2019) establece que la relevancia de la cadena de suministro se encuentra en la conexión y dependencia entre sus componentes. Es decir, desde el origen del producto o servicio hasta su consumo. Esto implica que, su análisis a nivel gerencial, es fundamental para que las organizaciones aumenten su competitividad, resultados y rentabilidad. En efecto, es esencial para el cumplimiento de objetivos estratégicos de las empresas públicas y/o privadas. De manera que, engloba todos los procesos relacionados con la producción, almacenamiento, distribución y entrega de productos o servicios al consumidor final.

La cadena de suministro es fundamental, debido a que permite a las organizaciones optimizar sus procesos internos, mantener su competitividad, satisfacer al mercado y gestionar eficientemente los procesos internos y externos que impactan a la empresa. Con todo ello, las compañías pueden evitar el fracaso y lograr el éxito a largo plazo (Camacho et al., 2012).

B. Modelos para evaluar el desempeño de la cadena de suministro

La medición del desempeño es el proceso mediante el cual se cuantifica la eficiencia y efectividad de una acción. Los indicadores clave de desempeño son desarrollados a través de 4 instrumentos fundamentales en este procedimiento, ya que permiten convertir metas abstractas en métricas tangibles. Ya que, facilita la toma de decisiones sustentadas y

promueve el proceso de mejora constante. No obstante, es imprescindible que estos indicadores sean pertinentes, claros y estén en sintonía con los objetivos estratégicos. Puesto que, busca asegurar que representen de manera precisa la eficacia y eficiencia del proceso analizado.

Según Gutierrez y Infante (2017) existen diferentes modelos que pueden incorporar múltiples indicadores de desempeño en un sistema de medición. Algunos de los más conocidos son los siguientes:

1. Modelo SCOR: Se trata de un modelo estándar diseñado para ofrecer una estructura integrada que vincula los procesos de negocio, las métricas, las mejores prácticas y la tecnología dentro de un marco unificado. Dado que, facilita la comunicación entre los diversos miembros o socios que forman parte de la cadena de suministro. Además, optimiza la gestión de las actividades asociadas.
2. Balanced Score Card (BSC): Es una herramienta que permite medir el desempeño empresarial desde cuatro enfoques distintos: el financiero, los procesos internos, el cliente, y el aprendizaje y desarrollo. Asimismo, la idea del Cuadro de Mando Integral (BSC, por sus siglas en inglés) busca equilibrar metas a corto y largo plazo. También, combina métricas financieras y no financieras, integrar indicadores clave y balancea las perspectivas internas con las externas.
3. Análisis Multi-Criterio (MCA): Este enfoque prioriza distintas alternativas en función de un conjunto de objetivos específicos definidos por el responsable de tomar decisiones. Es decir, quien también establece criterios para medir el grado de cumplimiento de dichos objetivos. Este método fue creado para ayudar a los tomadores de decisiones a abordar situaciones complejas y multidimensionales. Resulta especialmente útil en casos donde no se dispone fácilmente de valores monetarios para evaluar los impactos.

4. **Análisis Envolvente de Datos (DEA):** Evalúa la eficiencia de una empresa o cadena en comparación con la de sus competidores. Zhu (2003) indica que representa un punto inicial para establecer métodos de medición de la eficiencia en la cadena de suministro. El análisis envolvente de datos (DEA, por sus siglas en inglés) facilita la consideración de múltiples dimensiones, como el desempeño económico y ambiental.
5. **Análisis del Ciclo de Vida (LCA):** Implica realizar mediciones precisas del consumo de recursos (insumos) y de los desechos generados a lo largo de la producción de un producto. Además, abarca desde la extracción de materias primas necesarias para su fabricación y distribución, hasta opciones de reciclaje y disposición final. El análisis del ciclo de vida (LCA, por sus siglas en inglés) se enfoca en evaluar el impacto ambiental que un producto genera durante todas las etapas de su ciclo de vida.

A diferencia de otros modelos, como el Balanced Scorecard, que se orienta a la medición estratégica del desempeño organizacional, o el Análisis Multicriterio y el Análisis Envolvente de Datos, que se enfocan en la evaluación de alternativas o eficiencia comparativa. En este contexto, el modelo Supply Chain Operations Reference (SCOR) se presenta como el modelo más adecuado para la presente investigación, debido a que ofrece una estructura estandarizada que integra dimensiones (procesos, rendimiento, prácticas y personas), dentro de un marco unificado. Además, el modelo SCOR permite analizar la cadena de suministro, facilitando la identificación de oportunidades de mejora.

1.2.3.6 Cadena de valor. Según Londoño y Botero (2012) la cadena de valor enmarca el análisis global de las empresas considerando todas sus actividades en las organizaciones públicas y privadas. De modo que, se identifican las ventajas competitivas. Es decir, todas aquellas unidades, áreas y actividades generan propuestas de valor. La participación en las organizaciones, trabajadores, proveedores, jefes entre otros que están relacionados a la

producción de bienes y la prestación de servicios son parte del sistema de valor. En efecto, pueden perjudicar o mejorar la cadena de suministro.

Vidal (2020) por su parte hace énfasis en la teoría de Porter recalcando que la cadena de valor se refleja en la ventaja competitiva, que son eslabones que provienen de otras cadenas de valor; como la cadena de valor de los proveedores, de canal y del comprador. Asimismo, la eficiencia de cada uno de ellos permitirá responder de manera eficiente a la sociedad. La cadena de Valor de Porter comprende las actividades primarias (logística interna, logística externa, operaciones, marketing, ventas y servicios), actividades de apoyo (infraestructura, investigación, desarrollo y diseño, recursos humanos, abastecimiento) y el margen (inputs y outputs).

1.3 Definición de términos básicos

- A. División de trabajo: Es aquella acción que distribuye tareas o actividades a un grupo de individuos en razón a la función o cargo que ocupan en una estructura organizacional para que cada persona realice una actividad en específico (Chiavenato, 2018).
- B. Modelo: Es la representación de un objetivo referente que pueden ser representados por diversas entidades tales como objetos fenómenos, procesos, ideas o sistemas (Acevedo et al., 2017).
- C. Herramienta: Es un instrumento creada o pensada para reducir, simplificar y automatizar procesos con el propósito de optimizar los procesos dentro de las organizaciones.
- D. SCOR: La denominación de la abreviatura SCOR es Supply Chain Operations Reference Model que, es “Un molde que proporciona metodología, herramientas de diagnóstico y evaluación comparativa que ayudan a las organizaciones a tomar decisiones drásticas y rápidas” (Association for Supply Chain Management, 2022).

- E. Cadena de suministro: Es un conjunto de actividades asociadas a la circulación de bienes o servicios, desde la suministración de materias primas o procesos hasta la entrega del producto o servicio final al cliente, en el cual se desarrollan diferentes subprocesos, así como sistemas de monitoreo y control que garantice la eficiencia y eficacia de la organización (Balanategui et al., 2022).
- F. Directiva: Son instructivos, reglamentos que precisan políticas y determinar procedimientos en cumplimiento de disposiciones legales vigentes (Ministerio de Economía y Finanzas, 2024).
- G. Cadena de abastecimiento público: Son las actividades que se interrelacionan entre sí. Abarcan desde el proceso de programación hasta la disposición final, en el cual se comprenden un conjunto de actividades que se ejecutan en el marco de la gestión de aprovisionamiento del bien, servicio u obra.
- H. Bien común: Es el fin de la sociedad, por medio del cual se busca el bienestar material, la paz y los valores materiales de los ciudadanos (Paz, 2020).
- I. Postor: Es la persona natural o jurídica que mediante su postulación y presentando los requisitos del requerimiento, bases, etc., busca ser ganador con una mejor propuesta económica y perfil en las contrataciones de las entidades públicas (Dirección General de Abastecimiento, 2022).
- J. Proveedor: Es aquella persona natural o jurídica que resulta ser elegida como ganadora tras la adjudicación y otorgamiento de la buena pro (Directiva No 01-2023-AU-DIGA-UNSAAC, 2023).
- K. Área Usuaria: Unidad orgánica que, debido a sus funciones y especialidad, está encargada de elaborar el requerimiento de acuerdo a la necesidad que presente, así como en la emisión de la conformidad previa verificación (Dirección General de Abastecimiento, 2022).

- L. Área Técnica: Dependencia especializada de acuerdo al objeto de la contratación puede ser de bienes y o servicios, brinda apoyo en la elaboración de los requerimientos y conformidad (Directiva No 01-2023-AU-DIGA-UNSAAC, 2023).
- M. Órdenes de compra y servicio: Medio por el cual se perfecciona el contrato y se compromete el pago del servicio o bien a realizar (Directiva No 01-2023-AU-DIGA-UNSAAC, 2023).
- N. Conformidad: Documento emitido por el funcionario responsable por el área usuaria, para lo cual tiene la responsabilidad de verificar que el servicio o entrega de bienes se haya realizado de acuerdo a lo establecido en el TDR y/o contrato (Directiva No 01-2023-AU-DIGA-UNSAAC, 2023).
- O. RNP: Es la constancia de inscripción en el registro nacional de proveedores, lo cual permite a los proveedores a participar en contrataciones del estado. No está obligado el proveedor que contratara sus bienes y/o ser vicios por montos menores a 1UIT (Directiva No 01-2023-AU-DIGA-UNSAAC, 2023).

1.4 Marco institucional

A. Identificación de la institución

La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC) es una casa superior de estudios de carácter público, situada en la ciudad del Cusco, Perú. Fundada en el siglo XVII, específicamente el 1 de marzo de 1692, se posiciona como una de las universidades más longevas de América Latina. Su finalidad esencial es la formación académica y profesional de ciudadanos comprometidos con el desarrollo de la sociedad, así como la promoción de la investigación científica, la responsabilidad social universitaria y la transmisión del conocimiento a través de programas de pregrado y posgrado.

B. Misión

Brindar una formación integral a estudiantes universitarios, basada en valores éticos, científicos y humanísticos, promoviendo la generación de conocimiento y la investigación con impacto social, orientada al desarrollo sostenible de la región y del país.

C. Visión

Ser reconocida como una institución académica de referencia nacional e internacional, destacada por su excelencia educativa, producción científica, innovación tecnológica y compromiso con la transformación social.

D. Principios

La UNSAAC, fundamenta su accionar en valores como la autonomía universitaria, la transparencia, el compromiso con la calidad, la responsabilidad social, la equidad, la inclusión, el mérito académico y la sostenibilidad institucional.

1.5 Marco legal

A continuación, se da a conocer las principales normas legales que se tomaron en cuenta para el desarrollo, análisis y comprensión de la investigación referidas a las contrataciones menores a 8 UIT.

1.5.1 Ley de Contrataciones con el Estado

El Decreto Supremo N°344-2018-EF (2019) que establece el Texto Único de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, en el Artículo 5. establece los supuestos excluidos del ámbito de aplicación sujetos a supervisión del OSCE. El cual el inciso a) señala que quedan sujetos a supervisión del OSCE las contrataciones que tengan montos iguales o menores a ocho (8) Unidades Impositivas Tributarias, vigentes al momento de la transacción.

El artículo mencionado hace referencia a que si bien las contrataciones menores o iguales a 8 UIT no son de aplicación por lo normado y establecido en la Ley de Contrataciones. Sin embargo, son supervisadas por el Organismo Supervisor de las

Contrataciones del Estado. Es así que, las instituciones del sector público son quienes establecen las directivas adaptadas a las necesidades y objetivos de las mismas. De modo que, se instauran los procedimientos referentes a este tipo de contrataciones con la finalidad de establecer reglas claras que garanticen los resultados institucionales.

1.5.2 Decreto Legislativo del Sistema de Abastecimiento

El Decreto Legislativo N°1439 (2018) establece el Sistema Nacional de Abastecimiento, el cual se define en su Artículo 1 el objetivo y finalidad, siendo el de desarrollar el Sistema Nacional de Abastecimiento. Además, establece principios, normas, definiciones y composición. Por lo cual, busca que las actividades del sistema sean ejecutadas de forma eficiente y eficaz con un enfoque de gestión por resultados.

Asimismo, el Artículo 2. instaura los principios, los cuales son la economía, eficacia, eficiencia, oportunidad, predictibilidad, racionalidad, sostenibilidad ambiental, social y económica. De los artículos en mención es factible indicar que, si bien la presente ley dispone los principios y lineamientos del Sistema Nacional de Abastecimiento, estos son los pilares para constituir las directivas referentes a las contrataciones menores a 8 UIT. Asimismo, la Dirección General de Administración establece una guía para la contratación de los mismos.

A. Cadena de abastecimiento público

Según el Decreto Legislativo N°1439 (2018) que establece el Sistema Nacional de Abastecimiento, indica que la cadena de abastecimiento público es el conjunto de tareas vinculadas, que abarca desde la planificación hasta la disposición final. Además, incluye las acciones relacionadas con la gestión de compras, administración de bienes, servicios y ejecución de proyectos. Es efecto, busca asegurar la provisión de bienes y servicios. Así como el logro de resultados y metas institucionales del sector público.

Es decir, se refiere a un ciclo completo que involucra no solo la adquisición y distribución de bienes y servicios. También, busca la ejecución de proyectos y la

administración de los mismos. Este proceso es crucial para garantizar que las entidades públicas cumplan con sus objetivos y logren resultados concretos en la provisión de servicios a la comunidad. La cadena de abastecimiento mediante el Sistema Nacional de Abastecimiento mantiene coordinación e integra: la programación multianual de bienes, servicios y obras; gestión de adquisiciones (contrataciones) y la administración de bienes (Decreto Legislativo N°1439, 2018).

B. Gestión de abastecimiento

La Contraloría General de la República (2023) menciona que existen actividades previas como la planificación de necesidades para cumplimiento de objetivos institucionales, mediante el Plan Anual de Contrataciones (PAC). Asimismo, viene a ser un instrumento de gestión de abastecimiento que permite planificar, ejecutar y evaluar las contrataciones que serán convocadas por la entidad.

De lo anterior la Ley de Contrataciones mediante Decreto Supremo N°344-2018-EF (2019), indica que las contrataciones son fundamentales para administrar de manera eficiente, mejorar los servicios para la ciudadanía y ganar su confianza. Por ello una gestión eficiente de las contrataciones no solo garantiza que los recursos se utilicen de manera adecuada, sino que también tiene un impacto directo en la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos. Por ello se ha previsto dos tipos de contrataciones los cuales se detallan a continuación:

- **Contrataciones mayores a 8 Unidades Impositivas Tributarias:** Las entidades públicas tienen la posibilidad de realizar contrataciones a través de diversos procedimientos. Tales como, licitación pública, concurso público, adjudicación simplificada, selección de consultores individuales, comparación de precios, subasta inversa electrónica, contratación directa.

- Contrataciones menores a 8 Unidades Impositivas Tributarias: Son un supuesto excluido de la aplicación de la Ley de contrataciones, sin embargo, están supervisadas por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) así como de las directivas y/o normativas institucionales.

1.5.3 Directiva N° 01-2023-UA-DIGA-UNSAAC

La Directiva No 01-2023-AU-DIGA-UNSAAC (2023), directiva para la contratación de bienes y servicios cuyos montos sean iguales o inferiores a ocho (8) unidades impositivas tributarias (UIT) en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; fue instaurada para establecer los procedimientos técnicos y administrativos para las contrataciones cuyos montos sean inferiores o iguales a ocho Unidades Impositivas Tributarias (8 UIT), con el fin de garantizar la debida atención de los requerimientos de bienes y servicios en base a la Ley de Contrataciones del Estado, su aplicación y cumplimiento va dirigido al personal de la Dirección General de Administración, la Unidad de Finanzas y la Unidad de Abastecimiento, así como las subunidades que participen de los procesos de contratación.

De los mencionado en la Directiva, se puede analizar que la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco hasta el momento tiene dos versiones la primera establecida en el 2018, y la mencionada establecida en el año 2023, si bien muchas otras instituciones del sector público tienen por conveniente realizar sus actualizaciones periódicamente o semestralmente de acuerdo a las nuevas necesidades y exigencias institucionales, estas actualizaciones les permite mejorar de manera eficiente los procesos con la finalidad de cumplir su enfoque de gestión por resultados.

1.5.3.1 Contrataciones de bienes y servicios de montos menores o iguales a 8 UIT en la UNSAAC. Con el fin de garantizar la adecuada y oportuna atención de los requerimientos, las entidades públicas establecen directivas institucionales por el cual se enfocan en el cumplimiento de la gestión por resultados velando por el interés general Con el fin de

garantizar la adecuada y oportuna atención de los requerimientos, las entidades públicas establecen directivas institucionales por el cual se enfocan en el cumplimiento de la gestión por resultados velando por el interés general (Directiva No 01-2023-AU-DIGA-UNSAAC, 2023). A continuación, se desarrollan los procesos de las Contrataciones menores o iguales a 8 UIT enmarcadas en la presente directiva.

A. Requerimiento de bienes y servicios:

El área usuaria formula el requerimiento y lo remite a la unidad de abastecimiento donde el requerimiento previamente debe ser incorporado en el cuadro de necesidades y disponibilidad presupuestal.

B. Indagación de mercado y selección del proveedor

El órgano encargado de las contrataciones realiza la indagación de mercado a fin de determinar objetivamente el monto exacto de la contratación.

C. Recursos presupuestales

Una vez determinado el monto de la cotización, solicitan la aprobación de la CCP a la unidad de Planeamiento y presupuesto, para lo cual, en caso de haber disponibilidad para su aprobación se aprueba, caso contrario no se aprueba y se notifica a la unidad de abastecimiento y área usuaria.

D. Emisión de órdenes de compra, servicio o contrato

Se emite con el fin de simular un contrato, el cual debe ser notificado a los postores ganadores y áreas usuarias, a efectos de que se realice la supervisión y seguimiento de la ejecución de la contratación y/o entrega de bienes de acuerdo con lo establecido.

E. Conformidad de la prestación y pago

El área usuaria mediante la verificación y comprobación de acuerdo con la orden de compra y/o servicio y TDR, otorga y da fe del cumplimiento de las actividades establecidas,

emitiendo la conformidad. Con el pago al proveedor se culmina el acuerdo establecido en el contrato (la orden de servicio o compra).

CAPÍTULO II

Planteamiento del problema

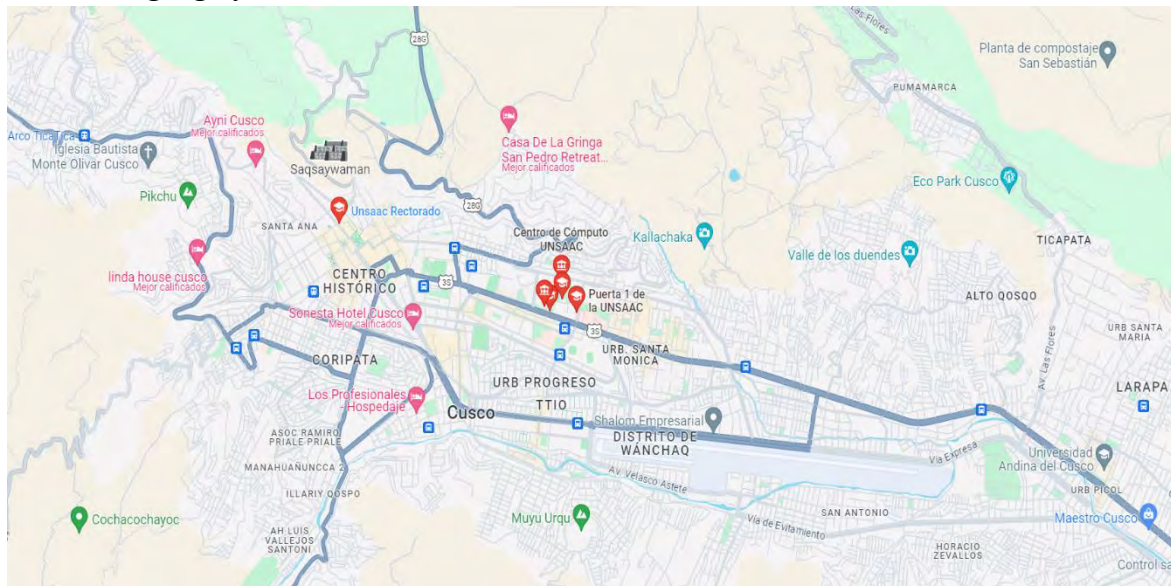
2.1 Delimitación de la investigación

2.1.1 Territorial

La presente investigación se llevó a cabo de manera específica en la Unidad de Abastecimiento de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, ubicada en Av. de La Cultura 773, Cusco 08003, Cusco.

Figura 2

Ubicación geográfica de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco



Nota. Obtenido por Google Maps.

2.1.2 Temporal

El presente estudio se desarrolló durante el periodo 2024.

2.2 Planteamiento del problema

Las contrataciones públicas representan un papel fundamental en la ejecución del gasto presupuestal, debido a que dinamizan la economía de un país. En una sociedad globalizada las instituciones, enfocan sus esfuerzos en el desarrollo e innovación de herramientas, modelos y procesos para el cumplimiento de los fines del estado y el bienestar colectivo. Asimismo, la contratación pública según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2020) es la adquisición de bienes, servicios y obras por parte de la administración y empresas estatales. Además, según la Organización Mundial del Comercio (2024) resalta la importancia de la contratación pública en el incremento del PBI, representando en promedio del 10% al 15% a nivel internacional.

Las contrataciones públicas buscan satisfacer las necesidades de la población respetando los derechos humanos. En otras palabras, las contrataciones públicas en la actualidad buscan transformar un país con responsabilidad social, ambiental y laboral. Concretamente, en España implementan herramientas a nivel de todas las fases de las contrataciones mediante la inclusión de criterios en la admisión y acreditación de postores. Además, se niega cualquier tipo de corrupción, motivando a las empresas a actuar de manera diligente, con ética y de buena fe (Tornos, 2020).

Para los países de Chile, Colombia y México las contrataciones públicas representan el 5.3%, 13.4% y 5.2% respectivamente. Asimismo, según la Open Contracting Partnership (2020) los países están obligados a priorizar la creación e innovación de nuevas herramientas tecnológicas, aplicaciones y software para la correcta gestión de los recursos públicos. Además, estas herramientas permiten el cumplimiento de los objetivos comunes de manera transparente, eficaz y eficiente. En definitiva, estos países buscan que las instituciones públicas cumplan una función sostenible, priorizando tener lazos con proveedores innovadores (Alianza del Pacífico, 2023).

En el Perú las contrataciones públicas son relevantes en la economía, representando el 41% del presupuesto global, generando un efecto coadyuvante en el desarrollo del país. De acuerdo con el Departamento de Investigación Parlamentaria (2024a) el seguimiento del gasto público del año 2023 en el portal del Ministerio de Economía y Finanzas, se tiene que la ejecución del Gasto Público Nacional fue del 94%, Regional 92.7% y Local 73.9%. Asimismo, es importante precisar que del año 2018 a 2022 los procedimientos de la Ley de Contrataciones del Estado se encuentran en primer lugar con un 48% de la ejecución del gasto presupuestal. En cambio, las contrataciones sin proceso (menores a 8 UIT) se encuentran como la segunda modalidad, con el 31% de la ejecución de gasto presupuestal (Contraloría General de la República, 2023).

A nivel nacional las instituciones públicas buscan implementar herramientas y sistemas para la administración pública moderna tales como el SIGA, SIAF, CEPLAN, OCSE, Perú Compras, Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (INVIERTE.PE), Sistema de Registro de Declaraciones Juradas en Línea (SIDJ), Sistema de Información de Obras Públicas (INFOBRAS), Rendición de Cuentas de los Titulares de las Entidades, Sistema de Seguimiento de Planes de Acción (SIGUEPLAN), etc.

En efecto, con la implementación de nuevas herramientas y sistemas se busca alcanzar la articulación intergubernamental e intersectorial, el balance entre la flexibilidad y el control de gestión, sostenibilidad, innovación, aprovechamiento de tecnologías, transparencia, rendición de cuentas, ética pública y orientación al ciudadano. Según Yangales (2022) las compras estatales de bienes, servicios y obras son herramientas que permiten el desarrollo y la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía. Por lo cual, necesitan ser gestadas a través de compras inteligentes, innovadoras, de negociación estratégica, supervisión, control.

El Departamento de Investigación Parlamentaria (2024) indica que la Región Cusco en el año 2023 logró alcanzar un 85.7% de la ejecución de gasto. Asimismo, algunas municipalidades de la región del Cusco en el año 2022 ingresaron en el ranking de instituciones con mayor ejecución en contrataciones menores a 8 UIT (Quispe y Malca, 2018). Además, Moscoso (2022) en su investigación sobre Contrataciones en la Región del Cusco concluye que existen ciertas irregularidades en todas las fases de la contratación. Por ejemplo, la falta de información, el desconocimiento en la elaboración de requerimientos y la falta de atención respecto a las penalidades y cumplimiento de plazos.

Asimismo, las instituciones públicas cumplen con la implementación de herramientas, aplicativos y sistemas nacionales que cumplan con su finalidad. En particular, el Gobierno Regional del Cusco en el año 2021, implementó una plataforma digital que amplía la reactivación económica, moderniza la gestión pública y mejora la ejecución de gasto (Gobierno Regional Cusco, 2021).

La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, es una entidad pública del sector educación de renombre nacional. Tiene como finalidad brindar servicios educativos de calidad a la población cusqueña. Asimismo, presenta necesidades de contratación de servicios (mantenimientos, pago a docentes, etc) y adquisición de bienes (equipamiento, material didáctico, alimentos, materiales de escritorio, mobiliario, entre otros).

A nivel de diagnóstico, dentro de la Unidad de Abastecimiento de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se evidencian diversas limitaciones que afectan el adecuado desempeño de la cadena de suministro, las cuales se manifiestan en las dimensiones de procesos, rendimiento, prácticas y personas.

En cuanto a la dimensión procesos, se identificó un bajo nivel de estandarización en las actividades que conforman las contrataciones menores a 8 UIT, lo que genera falta de claridad respecto a las etapas, responsabilidades y secuencia de ejecución. Esta situación

ocasiona que los procedimientos no se desarrollen de manera uniforme, dando lugar a interpretaciones subjetivas y a la repetición de tareas. Asimismo, el control de los procesos es básico y limitado, ya que no se cuenta con mecanismos de seguimiento que permitan verificar oportunamente el cumplimiento de plazos y ejecución de cada fase.

En relación con la dimensión rendimiento, se identificó una escasa aplicación de herramientas de medición que permitan evaluar de manera objetiva el desempeño de los procesos de las contrataciones menores a 8 UIT. La ausencia de indicadores de gestión dificulta el seguimiento del cumplimiento de las actividades, la evaluación de resultados y la identificación de oportunidades de mejora dentro del proceso. Asimismo, se evidenció que no todas las áreas usuarias realizan su programación de requerimientos de acuerdo con sus necesidades reales, lo que genera desajustes en la ejecución de las contrataciones. Esta situación afecta el cumplimiento de la programación establecida, ocasionando retrasos, reprocesos y una utilización ineficiente de los recursos disponibles.

En relación con la dimensión prácticas, se evidencian dificultades, debido a que el desempeño de las actividades y asignaciones del personal no es medido ni cuantificado, lo que limita la evaluación del cumplimiento de funciones. Asimismo, existe poca claridad en la asignación de tareas al personal administrativo, situación que genera duplicidad de funciones, y retrasos en el cumplimiento de las asignaciones. A ello se suma que, la directiva de las contrataciones menores a 8 UIT no se actualiza de manera constante, lo que dificulta la adecuada aplicación de los procedimientos vigentes.

Por otra parte, en la dimensión personas, se identificó un bajo nivel de comunicación entre el personal, lo que dificulta la coordinación y el trabajo articulado en las contrataciones menores a 8 UIT. Asimismo, se evidenció la desnaturalización de los puestos de trabajo y la inexistencia de capacitaciones respecto a las contrataciones menores a 8 UIT dirigidas al personal involucrado en dichos procesos. Estas condiciones afectan el desempeño individual

y colectivo del personal, repercutiendo directamente en la eficiencia y continuidad del proceso de contrataciones.

Con relación al pronóstico, si la Unidad de Abastecimiento de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco continúa operando sin un adecuado proceso, rendimiento, prácticas y personas, se pronostica un impacto negativo en la imagen institucional, lo que afectará al stakeholder y al cumplimiento de las metas institucionales y ejecución del gasto público. Es decir, persistirá la limitada estandarización y control de procesos, limitada aplicación de herramientas de medición de rendimiento. Además, se continuará con la poca claridad de las tareas del personal administrativo, bajo nivel de satisfacción y productividad laboral.

Además, persistirán e incluso se incrementarán problemas como; dilatación de tiempos, falta de sinergia entre áreas, acceso limitado o desactualizado a la información, errores en la ejecución del debido proceso, generación de documentos no alineados con directivas o normativas vigentes, integración lenta del nuevo personal, desconocimiento de los logros alcanzados e incumplimiento de las metas institucionales.

De esta manera, como parte del control de pronóstico, se identificó que el modelo SCOR representa una herramienta útil para realizar la medición y diagnóstico de las contrataciones menores a 8 UIT. Según la Association for Supply Chain Management (2024) el modelo SCOR es fundamental para evaluar y mejorar la cadena de suministro. Por esto, permite a la institución identificar y medir áreas críticas de los procesos que requieren optimización. Asimismo, el modelo SCOR se adapta a las necesidades organizacionales y se basa en cuatro dimensiones: proceso, rendimiento, prácticas y personas. Estos elementos son clave para controlar el cumplimiento de tiempos, la eficiencia de los procesos, y la gestión de la cadena de suministro. En resumen, fomentan la mejora continua y la sostenibilidad en las operaciones.

2.3 Formulación del problema

2.3.1 *Problema general*

¿Cómo se adapta el modelo SCOR a las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024?

2.3.2 *Problemas específicos*

P.E.1. ¿Cómo la dimensión de proceso del modelo SCOR se adapta a las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024?

P.E.2. ¿Cómo la dimensión de rendimiento del modelo SCOR se adapta a las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024?

P.E.3. ¿Cómo la dimensión de prácticas del modelo SCOR se adapta a las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024?

P.E.4. ¿Cómo la dimensión de personas del modelo SCOR se adapta a las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024?

2.4 Objetivos de la investigación

2.4.1 *Objetivo general*

Describir la adaptación del modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024.

2.4.2 *Objetivos específicos*

O.E.1 Describir la adaptación de la dimensión de proceso del modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024.

O.E.2 Describir la adaptación de la dimensión de rendimiento del modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024.

O.E.3 Describir la adaptación de la dimensión de prácticas del modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024.

O.E.4. Describir la adaptación de la dimensión de personas del modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024.

O.E.5. Identificar y proponer oportunidades de mejora de acuerdo al diagnóstico del Modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024.

2.5 Justificación de la investigación

2.5.1 Justificación teórica

La investigación en mención permitió ampliar el conocimiento teórico del modelo SCOR y las contrataciones con el Estado, debido a que se buscó describir como el modelo SCOR puede adaptarse a los procesos de la Gestión Pública, teniendo en cuenta que este sector cuenta con normas, directivas y procesos estandarizados que rigen su funcionamiento.

2.5.2 Justificación práctica

El resultado de este estudio permitió tener un análisis y descripción exhaustivo del modelo SCOR como herramienta de mejora que puede contribuir con el aprovisionamiento estratégico, eficacia, transparencia y gestión de logística de entrada que tiene incidencia en la calidad en una institución pública respetando y cumpliendo los mecanismos de control y las normas establecidas para las compras menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Asimismo se realizará el diagnóstico con el Modelo SCOR, con el

cual se pretende hallar soluciones a los problemas encontrados con el fin de mejorar la efectividad de los procesos.

2.5.3 *Justificación metodológica*

La propuesta de diagnóstico del Modelo SCOR se adaptó a una entidad pública, la cual podrá ser utilizada en futuras investigaciones. Las técnicas de investigación tales como el cuestionario, la entrevista, el análisis documental y su debido procesamiento en un Software estadístico, brindó una visión minuciosa y amplia respecto a la realidad de las contrataciones menores a 8 UIT en la unidad de análisis planteada. Con ello se describieron las principales actividades de las contrataciones, así como una nueva metodología puede adaptarse a los modelos de las contrataciones menores a 8 UIT.

CAPÍTULO III

Hipótesis

3.1 Hipótesis

Las hipótesis tratan de probar o definir las posibles explicaciones de los fenómenos estudiados, el planeamiento de hipótesis por lo general es planteada en investigaciones cuantitativas, sin embargo, no todas plantean hipótesis. Asimismo, la formulación de hipótesis en estudios cuantitativos son diferentes de acuerdo a su alcance (Hernández y Mendoza, 2018).

La presente investigación tuvo un alcance descriptivo cuyo objetivo principal de estudio fue diagnosticar, identificar y describir el proceso de contrataciones en el contexto del modelo SCOR, observando su funcionamiento en su estado actual. Además, se buscó identificar a través de ello los problemas o cuellos de botella existentes y a partir de estos hallazgos, formular propuestas y/o recomendaciones, por lo que no se pronosticó una cifra o un hecho que incluya el planteamiento de una hipótesis.

3.2 Identificación de variables

a) Variable 1: Modelo SCOR

“El modelo SCOR es una herramienta logística que contribuye con la evaluación y la mejora de la gestión de la cadena de suministro para establecer eficiencia, precisión y seguridad en los procesos” (Association for Supply Chain Management, 2024)

Dimensiones:

- Proceso
- Rendimiento
- Prácticas
- Personas

3.3 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable modelo SCOR

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Modelo SCOR	“El modelo SCOR, brinda una metodología, diagnóstico y herramientas de evaluación, contribuyendo a las organizaciones a realizar mejoras significativas y rápidas en los procesos de la cadena de suministro” (Association for Supply Chain Management, 2017).	“El modelo SCOR en función a la descomposición de niveles describe procesos” (Association for Supply Chain Management, 2017) “Por medio de los indicadores clave de desempeño o KPI (Key Performance Indicators), permitirán medir el cumplimiento de las estrategias definidas” (Tremolada, 2018).	Proceso	Planificación	1: Nunca 2: Casi Nunca 3: A veces 4: Casi Siempre 5: Siempre
				Aprovisionamiento	
				Entrega	
				Devolución	
			Rendimiento	Fiabilidad	
				Velocidad	
				Flexibilidad	
			Prácticas	Prácticas actuales	
				Prácticas estructuradas	
				Prácticas repetibles	
			Personas	Habilidades	
				Experiencia	
				Capacitaciones	

CAPÍTULO IV

Metodología

4.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación fue mixto.

Según Hernández y Mendoza (2018) este enfoque presenta una secuencia, procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación para lo cual hace uso de un análisis cuantitativo y cualitativo logrando con ello la recolección y análisis de datos, discusión conjunta agregando mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

4.2 Tipo de investigación

Para Arias y Covinos (2021) la tipificación según su finalidad puede ser básica, proyectiva o aplicada; en este caso la investigación fue de tipo “proyectiva o propositiva”. Este tipo de investigación tiene como finalidad establecer propuestas o planes operativos los cuales servirán como alternativas de solución a un problema o necesidades identificadas a partir de la práctica o experiencia empírica. Es así que, no llega a ser una investigación aplicada debido a que no se sabe con certeza si el plan propuesto funcionará o no debido a que no se ejecuta.

4.3 Nivel de investigación

El estudio tuvo un nivel de “investigación descriptiva”, según Hernández y Mendoza (2018) “la investigación descriptiva tiene como finalidad precisar propiedades o características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado”. Es por ello que, este nivel de investigación busca recolectar datos y medirlas, para luego describirlas, pretendiendo así especificar las propiedades y características del fenómeno de estudio.

4.4 Diseño de investigación

Teniendo en cuenta el tipo y nivel de investigación, el estudio fue de diseño “no experimental” pues según Arias (2020) este diseño no pretende modificar las variables, estímulos o condiciones experimentales y por lo tanto no mide o cambia el contexto de estudio, por el contrario, pretende analizar al sujeto de estudio en su estado natural.

4.5 Por la prolongación del tiempo

Las investigaciones no experimentales se clasifican en transversales y longitudinales, por lo cual para la presente investigación se utilizó el diseño "transversal" debido a que la recopilación de los datos se realizó en un solo momento y en un determinado tiempo.

Es por ello que se aplicó la encuesta, entrevista y revisión documentaria con el fin de recolectar datos que luego fueron procesados mediante la estadística descriptiva y matriz de análisis de datos.

4.6 Método de investigación

Arispe et al. (2019) menciona que el método de investigación deductivo es aquel método en el cual la investigación parte del análisis de teorías, principios y conclusiones generales para generar explicaciones y conclusiones particulares y de esta manera plantear soluciones particulares. De lo expuesto la presente investigación empleó un método de investigación deductivo debido a que, busca realizar el análisis de las teorías generales para de esta manera generar conclusiones y soluciones particulares.

4.7 Población y muestra

4.7.1 Población

La población estuvo conformada por tres subpoblaciones, la primera población, conformada por los trabajadores administrativos de la Sub Unidad de Adquisiciones, Sub Unidad de Mantenimiento y Servicios y la Sub Unidad de Almacén de la UNSAAC que asciende a un total de 25 personas; la segunda población incluyó a los 3 jefes de las Sub

Unidades Adquisiciones, Mantenimiento y Servicios y 1 jefe de la Unidad de Abastecimientos y la tercera población se consideró a la población documental, lo cual se detalla a continuación en las siguientes tablas:

Tabla 2

Población de estudio 1: Trabajadores de las Sub Unidades de la Unidad de Abastecimiento

Población	Cantidad	Porcentaje
Sub Unidad de Adquisiciones	10	40%
Sub Unidad de Mantenimiento y Servicios	10	40%
Sub Unidad de Almacén	5	20%
Total	25	100%

Nota. Elaboración propia.

Tabla 3

Población de estudio 2: Jefes de las Sub Unidades y Unidad de Abastecimiento

Población	Cantidad	Porcentaje
Jefe de la Sub Unidad de Adquisiciones	1	33.3%
Jefe de la Sub Unidad de Mantenimiento y Servicios	1	33.3%
Jefe de la Unidad de Abastecimiento	1	33.3%
Total	3	100%

Nota. Elaboración propia.

Tabla 4

Población de estudio 3: Expedientes de contrataciones menores a 8 UIT

Población	Cantidad	Porcentaje
Expedientes de Adquisiciones de Bienes	969	44.49%
Expedientes de Contratación de Servicios	1209	55.51%
Total	2178	100%

Nota. Elaboración propia.

4.7.2 Muestra

Para la muestra se consideró un total de 25 trabajadores administrativos, 2 jefes de la Sub Unidades de Adquisiciones, Mantenimiento y Servicios, 1 jefe de la Unidad de Abastecimiento que conforman parte de la población. Por lo que la muestra fue censal para garantizar la confiabilidad del estudio.

Asimismo, para analizar la población de documentos se aplicó el muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, debido a que se seleccionó al azar los procesos de adquisición de bienes y los procesos de contratación de servicios correspondientes a las Contrataciones menores a 8 UIT. Debido a que el estudio estaba relacionado al recojo de información de las actuaciones, conocimientos y toma de decisiones de los trabajadores frente a las contrataciones públicas menores a 8 UIT. En el tamaño de muestra de los expedientes de adquisición de bienes y contratación de servicios se estableció mediante la aplicación de la fórmula para el cálculo muestral, con marco poblacional conocido.

Asimismo, el estudio enfrentó limitaciones importantes, principalmente la gran cantidad de expedientes existentes y la restricción en el acceso a la totalidad de la información, lo que dificultó trabajar con el universo completo. Ante este escenario, se optó por un valor de p alto, con el fin de optimizar el tamaño de la muestra, permitiendo obtener resultados representativos sin necesidad de revisar todos los expedientes disponibles. de manera que se tiene:

4.7.2.1 Tamaño de la muestra

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}$$

Tabla 5

Muestra poblacional de expedientes de adquisición de bienes menores a 8 UIT

Marco muestral	N	969
Error Alfa	A	0,050
Nivel de Confianza	1-α	0,975
Z de (1-α)	Z (1-α)	1,960
Prevalencia	P	0,950
Complemento de p	Q	0,050
Precisión	D	0,070
Tamaño de la muestra	N	68

De los cálculos realizados se obtuvo un total de 68 documentos respecto a los expedientes de adquisición de bienes menores a 8 UIT en la UNSAAC que vienen a conformar una parte de la muestra representativa de la población documentaria.

Tabla 6

Muestra poblacional de expedientes de contratación de servicios menores a 8 UIT

Marco muestral	N	1220
Error Alfa	A	0,050
Nivel de Confianza	1- α	0,975
Z de (1-α)	Z (1- α)	1,960
Prevalencia	P	0,950
Complemento de p	Q	0,050
Precisión	D	0,070
Tamaño de la muestra	N	69

De los cálculos realizados se obtuvo un total de 69 expedientes respecto a las contrataciones de servicios menores a 8 UIT en la UNSAAC, vienen a conformar parte de la muestra representativa de la población documentaria. Posterior al muestreo respectivo, la muestra total fue de 28 personas y respecto al muestreo documental se tuvo un total de 137 expedientes de contrataciones menores a 8 UIT de bienes y de servicios.

4.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas constituyen los procedimientos que utiliza el investigador para aproximarse a los hechos y acceder a su conocimiento. La técnica que se emplearon en el presente estudio fueron la “encuesta”, la “entrevista” y el “análisis de documentos”

Los instrumentos son las herramientas que ayudará al investigador aplicar las técnicas metodológicas escogidas. Para el presente estudio se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos, mismos que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 7*Técnicas e instrumentos de recolección de datos*

	Técnica	Instrumento	Finalidad
Cuantitativo	Encuesta: La encuesta es una técnica de recolección de datos utilizada en investigaciones, para alcanzar los objetivos propuestos, especialmente en la obtención de datos cuantitativos (Arias y Covinos, 2021).	Cuestionario: Es un instrumento de recolección de datos que utiliza preguntas abiertas y/o cerradas. Existen dos tipos: el cuestionario abierto, que permite respuestas sin limitaciones y el cuestionario cerrado, que recoge respuestas preestablecidas por los investigadores (Arias y Covinos, 2021).	Esta técnica y herramienta se utilizó para conocer como los trabajadores de las áreas de adquisiciones, mantenimiento y servicios y almacén de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco perciben el proceso de contrataciones menores a 8 UIT.
	Entrevista Estructurada: Según Arias y Covinos (2021) el objetivo de esta técnica es que el entrevistado responda de manera precisa a preguntas cerradas, diseñadas por los investigadores, las cuales se interpretan en un cuadro comparativo para un análisis cualitativo.	Ficha de entrevista estructurada: Según Medina et al. (2023) es una herramienta que permite obtener información objetiva del entrevistado mediante preguntas definidas por los investigadores, facilitando una evaluación comparativa e imparcial.	Esta técnica y herramienta se utilizó para recolectar información referente más a profundidad sobre como perciben actualmente las contrataciones menores a 8 UIT.
Cualitativo	Análisis de documentos: El análisis de documentos para Medina et al. (2023) es una técnica orientada a recopilar información que permita comprender y analizar con mayor profundidad un hecho o problema, la cual se desarrolla a través de la revisión y evaluación de diversos documentos, tales como publicaciones, registros, transcripciones e informes.	Ficha de análisis: Es un instrumento que se emplea para llevar a cabo la evaluación de documentos, así como la sistematización y resumen de la información contenida en ellos. Asimismo esta herramienta permite al investigador la eficiente recopilación y organización de los documentos que pueden ser utilizados para realizar el seguimiento de información relevante (Medina et al., 2023).	Esta técnica y herramienta se utilizó para realizar la recopilación de información referente a las contrataciones menores a 8 UIT (bienes y servicios menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco).

Nota. Elaboración propia en base a los autores citados.

4.8.1 Diseño

Con el fin de describir la adaptación del modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT en la UNSAAC, periodo 2024, se realizó la aplicación de un cuestionario de 29 ítems a un total de 25 trabajadores administrativos de las respectivas Sub Unidades, los ítems se encuentran distribuidos de la siguiente manera.

Tabla 8

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Modelos SCOR	Proceso	Planificación	P1, P2,
		Aprovisionamiento	P3, P4, P5, P6
		Entrega	P7, P8
		Devolución	P9, P10,
	Rendimiento	Fiabilidad	P11, P12
		Velocidad	P13, P14
		Flexibilidad	P15, P16
	Prácticas	Prácticas actuales	P17, P18
		Prácticas estructuradas	P19, P20
		Prácticas repetibles	P21, P22
	Personas	Habilidades	P23, P24, P25
		Experiencia	P26, P27
		Capacitaciones	P28, P29

En la siguiente tabla podemos apreciar un resumen detallado de la variable modelo SCOR y sus dimensiones (proceso, rendimiento, prácticas y personas) e indicadores de nuestro proyecto de investigación. Asimismo, se puede apreciar la distribución y asignación de preguntas para cada indicador.

Es así que, para la interpretación de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación:

Tabla 9*Descripción de baremación y escala de interpretación*

Interpretación de Variable Modelo SCOR		
Intervalo	Escala	Interpretación
[29-52]	Muy malo	El personal administrativo considera, que los procesos de contrataciones menores a 8 UIT presentan serias deficiencias. Es decir, el estado actual es crítico y se aleja significativamente de las dimensiones evaluadas por el modelo SCOR.
[53-75]	Malo	El personal administrativo considera, que los procesos de contrataciones menores a 8 UIT presentan deficiencias importantes, aunque no extremas. Es decir, existen debilidades que afectan la eficiencia.
[76-98]	Regular	El personal administrativo considera, que los procesos de contrataciones menores a 8 UIT presentan una situación intermedia. Es decir, hay cumplimiento básico, pero con ciertas brechas que requieren mejora.
[99-121]	Bueno	El personal administrativo considera, que los procesos de contrataciones menores a 8 UIT presentan una situación en la que los procesos se encuentran relativamente bien gestionados. Es decir, la situación actual es positivo, aunque con algunas mejoras frente al estándar del modelo SCOR.
[122-145]	Muy bueno	El personal administrativo considera, que los procesos de contrataciones menores a 8 UIT, se encuentran sólidamente organizados y tienen buen desempeño. Es decir, los procesos actuales muestran un nivel alto de desempeño.

La tabla 9 muestra la escala de interpretación de la baremación de la variable modelo SCOR. El cual, según la guía del Supply Chain Management indica que para la interpretación de un diagnóstico del Modelo SCOR se utiliza la escala y descripción de baremación presentada en la Tabla.

Complementariamente se desarrolló y elaboró una entrevista estructurada dirigida al jefe de la Unidad de Abastecimiento y sus Sub Unidades para fortalecer las respuestas obtenidas en el cuestionario. Asimismo, se construyó una ficha de análisis para tener un mayor entendimiento y visibilidad de los procesos de contrataciones menores a 8 UIT.

4.8.2 Confiabilidad

La confiabilidad “es el grado en el que un instrumento produce resultados coherentes y consistentes” Hernández y Mendoza (2018).

Es un instrumento de medición que establece el nivel de confiabilidad del instrumento. Además, la confiabilidad se puede calcular mediante un software estadístico, donde un coeficiente más aproximado a 0 representa una confiabilidad nula y una aproximación cerca de 1 representa una confiabilidad máxima.

Tabla 10

Criterios de decisión de la confiabilidad del instrumento

Rango	Confiabilidad
0.81 – 1	Muy alta
0.61 – 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Media
0.21 – 0.40	Baja
0 – 0.20	Muy baja

Nota. Adaptado de Hernández y Mendoza (2018).

Para la investigación se obtuvo los resultados mediante la aplicación de la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario, con la finalidad de evaluar la confiabilidad del instrumento utilizado, por medio del cual se encontró el siguiente valor:

Tabla 11

Confiabilidad de la variable modelo SCOR

Variable	Alfa de Cronbach
Modelo SCOR	0.877

Nota. Elaboración propia extraída del IBM-SPSS.

Los resultados obtenidos y reflejados en la Tabla 11, nos indican que el Alfa de Cronbach fue de 0.877. Lo cual, según Hernández y Mendoza, este valor refleja un nivel de confiabilidad muy alto debido a su aproximación a 1. Por tanto, implica que los ítems del cuestionario mantienen coherencia significativa con su escala de medición y por lo tanto se encuentran orientados a evaluar la variable de manera uniforme.

4.8.3 Validez

Según Bernal (2010) la validez es una herramienta que permite medir el cuestionario y que tan bien ha sido elaborado.

Concluido el diseño y elaboración de los instrumentos, estos fueron sometidos a un proceso de Juicio de Expertos. Donde se buscó la opinión y percepción de los especialistas en la materia. Por tanto, los instrumentos fueron sometidos a juicio de experto los cuales emitieron observaciones y recomendaciones que se han acatado y subsanado. De manera que, el instrumento sea mejorado con coherencia y cohesión y con ello se ha tenido el instrumento listo para su aplicación.

Tabla 12

Validación de expertos

Experto	Nombre y Apellido	DNI	Aplicable
Estadística	Dr. Yasser Abarca Sánchez	44857487	Aplicable
Metodología	Dr. Wilmer Florez Garcia	40105223	Aplicable
Metodología	Dra. Victoria Puente de la Vega	40105223	Aplicable

4.8 Técnicas estadísticas de análisis de datos

Para el diagnóstico de la investigación se utilizaron diferentes técnicas y herramientas con enfoques cuantitativos y cualitativos. Además, el diagnóstico nos permitió analizar y obtener una imagen de la situación actual del objeto de estudio a través del modelo SCOR. Ya que, tuvo la finalidad de proponer soluciones en las diferentes etapas del proceso de contrataciones menores a 8 UIT en la UNSAAC.

Se encuestaron a los 25 trabajadores mencionados en nuestra muestra, mediante el uso del cuestionario, cuyos resultados fueron analizados y codificados mediante la herramienta Excel, y luego procesados por un programa estadístico. La presentación de los resultados se muestra mediante la estadística descriptiva con apoyo de las tablas, figuras e interpretaciones correspondientes.

Se realizó una entrevista estructurada a los 3 jefes de la unidad de estudio con el propósito de obtener mayor precisión de la información respecto de la percepción de las contrataciones menores a 8 UIT en la UNSAAC. Por lo cual, los resultados se muestran mediante una matriz de análisis, para la interpretación de la información obtenida.

Asimismo, se realizó el análisis de documentos por medio de la ficha de análisis de los expedientes de las contrataciones menores a 8 UIT de bienes y servicios; permitiéndonos describir a través de un cuadro de análisis los procesos.

Finalmente, con la información recolectada y el análisis respectivo a través del modelo SCOR se procedió a realizar una propuesta.

CAPÍTULO V

Resultados

5.1 Descripción del trabajo de campo

El trabajo de campo se desarrolló con la finalidad de recolectar y recopilar información relevante presentada a través de los instrumentos y validada a través de los expertos, las cuales se desarrollaron en diferentes etapas.

La primera etapa, el instrumento de cuestionario, se sometió a una prueba piloto con la participación de 10 personas de la Unidad de Abastecimiento. Teniendo en cuenta que Hernández et al. (2016.), establece que la prueba piloto tiene como objetivo la evaluación del cuestionario, debido a que pretende comprobar que las preguntas tengan sentido, que la categorización y codificación de las respuestas sea correcta. Además, que el cuestionario tenga una secuencia lógica, que la duración no fatigüe y que las instrucciones del cuestionario se comprendan. Por lo que, nos permitió identificar las dificultades, con la estructura, redacción y comprensión de algunas preguntas.

Una vez ajustado los instrumentos se inició la segunda etapa donde se dio inicio a la aplicación de los cuestionarios por un periodo de 15 días. Los cuales, fueron dirigidos a 25 trabajadores de la Unidad de Abastecimiento, personal involucrado directamente con los procesos de contrataciones menores a 8 UIT.

En la tercera etapa se llevó a cabo la entrevista a profundidad a los 3 jefes (Unidad de Abastecimiento y Sub Unidades de Adquisición y Mantenimiento y servicios). Asimismo, se realizó las entrevistas durante un periodo de 10 días, con la finalidad de obtener una perspectiva cualitativa sobre el funcionamiento del proceso actual.

La cuarta etapa se destinó a realizar el tratamiento de los expedientes de órdenes de compra y servicio, mediante la aplicación de la ficha de análisis por un periodo de 15 días,

con el propósito de contrastar la información con la documentación administrativa correspondiente.

En la quinta etapa se procedió a realizar el tratamiento de la información; los cuestionarios fueron codificados en Excel y procesados mediante un software estadístico. Respecto a las entrevistas la información fue organizada a través de un cuadro comparativo y la ficha de análisis fue tratada a través de un cuadro de análisis de recolección de datos, permitiéndonos extraer conclusiones relevantes respecto a la variable y dimensiones de estudio.

5.1.1 Análisis de la Unidad de Abastecimiento

Esta unidad depende de la Dirección General de Administración y tiene entre sus responsabilidades la consolidación y adquisición de bienes y servicios según los requerimientos. Así como, de formular y evaluar el PAC, la supervisión de cumplimiento de la normativa y de los contratos. Asimismo, tiene la responsabilidad del controlar el patrimonio y mantener actualizado el margesí de bienes, todo ello orientado al adecuado cumplimiento de sus funciones.

De acuerdo con la Resolución NRO. CU-393-2023-UNSAAC (2023), se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, el cual establece la estructura orgánica y las funciones de sus unidades, conforme se detalla a continuación.

A. Funciones

- Planificar, implementar y controlar la ejecución de los procesos establecidos en el Sistema
- Administrar el Sistema de Abastecimiento.
- Revisar y consolidar los requerimientos de bienes y servicios formulados por las áreas usuarias.

- Elaborar y evaluar el Plan Anual de Contrataciones.
- Verificar el cumplimiento de la Ley de Contrataciones del Estado en la UNSAAC.
- Gestionar los procedimientos de adquisiciones y contratación de servicios de la UNSAAC.
- Administrar y ejecutar el presupuesto destinado a adquisiciones y contrataciones, promoviendo la compra al por mayor para optimizar los recursos.
- Realizar el seguimiento y control del cumplimiento de los contratos de bienes, servicios y obras.
- Ejecutar las actividades relacionadas a la catalogación, programación y registro de proveedores.
- Elaborar y proponer las normas y procedimientos vinculados al proceso logístico integrado. Garantizando su cumplimiento y brindando la asesoría técnica en el ámbito de su competencia.
- Asegurar la implementación del control interno previo, concurrente y posterior en la Unidad y en las áreas bajo su responsabilidad.
- Organizar y mantener actualizado el archivo de los procedimientos de selección, conservando todos los actuados en orden cronológico y debidamente foliados.
- Administrar el control patrimonial de bienes muebles e inmuebles de la Universidad.
- Efectuar el control patrimonial y actualizar permanentemente el margesí de bienes de la Universidad.
- Realizar inventarios periódicos de los bienes asignados a las diferentes unidades orgánicas.
- Supervisar el mantenimiento del mobiliario y equipos de la institución.

- Asegurar el abastecimiento continuo del suministro de materiales requeridos por las áreas usuarias.
- Administrar el control patrimonial de los bienes muebles e inmuebles de la Universidad.
- Dirigir las acciones de vigilancia y seguridad de los locales, bienes, equipos, instalaciones y documentos institucionales, así como velar por la protección física de la comunidad universitaria.
- Cumplir con otras funciones que le sean asignadas por el Director General de Administración.

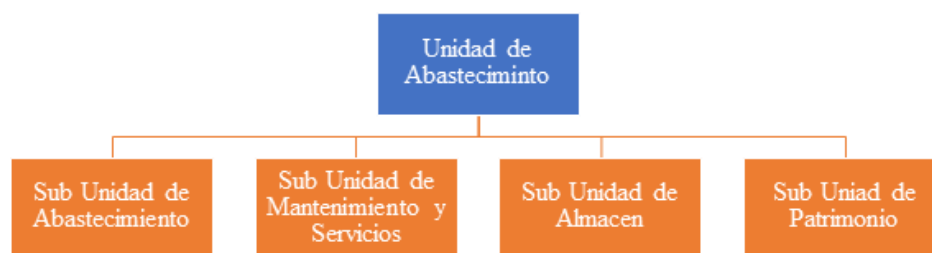
Para el cumplimiento de sus funciones, la Unidad de Abastecimiento cuenta con las siguientes áreas:

- Sub Unidad de Adquisiciones
- Sub Unidad de Distribución
- Sub Unidad de Mantenimiento y Servicios
- Sub Unidad de Patrimonio

B. Organigrama

Figura 3

Organigrama de la Unidad de Abastecimiento



Nota. Adaptado del Manual de Procedimientos (MAPRO – UNSAAC)

Sub Unidad de Adquisiciones

De acuerdo con la Resolución N° R-0143-2017-UNSAAC (2017), se aprueba el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Dirección General de Administración de

la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, el cual establece que, la Sub Unidad de Adquisiciones, es la encargada de gestionar la adquisición de bienes requeridos por las áreas usuarias. Para ello, dichas áreas deben elaborar las especificaciones técnicas o los términos de referencia correspondientes. Asimismo, esta subunidad administra el presupuesto promoviendo adquisiciones eficientes, realiza el seguimiento y control de los contratos de compra y lleva a cabo los procesos de catalogación, programación, registro de proveedores y actividades de control.

Sub Unidad de Mantenimiento y Servicios

De acuerdo con la Resolución N° R-0143-2017-UNSAAC (2017), se aprueba el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, el cual establece que, la Sub Unidad de Mantenimiento y Servicios, tiene a su cargo la contratación de servicios requeridos por las áreas usuarias. Además, esta subunidad ejecuta el presupuesto asignado buscando asegurar el adecuado cumplimiento de los servicios contratados.

5.1.2 Acervo documental

Se realizó el análisis y evaluación de la Directiva N° 01-2023-UA-DIGA-UNSAAC, directiva por la cual se rigen las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, en el cual se pudo realizar la identificación de los principales procedimientos desarrollados en las Contrataciones menores a 8 UIT. Posterior a ello se hizo la adaptación del modelo SCOR a los procedimientos establecidos en la directiva mencionada.

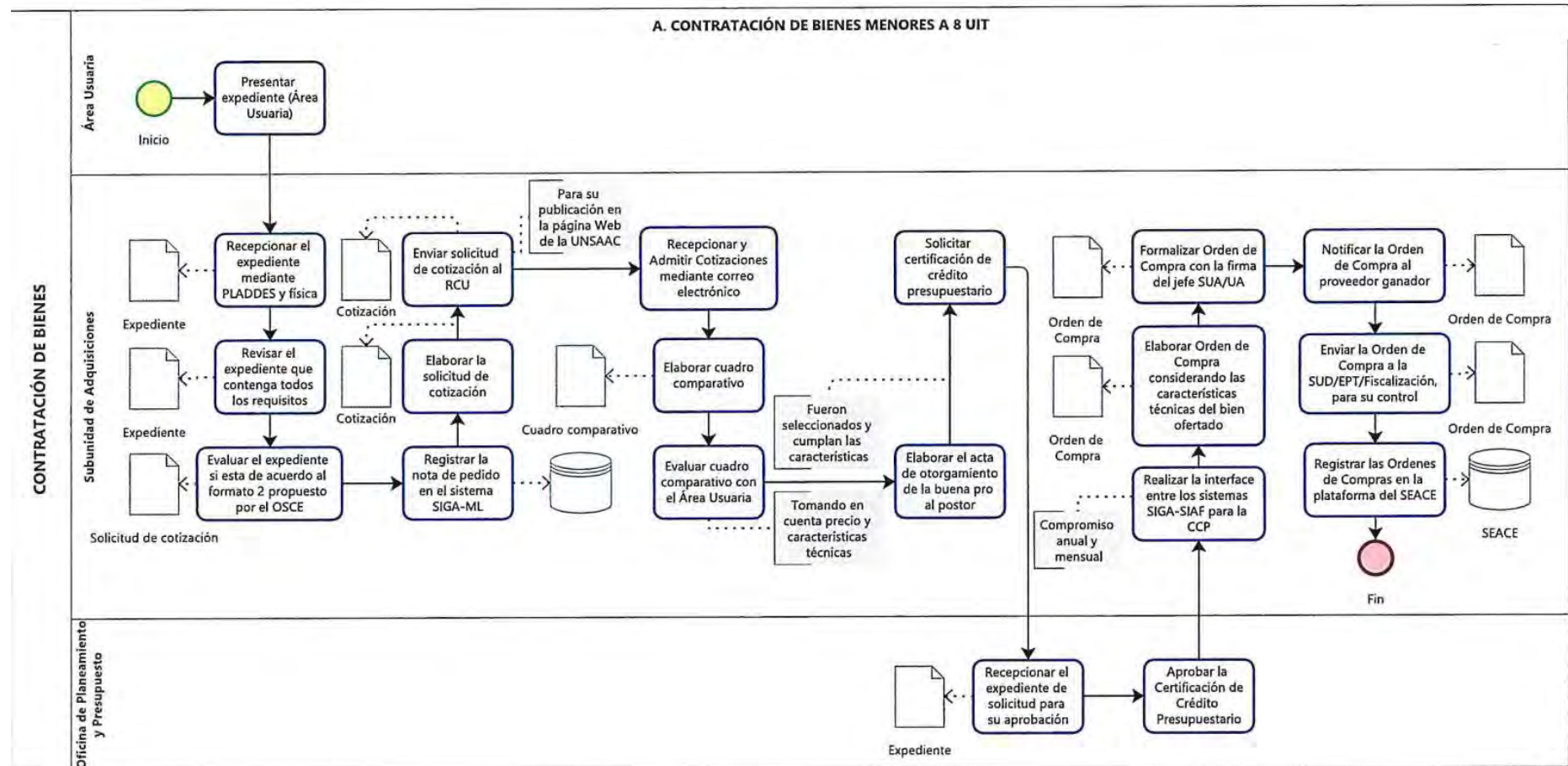
5.1.3 Descripción del proceso de contrataciones menores a 8 UIT

El proceso de contrataciones menores a 8 UIT en la UNSAAC se desarrolla mediante una serie de actividades orientadas a garantizar la adquisición de bienes y servicios. Este procedimiento, requiere una adecuada coordinación entre las áreas usuarias y la Unidad de

Abastecimiento para asegurar el cumplimiento normativo y la correcta ejecución presupuestal. Lo cual, se describe a continuación: Identificación de la necesidad (elaboración de requerimiento), indagación de mercado, selección y buena pro, emisión de orden de compra o servicio, ejecución contractual (entrega del bien o ejecución del servicio), emisión de la conformidad y pago.

Figura 4

Diagrama de flujo de las contrataciones menores a 8 UIT



Nota. Extraído del Manual de Procedimientos (MAPRO – UNSAAC)

5.2 Presentación de resultados

5.2.1 Resultados generales del modelo SCOR

Tabla 13

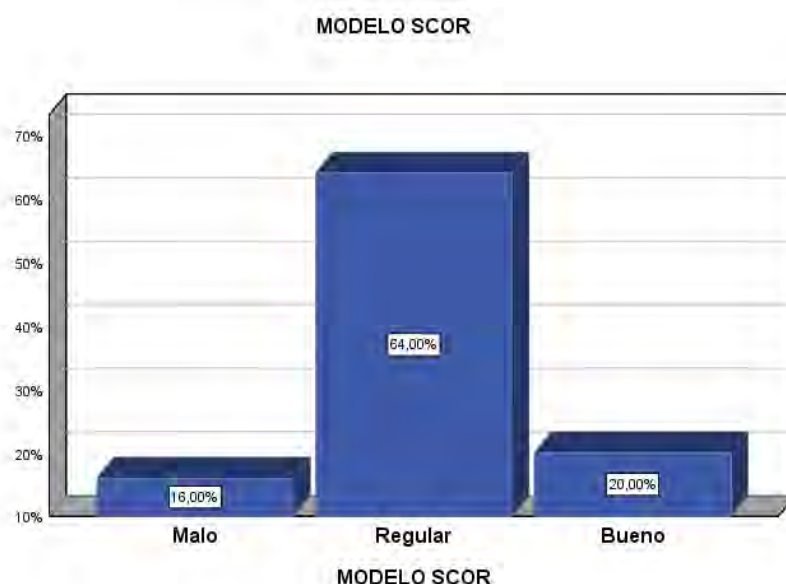
Modelo SCOR

MODELO SCOR		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Malo	4	16%
Regular	16	64%
Bueno	5	20%
Total	25	100%

Nota. Elaboración propia extraído del IBM-SPSS.

Figura 5

Modelo SCOR



Nota. Elaboración propia extraído del IBM-SPSS.

La tabla 13 y la figura 5, refleja que el 64% de los encuestados del personal administrativo de la UNSAAC, manifestaron que el diagnóstico del modelo SCOR al proceso de contrataciones menores a 8 UIT se presenta de manera regular. El 20% de los participantes sostuvieron que el diagnóstico de los procedimientos se presenta en un nivel bueno. Por último, el 16% indicó que el diagnóstico de los procedimientos se da de manera mala.

Por consiguiente, la mayor parte de los encuestados manifestaron que el diagnóstico de las contrataciones menores a 8 UIT se encuentra de manera regular. Es decir que, los trabajadores actualmente consideran que existen algunas deficiencias en los procedimientos que involucran las contrataciones menores a 8 UIT. Finalmente, se percibió áreas de mejora en las diferentes dimensiones del modelo SCOR (proceso, rendimiento, prácticas y personas).

5.2.2 Describir la adaptación de la dimensión de proceso del modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024.

Tabla 14

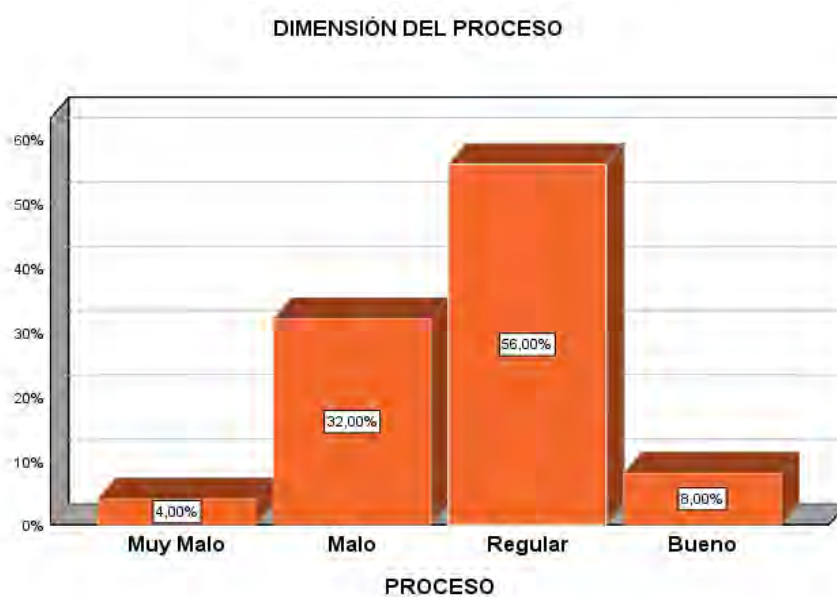
Dimensión del Proceso del modelo SCOR

DIMENSIÓN DEL PROCESO		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy Malo	1	4%
Malo	8	32%
Regular	14	56%
Bueno	2	8%
Total	25	100%

Nota. Elaboración propia extraído del IBM-SPSS.

Figura 6

Dimensión de Proceso del modelo SCOR



Nota. Elaboración propia extraído del IBM-SPSS.

Al realizar el diagnóstico de la dimensión Proceso del modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT. Se puede evidenciar que el 56% de los encuestados del personal administrativo de la UNSAAC, indican que la dimensión del proceso se presenta en un nivel regular. Asimismo, el 32% de los encuestados indican que la dimensión del proceso se encuentra en un nivel malo. Además, el 8% de los encuestados indican que la dimensión del Proceso es buena. Finalmente, el 4% de los participantes en la encuesta manifiestan que la dimensión del proceso es muy mala, como se puede apreciar en la tabla 14 y figura 6.

Por lo tanto, la mayor parte de los encuestados perciben que los procesos se desarrollan de manera regular. Sin embargo, aún existen áreas de mejora en las fases del proceso en las contrataciones menores a 8 UIT. Asimismo, se aprecia una cantidad significativa de respuestas negativas. Lo cual sugiere que, los trabajadores perciben una falta de claridad respecto a los procedimientos relacionados a la planificación, gestión de aprovisionamiento, gestión de entrega y gestión de devolución en las contrataciones menores a 8 UIT.

Por el contraste, de acuerdo a las entrevistas realizadas a los jefes de la unidad de estudio, manifestaron que en la dimensión de proceso no existe claridad operativa referente a contrataciones menores a 8 UIT. Paralelamente, se identificaron problemas en la elaboración de requerimientos (TDR Y EETT). Asimismo, existe una ausencia de flujogramas, secuencias y mapeo de procesos. De ahí que, genera desconocimiento al momento de uniformizar o estandarizar los procedimientos en las contrataciones menores a 8 UIT.

Finalmente, en ciertos expedientes de órdenes de compra y servicios, se ha podido identificar que muchos requerimientos no se encuentran planificados en el Cuadro Multianual de Necesidades. En consecuencia, genera demoras en la atención de requerimientos y sobrecarga laboral.

5.2.3 Describir la adaptación de la dimensión de rendimiento del modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024

Tabla 15

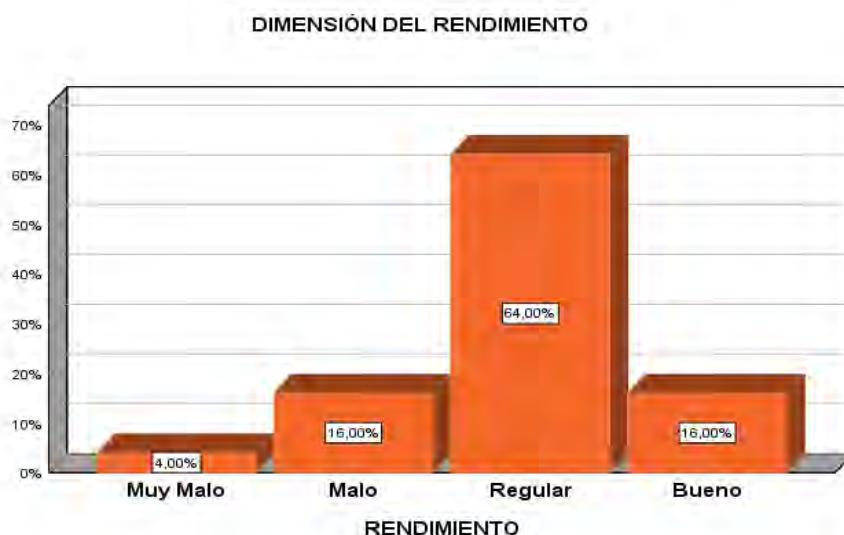
Dimensión de Rendimiento del modelo SCOR

DIMENSIÓN DEL RENDIMIENTO		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy Malo	1	4%
Malo	4	16%
Regular	16	64%
Bueno	4	16%
Total	25	100%

Nota. Elaboración propia extraído del IBM-SPSS.

Figura 7

Dimensión de Rendimiento del modelo SCOR



Nota. Elaboración propia extraído del IBM-SPSS.

Al realizar el diagnóstico de la dimensión de rendimiento del modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT. Se puede evidenciar que el 64% de los encuestados del personal administrativo de la UNSAAC, indican que la dimensión del rendimiento está en un nivel regular. Además, el 16% de los encuestados indican que la dimensión del rendimiento es bueno. También, el 16% de los colaboradores indican que la dimensión del rendimiento es mala. Finalmente, el 4% de los trabajadores manifiestan que la dimensión del rendimiento es muy mala, como se puede apreciar en la tabla 15 y figura 7.

Por consiguiente, la mayor parte de los encuestados consideran que la dimensión de rendimiento se presenta en un nivel regular. Es decir que, las actividades desarrolladas en las unidades de estudio se están desarrollando de manera eficiente. Por el contrario, se destacan las calificaciones de muy malo y malo. En efecto, una parte representativa de los trabajadores tienen una opinión distinta. Puesto que, consideran que los indicadores de fiabilidad, velocidad y flexibilidad que se encuentran las contrataciones menores a 8 UIT se presentan de manera negativa.

Por otro lado, de la entrevista realizada sobre la unidad de estudio, se pudo identificar la ausencia de indicadores de medición referente a los plazos de cumplimiento de los procedimientos de las contrataciones menores a 8 UIT. Asimismo, se identificó que, las principales razones respecto al cumplimiento de plazos se deben a la sobrecarga laboral y diversidad y complejidad de los requerimientos que se manejan anualmente en la UNSAAC. En conclusión, de acuerdo a los datos obtenidos se tiene que existen situaciones de mejora que contribuirán en el rendimiento de las contrataciones.

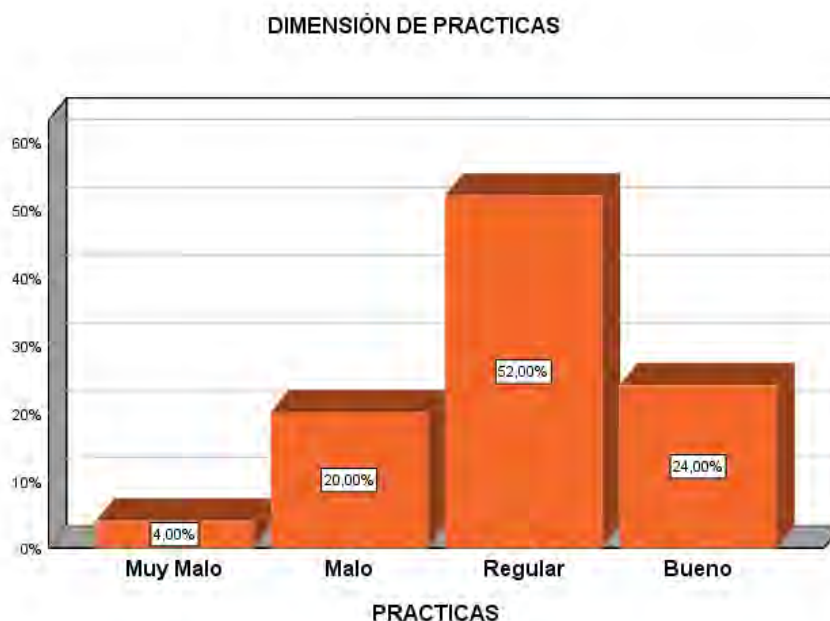
5.2.4 Describir la adaptación de la dimensión de prácticas del modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024

Tabla 16

Dimensión de Prácticas del modelo SCOR

DIMENSIÓN DE PRÁCTICAS		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy Malo	1	4%
Malo	5	20%
Regular	13	52%
Bueno	6	24%
Total	25	100%

Nota. Elaboración propia extraído del IBM-SPSS.

Figura 8*Dimensión de Prácticas del modelo SCOR*

Nota. Elaboración propia extraído del IBM-SPSS.

Al realizar el diagnóstico de la dimensión de Prácticas del modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT, se puede evidenciar que el 52% de los encuestados del personal administrativo de la UNSAAC, indican que la dimensión de Prácticas se presenta en un nivel regular. Asimismo, el 24% de los encuestados indican que la dimensión de Prácticas se presenta en un nivel bueno. Además, el 20% de los encuestados indica que la dimensión de Prácticas es mala. Finalmente, el 4% de los participantes manifiesta que la dimensión de Prácticas es muy mala, tal cual se aprecia en la tabla 16 y figura 8.

Por consiguiente, la mayor parte de los encuestados consideran que la dimensión de Prácticas que se dan en las contrataciones menores a 8 UIT se desarrolla de manera regular. En consecuencia, permite comprender que las actividades se llevan a cabo con ciertas limitaciones que podrían afectar su efectividad. Además, se da a entender que las prácticas actuales, estructuradas y repetibles, en la actualidad se dan de manera negativa.

Sin embargo, de acuerdo a la entrevista realizada, respecto a la dimensión de prácticas se identificó que existe resistencia al cambio por parte de los trabajadores con mayor tiempo

de servicio en la unidad de estudio. A causa de ello, se pudo observar que se impide la adopción progresiva de nuevas formas de trabajo.

5.2.5 Describir la adaptación de la dimensión de personas del modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024

Tabla 17

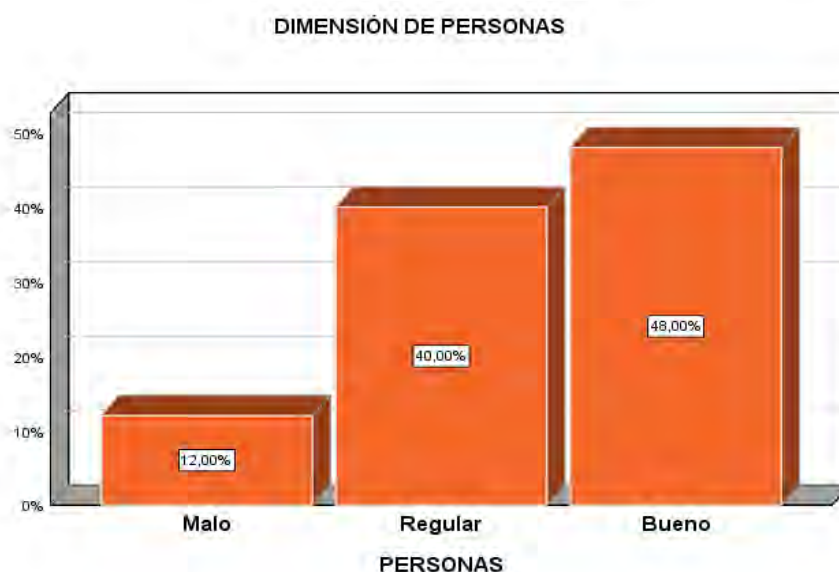
Dimensión de Personas del modelo SCOR

DIMENSIÓN DE PERSONAS		
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Malo	3	12%
Regular	10	40%
Bueno	12	48%
Total	25	100%

Nota. Elaboración propia extraído del IBM-SPSS.

Figura 9

Fase del Personas del modelo SCOR



Nota. Elaboración propia extraído del IBM-SPSS.

Al realizar el diagnóstico de la dimensión de Personas del modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT, se puede evidenciar que el 48% de los encuestados del personal administrativo de la UNSAAC, indican que la dimensión de personas se muestra de manera regular. Asimismo, el 40% de los encuestados indican que la dimensión de personas

es bueno. Finalmente, el 12% de los participantes en la encuesta manifiestan que la dimensión de Personas es malo, tal cual se aprecia en la tabla 17 y figura 9.

Por consiguiente, una parte significativa de la población de estudio manifiesta que la dimensión de Personas se encuentra en un nivel regular y bueno. Puesto que, los indicadores tales como las habilidades, la experiencia y las capacitaciones respecto a las contrataciones menores a 8 UIT son aceptables. Por otro lado, se tiene que un grupo minoritario de trabajadores indican que las habilidades, la experiencia y las capacitaciones en contrataciones menores a 8 UIT es mala. De ahí que, se necesita realizar acciones de mejora para contribuir en las contrataciones menores a 8 UIT.

También, de la entrevista realizada, se identificó que no existe un documento de guía detallada referente a cada puesto y/o función del personal que labora en la unidad de estudio. En consecuencia, genera la existencia de ambigüedad de roles de personal. Asimismo, existe una elevada rotación de personal y carencia de procesos de inducción específicos al puesto y área del personal. Finalmente, estas acciones afectan a la continuidad de los procedimientos en contrataciones menores a 8 UIT.

5.3 Descripción del diagnóstico del modelo SCOR

El modelo SCOR, es una herramienta de diagnóstico que se utiliza para evaluar cada uno de los pilares de un determinado proceso, el modelo cuenta con 3 niveles de análisis y diagnóstico. Asimismo, cuenta con 4 dimensiones o pilares: Proceso, Rendimiento, Prácticas y Personas, a su vez cada uno de las dimensiones que se encuentra en nivel uno se divide en subprocesos de segundo y tercer nivel.

Los procesos diagnosticados en la aplicación del modelo SCOR cumplen con una evaluación de mejoras prácticas de acuerdo con el nivel en el cual se realiza la autoevaluación. Además, en el caso de la presente investigación se encuentra en el nivel dos por lo tanto el puntaje asignado a una mejor práctica será de 2 puntos. Asimismo, para la obtención del puntaje de primer nivel se realizó el promedio de los puntajes obtenidos en el subproceso de segundo nivel.

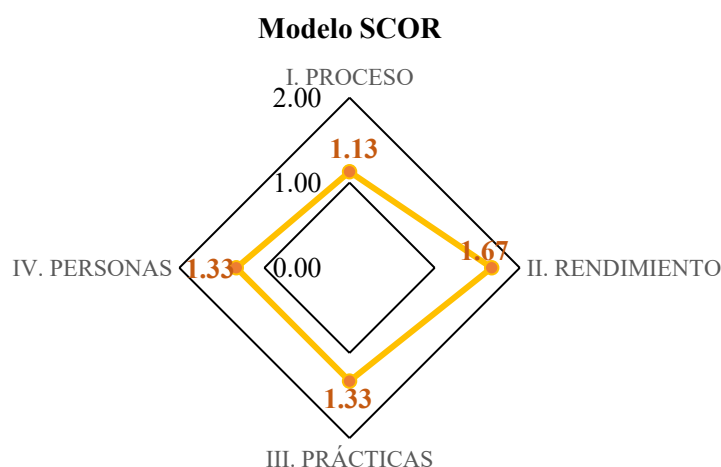
Para la realización del análisis se identificó la unidad de estudio, donde se obtuvo información de la recolección de datos de los 25 cuestionarios. Así como, el respaldo y soporte de la información recolectada a través de la entrevista realizada a los jefes de la Unidad y Sub Unidades de la unidad de estudio. Los resultados obtenidos de la adaptación del diagnóstico del modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT en la UNSAAC, tienen relevancia significativa para la realización de la propuesta de mejora.

5.3.1 Modelo SCOR

Se realiza el análisis del modelo SCOR, el siguiente cuadro se puede visualizar el resumen del apéndice N° 10 sobre el diagnóstico y la asignación de puntaje de los resultados.

Tabla 18*Puntaje del modelo SCOR*

Modelo SCOR	1,37	68,5%
I. PROCESO	1,13	56,5%
II. RENDIMIENTO	1,67	83,5%
III. PRÁCTICAS	1,33	66,5%
IV. PERSONAS	1,33	66,5%

Nota. Elaboración propia.**Figura 10***Resultados del puntaje del modelo SCOR**Nota.* Elaboración Propia generado en Microsoft Office Excel.

El diagnóstico realizado mediante el modelo SCOR sobre las contrataciones menores a 8 UIT permitió identificar los siguientes resultados. El diagnóstico del modelo SCOR en general alcanzó el 68.5% de cumplimiento de los procedimientos respecto al proceso, rendimiento, prácticas y personas. Además, se visualiza que según la asignación del puntaje estándar para el diagnóstico en segundo nivel establecido por el modelo SCOR es de 2 puntos. Por lo cual, el modelo SCOR alcanzó un puntaje general de 1.37.

Asimismo, el 1.67 corresponde a la dimensión de rendimiento, el cual es una dimensión imprescindible para el cumplimiento de los objetivos. El 1.33 de puntaje corresponde a la dimensión de prácticas y personas, que son dimensiones fundamentales para el cumplimiento del proceso de contrataciones. El 1.13 de puntaje corresponde a la dimensión de proceso, el cual es trascendental para la ejecución de las contrataciones.

Por lo tanto, los pilares del modelo SCOR no alcanzaron en su totalidad el puntaje sugerido. En consecuencia, se encontraron áreas de mejora en cada una de las dimensiones con un principal enfoque en las dimensiones de proceso, prácticas y personas.

5.3.2 Dimensión del Proceso

Tabla 19

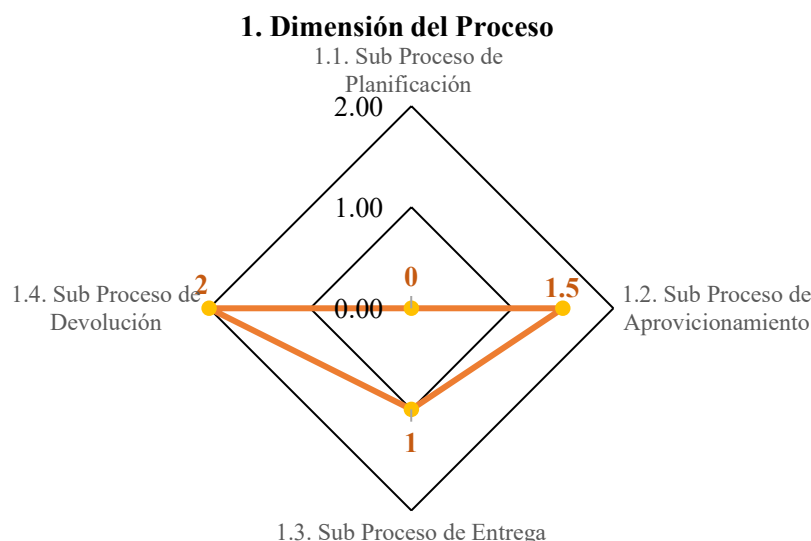
Puntaje de la dimensión del Proceso

I. Dimensión del Proceso	1,13	56,5%
1.1. Subproceso de Planificación	0	0,0%
1.2. Subproceso de Aprovechamiento	1,5	75,0%
1.3. Subproceso de Entrega	1	50,0%
1.4. Subproceso de Devolución	2	100,0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 11

Resultados del puntaje de la dimensión del Proceso



Nota. Elaboración Propia generado en Microsoft Office Excel.

En la tabla 19 y figura 11 se muestra la dimensión del proceso del modelo SCOR, que de acuerdo con lo sugerido por el modelo SCOR la asignación de puntaje es de 2 puntos. En la dimensión de Proceso, obtuvo un puntaje de 1.13 y un porcentaje de 56,5%. Asimismo, se tiene que el subproceso de devolución obtuvo un puntaje de 2 (100%), el subproceso de aprovisionamiento un puntaje de 1,5 (75%), el subproceso de entrega un puntaje de 1 (50%) y el subproceso de planificación obtuvo un puntaje de 0 (0%).

Por lo cual, únicamente el subproceso de gestión de devolución llegó a alcanzar el puntaje mínimo establecido. Además, el subproceso de planificación no cumple el mínimo establecido. Ya que, todos los requerimientos no se encuentran planificados en el cuadro multianual de necesidades, generando el incremento de procedimientos adicionales para su atención en el tiempo establecido. También, se percibe una falta de claridad en el establecimiento de objetivos específicos en la unidad de análisis.

En cuanto al subproceso de aprovisionamiento, no alcanzó el mínimo establecido. Ya que, se identificó dificultades respecto al seguimiento adecuado de los requerimientos. Así como, la continuidad de la digitalización completa de los requerimientos, lo cual se ha generado en su mayoría de veces por la sobrecarga laboral que tienen los trabajadores.

Acerca del subproceso de entrega, se identificó dificultades para establecer indicadores de medición que permitan medir la satisfacción de entrega o prestación de servicio de las contrataciones menores a 8 UIT. De modo que, limita las sugerencias para mejorar los procedimientos en cada etapa de las contrataciones.

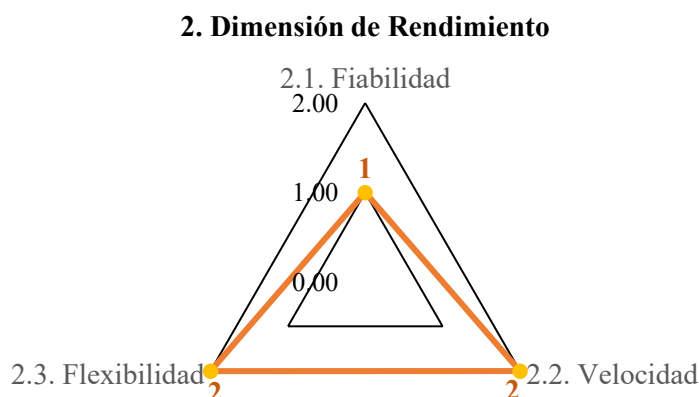
5.3.3 Dimensión de Rendimiento

Tabla 20

Puntaje de la dimensión de Rendimiento

II. Dimensión de Rendimiento	1,67	83,5%
2.1. Fiabilidad	1	50,0%
2.2. Velocidad	2	100,0%
2.3. Flexibilidad	2	100,0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 12*Resultados del puntaje de la dimensión de Rendimiento*

Nota. Elaboración Propia generado en Microsoft Office Excel.

En la tabla 20 y figura 12 se muestra la dimensión de rendimiento del modelo SCOR, que de acuerdo con lo sugerido por el modelo SCOR la asignación de puntaje es de 2 puntos. En la dimensión de Rendimiento, obtuvo un puntaje de 1.67 representado por un porcentaje de 83,5%. Por otro lado, se tiene que la velocidad obtuvo un puntaje de 2 (100%), flexibilidad un puntaje de 2 (100%) y fiabilidad obtuvo un puntaje de 1 (50%).

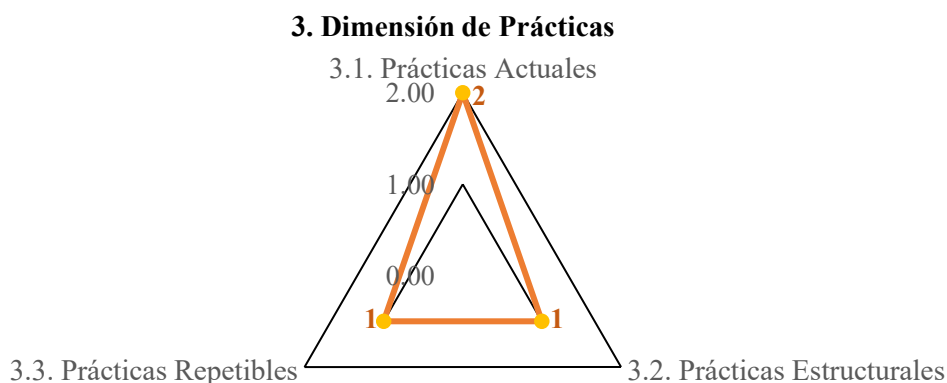
Por consiguiente, se aprecia que los indicadores de velocidad y flexibilidad alcanzaron el puntaje mínimo establecido. No obstante, el indicador de fiabilidad no cumple el mínimo establecido. De manera que, en las contrataciones menores a 8 UIT no todos los requerimientos cumplen con los plazos establecidos y ello se debe a factores internos como externos, Además, la falta de planificación de los requerimientos y de cotizaciones de los postores puede llegar a generar retrasos en el cumplimiento de plazos.

5.3.4 Dimensión de Prácticas

Tabla 21*Puntaje de la dimensión de Prácticas*

III. Dimensión de Prácticas	1,33	66,5%
3.1. Prácticas Actuales	2	100,0%
3.2. Prácticas Estructurales	1	50,0%
3.3. Prácticas Repetibles	1	50,0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 13*Resultados del puntaje de la dimensión de Prácticas*

Nota. Elaboración Propia generado en Microsoft Office Excel.

En la tabla 21 y figura 13 se muestra la dimensión de Prácticas del modelo SCOR, que, de acuerdo con lo sugerido por este modelo, la asignación de puntaje es de 2 puntos. En cuanto a esta dimensión, se obtuvo un puntaje de 1,33 y un porcentaje de 66,5%. Asimismo, se tiene que el subproceso de prácticas actuales obtuvo un puntaje de 2 puntos (100%), el subproceso de prácticas estructurales un puntaje de 1 (50%), el subproceso de prácticas repetibles un puntaje de 1 punto (50%).

En ese entender se visualiza que únicamente el indicador de prácticas actuales llegó a alcanzar el puntaje mínimo establecido. Asimismo, en cuanto a las prácticas estructurales, al no haberse alcanzado el mínimo establecido, se identificaron dificultades relacionadas con la claridad y estandarización de los flujos, así como con la revisión y actualización periódica de la directiva, la cual solo se modifica cuando cambia la Ley de Contrataciones.

Respecto a las prácticas repetibles, se identificó dificultades para establecer indicadores de medición que permitan evaluar la efectividad de la replicabilidad de actividades respecto a las contrataciones menores a 8 UIT. Por tanto, genera bajos estándares de mejora continua en la realización de las actividades por parte del personal.

5.3.5 Dimensión de Personas

Tabla 22

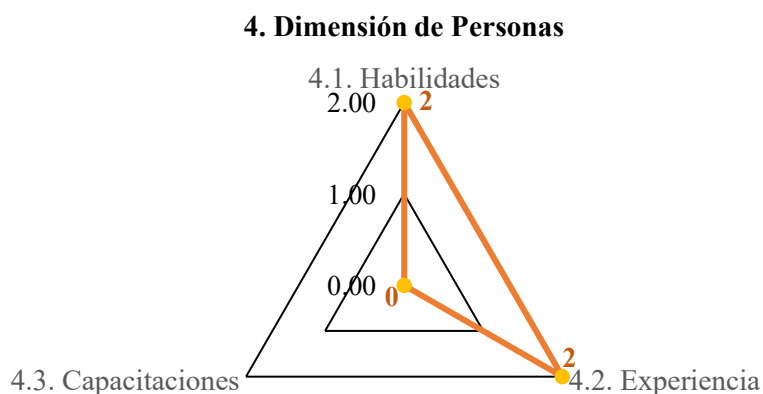
Puntaje de la dimensión del Personas

IV. Dimensión de Personas	1,33	66,5%
4.1. Habilidades	2	100,0%
4.2. Experiencia	2	100,0%
4.3. Capacitaciones	0	0,0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 14

Resultados del puntaje de la dimensión de Personas



Nota. Elaboración Propia generado en Microsoft Office Excel.

En la tabla 22 y figura 14 se muestra la dimensión de personas del modelo SCOR, que de acuerdo con lo sugerido por el modelo SCOR la asignación de puntaje es de 2 puntos. En la dimensión de Personas se obtuvo un puntaje de 1.33 y un porcentaje de 66,5%. Además, se tiene que el indicador de habilidades obtuvo un puntaje de 2 (100%), el indicador de experiencia un puntaje de 2 (100%), el indicador de capacitaciones un puntaje de 0 (0%).

Por consiguiente, se visualiza que los indicadores de habilidades y experiencia alcanzaron el puntaje mínimo establecido. Sin embargo, respecto a las capacitaciones se identificó dificultades en los procesos de inducción especializados en las áreas de trabajo. También, se percibió un alto flujo de rotación de personal y la ausencia de capacitaciones sobre contrataciones menores a 8 UIT. De modo que, genera baja continuidad en el cumplimiento de las solicitudes de los requerimientos.

Tabla 23*Cuadro comparativo de los resultados de la encuesta y el modelo SCOR*

Dimensión SCOR	Resultados de la encuesta (Percepción)	Resultado del modelo SCOR (Diagnóstico a través de puntajes)	Análisis comparativo
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • 56% Regular • 32% Malo • 8% Bueno • 4% Muy malo 	<p>Puntaje general: 1.13 del puntaje general de 2.</p> <p>Asimismo, mediante el modelo se puede identificar el subproceso de planificación obtuvo el menor puntaje (0)</p>	<p>Los resultados muestran una coherencia entre los de la percepción de los encuestados y el diagnóstico obtenido a través del modelo SCOR respecto a la dimensión Proceso. La encuesta revela que un 56% de los participantes considera que los procesos se desarrollan en condiciones regulares. Lo cual, refleja una percepción generalizada de bajos niveles de eficiencia y de limitaciones en la gestión operativa. Al respecto, se sustenta objetivamente con los resultados del modelo SCOR, el cual otorga un puntaje de 1.13, ubicando el desempeño del proceso por debajo del estándar (2 puntos).</p> <p>Asimismo, el diagnóstico permite identificar que el subproceso de planificación obtiene un puntaje de 0, convirtiéndose en el componente más crítico dentro de la dimensión evaluada. Este resultado evidencia la ausencia de mecanismos adecuados de programación, coordinación y previsión para asegurar el desarrollo ordenado de las actividades.</p> <p>En conjunto, ponen en evidencia la necesidad de fortalecer la estandarización y optimización de los procesos, con énfasis en la planificación, dado que constituye un elemento clave para mejorar el desempeño de la cadena de suministro.</p>
Rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • 64% Regular • 16% Malo • 16% Bueno 	<p>Puntaje general: 1.67 del puntaje general de 2.</p>	<p>Los resultados de la encuesta muestran que el 64% de los encuestados percibe un rendimiento regular y un 16% lo califica como malo, lo cual evidencia que la mayoría considera que el desempeño general de las</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • 4% Muy malo 	Asimismo, mediante el modelo se puede identificar el subproceso de fiabilidad obtuvo el menor puntaje (1)	<p>actividades no alcanza niveles óptimos. Esta percepción se confirma con la evaluación técnica del modelo SCOR, que asigna un puntaje de 1.67, valor que indica un rendimiento medio, pero aún insuficiente para cumplir con los estándares establecidos.</p> <p>El diagnóstico también identifica que el subproceso de fiabilidad obtiene el menor puntaje (1), lo que revela problemas en el cumplimiento oportuno de actividades, exactitud en la información. Esto limita la capacidad del sistema para responder con precisión y continuidad a las demandas del entorno.</p> <p>En conjunto, ponen en evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de control, seguimiento y aseguramiento del rendimiento, con el fin de mejorar la confiabilidad del sistema y asegurar un funcionamiento más eficiente y estable.</p>
Practicas	<ul style="list-style-type: none"> • 52% Regular • 24% Bueno • 20% Malo • 4% Muy malo 	<p>Puntaje general: 1.33 del puntaje general de 2.</p> <p>Asimismo, mediante el modelo se puede identificar que los subprocesos de prácticas estructurales, y repetibles obtuvieron el menor puntaje (1)</p>	<p>La percepción de los encuestados indica que el 52% considera que las prácticas en los procesos son regulares. Esto refleja que las prácticas no están plenamente estandarizadas ni alineadas a las buenas prácticas operativas esperadas. Este resultado es coherente con el puntaje obtenido en el diagnóstico SCOR, que alcanza 1.33, lo cual confirma un nivel de aplicación limitado y por debajo del estándar.</p> <p>El modelo también muestra que los subprocesos de prácticas estructurales y repetibles obtuvieron el menor puntaje (1), lo que evidencia la falta de procedimientos documentados, estandarización de flujos. Así como la revisión y actualización periódica de la directiva. Esta situación afecta la eficiencia, genera variabilidad en la ejecución y dificulta la mejora continua.</p>

			Los resultados, revelan la necesidad de formalizar y estandarizar las prácticas operativas, así como fortalecer la aplicación de metodologías consistentes que permitan mejorar la uniformidad y la calidad del desempeño.
Personas	<ul style="list-style-type: none"> • 48% Bueno • 40% Regular • 12% Malo 	<p>Puntaje general: 1.33 del puntaje general de 2.</p> <p>Asimismo, mediante el modelo se puede identificar que el subproceso de capacitación obtuvo el menor puntaje (0)</p>	<p>Los encuestados consideran que el desempeño del personal es predominantemente favorable, ya que el 48% lo califica como bueno y un 40% como regular. Esta percepción sugiere que existe un nivel aceptable de compromiso, capacidades y desempeño por parte del personal. Sin embargo, el modelo SCOR muestra un puntaje de 1.33, lo que evidencia que, a pesar de las percepciones positivas, todavía existen brechas que afectan el funcionamiento general de la cadena de suministro.</p> <p>El diagnóstico identifica que el subproceso de capacitaciones obtiene un puntaje de 0, lo cual constituye una debilidad crítica. Esto demuestra, dificultades en los procesos de inducción, alto nivel de rotación del personal, ausencia de capacitaciones en contrataciones menores a 8 UIT. También, actualización y fortalecimiento de competencias.</p> <p>Si bien la percepción del personal es más favorable, el diagnóstico mediante el modelo SCOR destaca la necesidad de implementar políticas de capacitación continua, fortalecimiento de habilidades y desarrollo profesional, con el fin de mejorar el desempeño individual y colectivo dentro de la organización.</p>

Nota. Elaboración propia de acuerdo a los resultados de la encuesta y diagnóstico del modelo SCOR.

5.4 Discusión de resultados

5.4.1 Hallazgos más relevantes

La presente investigación tuvo como objetivo describir la adaptación del modelo SCOR en las Contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2024.

De la descripción de los resultados y de los hallazgos más significativos, producto de la aplicación de la encuesta, entrevista y análisis documental, se obtuvo información detallada e integral de cada una de las dimensiones del modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT.

Uno de los hallazgos más relevantes, se encontró en la dimensión de proceso del modelo SCOR, es que los procedimientos de contratación de bienes y prestación de servicios menores a 8UT no se encuentran estandarizados de manera eficiente. Asimismo, se visibilizó un número significativo de requerimientos que no se encuentren programados en el Cuadro Multianual de Necesidades. Además, se percibió el desconocimiento por parte del área usuaria respecto a la programación y elaboración de requerimientos.

Otro hallazgo relevante se identificó en la dimensión rendimiento del modelo SCOR, donde se evidenció que la Unidad de Abastecimiento no realiza un seguimiento específico ni sistemático, ya que actualmente no se mide el rendimiento de los procesos mediante indicadores de gestión. Ello debido a la alta carga laboral, así como por la diversidad y complejidad de los requerimientos que atiende la unidad.

Asimismo, en la dimensión prácticas del modelo SCOR se evidencia una heterogeneidad en la capacidad de adaptación al cambio. Los resultados muestran que la mayoría del personal administrativo recientemente incorporado presenta disposición para adaptarse a nuevas formas de trabajo. No obstante, se identificó un grupo minoritario de personal con mayor antigüedad que presenta resistencia al cambio. Además, la directiva

aplicable a las contrataciones menores a 8 UIT no se actualiza de acuerdo con las necesidades de la institución, lo cual limita la revisión y adecuación permanente de los procedimientos.

Finalmente, en la dimensión personas del modelo SCOR, se identificó en la Unidad de Abastecimiento una alta rotación de personal, así como la ausencia de procesos de inducción especializados para el área y una baja implementación de capacitaciones relacionadas con las contrataciones menores a 8 UIT. Estas condiciones limitan el fortalecimiento de competencias del personal y afectan la continuidad y eficiencia en el desarrollo de los procesos de contratación.

5.4.2 Limitaciones del estudio

En el proceso de búsqueda de información para la investigación, no se encontró información actualizada de tesis y artículos referente al diagnóstico del Modelo SCOR llevadas a cabo en instituciones públicas.

En el proceso de recopilación de información a través de la ficha de análisis a los expedientes de órdenes de compra y órdenes de servicio se tuvo dificultad para el acceso a la totalidad de la información debido a la cantidad significativa de la muestra. Además, se identificó que un número significativo de los expedientes recopilados no contaban con la documentación completa. Sin embargo, se realizaron las gestiones necesarias para poder acceder a la información y cumplir con la muestra.

5.4.3 Comparación crítica con la literatura existente

Comparando con los resultados obtenidos en la investigación de (Nguyen et al. (2023) cuyo tema fue “Measuring Supply Chain Performance for Khanh Hoa Sanest Soft Drink Joint Stock Company: An Application of the Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model”, fue desarrollado en la empresa de bebidas en Vietnam. Donde se identifica la importancia de la estructuración de los procesos. Además, define de manera clara la identificación de

indicadores de desempeño a fin de gestionar de forma eficiente toda la cadena de suministros. Asimismo, hace énfasis en la planificación y previsión.

En contraste a ello, en los resultados que se obtuvieron de la presente investigación, se identificó una ausencia de flujogramas, mapeo de procesos y secuencias operativas claras en el marco de las contrataciones menores a 8 UIT en la UNSAAC. Lo cual limita todo tipo de monitoreo, seguimiento y control. También, de acuerdo a la ficha de análisis documental se observó que la mayoría de las contrataciones menores a 8 UIT no se encuentran programadas en el Cuadro Multianual de Necesidades. De manera que, genera la no atención de los requerimientos que no se han programado, generando la incorporación de procesos adicionales que traen como resultado la dilatación en la atención de los requerimientos. Este contraste se debe a que en el sector público existe menor nivel de implementación de herramientas de planificación, diagnóstico y control que permitan su medición a través de indicadores siendo relevantes en toda institución de cualquier naturaleza.

(Guacho (2022) en su estudio realizado “Aplicación del modelo SCOR en la empresa Chaide y Chaide S.A.”. Llegó a la conclusión de que los procesos definidos y documentados de manera clara, contribuyen al desempeño de toda la cadena de la entidad.

Haciendo un análisis comparativo con lo anterior se observa el desconocimiento sobre los beneficios y ventajas que conlleva tener procesos bien definidos y documentados. Asimismo, de acuerdo a lo obtenido en el presente estudio se tuvo que la Unidad de Abastecimiento no presenta un sistema estructurado de manera específica y detallada de los procesos y funciones en el marco de las contrataciones menores a 8 UIT. De ahí que, conlleva a no tener una atención integral de los procedimientos en menor tiempo. Así como, el cumplimiento parcial de los objetivos institucionales.

Comparando con los resultados obtenidos en la investigación en el estudio de Martínez y Quispe (2021) en su estudio “Aplicación del Modelo SCOR para mejorar la

productividad de los trabajadores del almacén en una institución de gestión educativa, Lambayeque”. Se tuvieron hallazgos más cercanos a los de esta investigación, donde se identificó la duplicidad en las funciones del personal del almacén. También, se identificó la ausencia de indicadores de medición, referente a los procesos. Sin embargo, luego de la aplicación del Modelo SCOR se logró percibir cambios que beneficiaron a la empresa como el incremento de productividad de los trabajadores.

Al realizar un análisis comparativo los resultados obtenidos en la presente investigación, se evidenció específicamente en las dimensiones de rendimiento y personas. Asimismo se identificó la inexistencia de indicadores de medición de plazos, cumplimiento de tareas, la inexistencia de funciones específicas y la alta rotación del personal. Por tanto, genera que la productividad del personal en las contrataciones menores a 8 UIT se vea afectada. Lo que refuerza la idea del autor mencionado sobre el impacto negativo de la duplicidad de funciones en la productividad de los trabajadores.

Capítulo VI

Propuesta de mejora operacional para contrataciones menores a 8 UIT utilizando el diagnóstico del modelo SCOR

6.1 Identificación de la Propuesta

6.1.1 Análisis de Soluciones

Tabla 24

Análisis de soluciones

Modelo SCOR	Identificación de problemas	Propuestas de solución
Dimensión del Proceso		
Planificación	Falta de programación de requerimientos en el Cuadro Multianual de Necesidades para la atención en el año fiscal.	Establecimiento del Cronograma para la capacitación sectorial presencial sobre Programación del Cuadro Multianual de Necesidades
Dimensión de Rendimiento		
Fiabilidad	Falta de continuidad en el seguimiento de las actividades.	Elaboración de una matriz de asignación de funciones.
Dimensión de Prácticas		
Prácticas Estructurales	Ausencia de flujogramas para la adquisición de bienes y contratación de servicios con tiempos establecidos.	Elaboración de flujogramas para la adquisición de bienes. Elaboración de flujogramas para la contratación de servicios.
Dimensión de Personas		
Capacitaciones	Ausencia del proceso de inducción respecto a las contrataciones menores a 8 UIT	Establecer un guía de inducción en el marco de las contrataciones menores a 8 UIT

Nota. Elaboración propia.

6.2 Desarrollo de la propuesta

6.2.1 Dimensión del Proceso - Cronograma de capacitación para el CMN

La elaboración de cronograma de capacitaciones para el Cuadro Multianual de Necesidades, tomará en consideración la agrupación por dependencias. Así como, el seguimiento de las capacitaciones y el cumplimiento de la programación multianual.

Figura 15

Cronograma para capacitación del CMN

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL CUADRO MULTIANUAL DE NECESIDADES							
				Inició la Programación	En curso		
				Inició la Programación con observaciones	Detenido		
				Culminó la Programación	Listo		
				No Inició la Programación	No iniciado		
Dependencia	Nº	Área Usuaría	Nº de dependencias	Estado	Vencimiento	Prioridad	Horas
DEPENDENCIAS ADMINISTRATIVAS	1	PRIMER GRUPO	13	No iniciado	2026-03-24	Baja	8:00 a 10:20
	2	SEGUNDO GRUPO	13	No iniciado	2026-03-25	Alta	10.30 a 12.50
	3	TERCER GRUPO	13	No iniciado	2026-03-26	Media	8:00 a 10:20
	4	CUARTO GRUPO	4	No iniciado	2026-03-27	Baja	8:00 a 10:20
CENTROS DE PRODUCCIÓN	5	PRIMER GRUPO	9	No iniciado	2026-03-27	Alta	8:00 a 10:20
	6	SEGUNDO GRUPO	3	No iniciado	2026-03-28	Media	10.30 a 12.50
DEPENDENCIAS ACADÉMICAS	7	PRIMER GRUPO	10	No iniciado	2026-03-28	Baja	8:00 a 10:20
	8	SEGUNDO GRUPO	13	No iniciado	2026-03-31	Alta	10.30 a 12.50
	9	TERCER GRUPO	13	No iniciado	2026-04-01	Media	10.30 a 12.50
	10	CUARTO GRUPO	13	No iniciado	2026-04-02	Baja	8:00 a 10:20
	11	QUINTO GRUPO	13	No iniciado	2026-04-03		10.30 a 12.50
	12	SEXTO GRUPO	1	No iniciado	2026-04-04	Media	8:00 a 10:20
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	13	PRIMER GRUPO	12	No iniciado	2026-04-04	Media	8:00 a 10:20
					Desde el 2025-07-16 hasta el 2025-07-18		

Nota. Elaboración propia.

6.2.2 Dimensión de Rendimiento - Matriz de asignación de responsabilidades

Para la elaboración de la matriz de asignación de responsabilidades se tiene en consideración la asignación de los cuatro roles establecidos por la matriz RACI para el desarrollo de la matriz.

Tabla 25
Matriz RACI

R	Responsable	Persona responsable realizar una tarea
A	Aprobador	Persona encargada de supervisar una tarea.
C	Consultor	Persona que proporciona información por su experiencia en la tarea.
I	Informado	Persona encargada de estar al corriente del proceso o tarea.

Nota. Elaboración propia.

En ese entender se plantea la Matriz de asignación de responsabilidades para cada puesto trabajo enfocado en las contrataciones menores a 8 UIT

Tabla 26*Matriz de asignación de responsabilidades de adquisición de bienes*

ACTIVIDADES		Área usuaria	Jefe de la Unidad de Abastecimiento	Secretaria de Jefatura de Abastecimiento	Personal de Mesa de partes de Jefatura	Jefe de la Subunidad de Adquisiciones	Personal de Mesa de partes de la Sub Unidad de Adquisiciones	Cotizador de Bienes	Personal de presupuesto	Personal de distribución	Secretaria de DIGA	Personal de RCU	Asesor Legal	Personal de Finanzas	Personal de Tesorería
		ROLES													
Adquisición de bienes menores a 8 UIT	Elaboración de requerimiento	R	C			C	C								
	Generación de expediente PLADES	R													
	Recepción de expediente en mesa de partes	I		R	R										
	Proveído (Asignación de expediente a la Sub Unidad)	I	R	A	A	A	A	A	A					A	A
	Recepción de mesa de partes de la Sub Unidad	I	I	I	I	I	R	I	I					A	A
	Asignación de expediente al cotizador	I	C	I	I	R	I	I						A	A
	Evaluación de requerimiento	I	C			A	I	R							
	Solicitud de asignación presupuestal	I	I			A	I	R	I						
	Asignación presupuestal	I	C			A	I	I	R						
	Verificación de ítem en el CMN	R	I			C	I	R	I						

Solicitud de inclusión en el CMN	R	C			A		A							
Aprobación de Anexo 5	I	A	R	I	C		A							
Generación de Anexo 6	I	A	R	I	C		A			I				
Aprobación de Anexo 6	I	A	A	I	C		A			R				
Publicación de convocatoria en Página Web	I	C			A		R				R			
Recepción y evaluación de cotizaciones	I	C			A	I	R							
Elaboración del cuadro comparativo	I	C			A		R						A	A
Evaluación y firma del cuadro comparativo	R	C			R		R	I					A	A
Solicitud de certificación presupuestal	I	C			A	I	R	I					A	A
Aprobación de la certificación presupuestal	I	C			A	I	A	R					A	A
Generación y firma de Orden de Compra	I	R			R	I	R						A	A
Notificación de la Orden de Compra	I	A			A	R	A						A	A
Recepción del Bien	I	C			C		A		R					
Emisión de la conformidad	R	C	I	I	I	I	I		A				A	A
Solicitud de opinión legal (penalidad y ampliación de plazo)	I	C	I	I	I	I	I		R			I		
Remisión de documentación para devengado, giro y pagado.	I	A			A		I		R				R	R

Nota. Elaboración propia.

Tabla 27*Matriz de asignación de responsabilidades de mantenimiento y servicios*

Actividades		Área usuaria	Jefe de la Unidad de Abastecimiento	Secretaria de Jefatura de Abastecimiento	Personal de Mesa de partes de Jefatura	Jefe de la Subunidad de Mantenimiento y Servicios	Personal de Mesa de partes de la Sub Unidad de Mantenimiento y Servicios	Cotizador de Servicios	Personal de presupuesto	Personal de distribución	Secretaria de DIGA	Personal de RCU	Asesor Legal	Personal de Finanzas	Personal de Tesorería
Mantenimiento y servicios de contrataciones menores a 8 UIT	Elaboración de requerimiento	R	C			C	C								
	Generación de expediente PLADES	R													
	Recepción de expediente en mesa de partes	I		R	R										
	Proveído (Asignación de expediente a la Sub Unidad)	I	R	A	A	A	A	A	A					A	A
	Recepción de mesa de partes de la Sub Unidad	I	I	I	I	I	R	I	I					A	A
	Asignación de expediente al cotizador	I	C	I	I	R	I	I						A	A
	Evaluación de términos de referencia	I	C			A	I	R							
	Solicitud de asignación presupuestal	I	I			A	I	R	I						
	Asignación presupuestal	I	C			A	I	I	R						

Verificación de ítem en el CMN	R	I			C	I	R	I						
Solicitud de inclusión en el CMN	R	C			A		A							
Aprobación de Anexo 5	I	A	R	I	C		A							
Generación de Anexo 6	I	A	R	I	C		A			I				
Aprobación de Anexo 6	I	A	A	I	C		A			R				
Publicación de convocatoria en Pagina Web	I	C			A		R				R			
Recepción y evaluación de cotizaciones	I	C			A	I	R							
Elaboración del cuadro comparativo	I	C			A		R						A	A
Evaluación y firma del cuadro comparativo	R	C			R		R	I					A	A
Solicitud de certificación presupuestal	I	C			A	I	R	I					A	A
Aprobación de la certificación presupuestal	I	C			A	I	A	R					A	A
Generación y firma de Orden de Servicio	I	R			R	I	R						A	A
Notificación de la Orden de Servicio	I	A			A	R	A						A	A
Emisión de la conformidad	R	C	I	I	I	I	I		A				A	A
Solicitud de opinión legal (penalidad y ampliación de plazo)	I	C	I	I	I	I	I					I		
Remisión de documentación para devengado, giro y pagado.	I	A			R		I		R				R	R

Nota. Elaboración propia.

6.2.3 Dimensión de Prácticas - Procedimientos de trabajo de adquisición de bienes

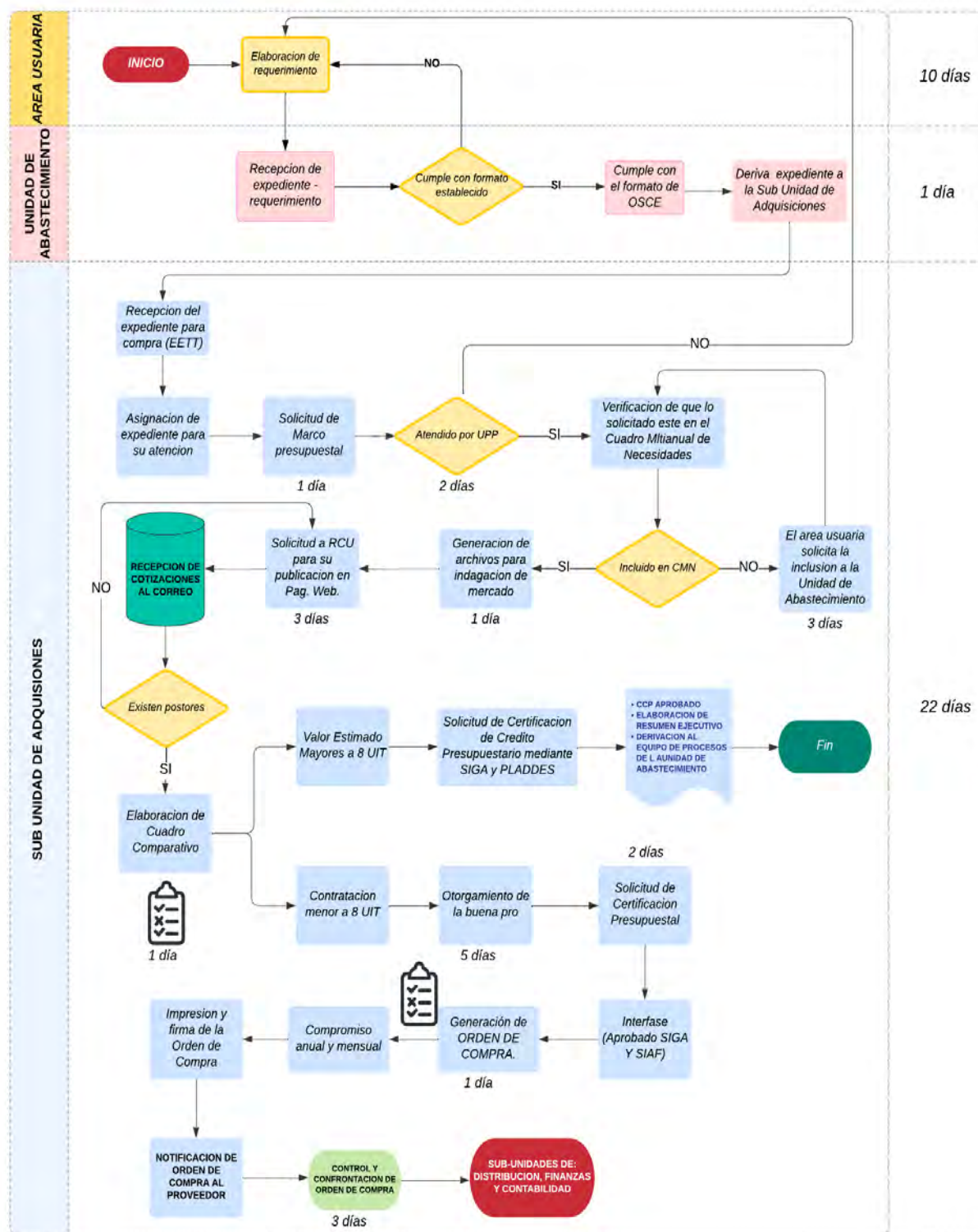
La visualización del proceso de adquisición de bienes en contrataciones menores a 8 UIT, se consideraron las actividades desarrolladas durante el procedimiento, el cual son plasmados en un diagrama de flujo.

El proceso inicia cuando el área usuaria elabora y remite su requerimiento, el cual es recibido por la Unidad de Abastecimiento. Una vez ingresado el expediente, se verifica si cumple con el formato establecido y con los criterios correspondientes. Si no cumple, se devuelve al área usuaria para su corrección.

Cuando el expediente cumple los requisitos, se deriva a la Sub Unidad de Adquisiciones, donde se recibe las Especificaciones Técnica (EETT). Posteriormente, el expediente se asigna a un responsable para su atención y se solicita el marco presupuestal. Si el requerimiento es atendido por la Oficina de Planificación y Presupuesto (UPP), se valida su inclusión en el Cuadro Multianual de Necesidades – CMN.

Si el requerimiento está incluido en el CMN, se procede a generar los archivos para la indagación de mercado, recabar cotizaciones y determinar si existen postores. Con las cotizaciones recibidas, se elabora el cuadro comparativo, del cual se determina el valor estimado. Si el valor es menor a 8 UIT, se continúa con la contratación directa.

Obtenida la buena pro, se solicita la certificación presupuestal final y se genera la Orden de Compra, la cual pasa por la interfaz SIGA–SIAF. Finalmente, se notifica al proveedor y se coordina con las Sub Unidades de Distribución, Finanzas y Contabilidad para el registro, control y pago respectivo.

Figura 16*Diagrama de flujo del proceso de adquisición de bienes*

Nota. Elaboración propia.

6.2.4 Dimensión de Prácticas - Procedimientos de trabajo de contrata de servicios

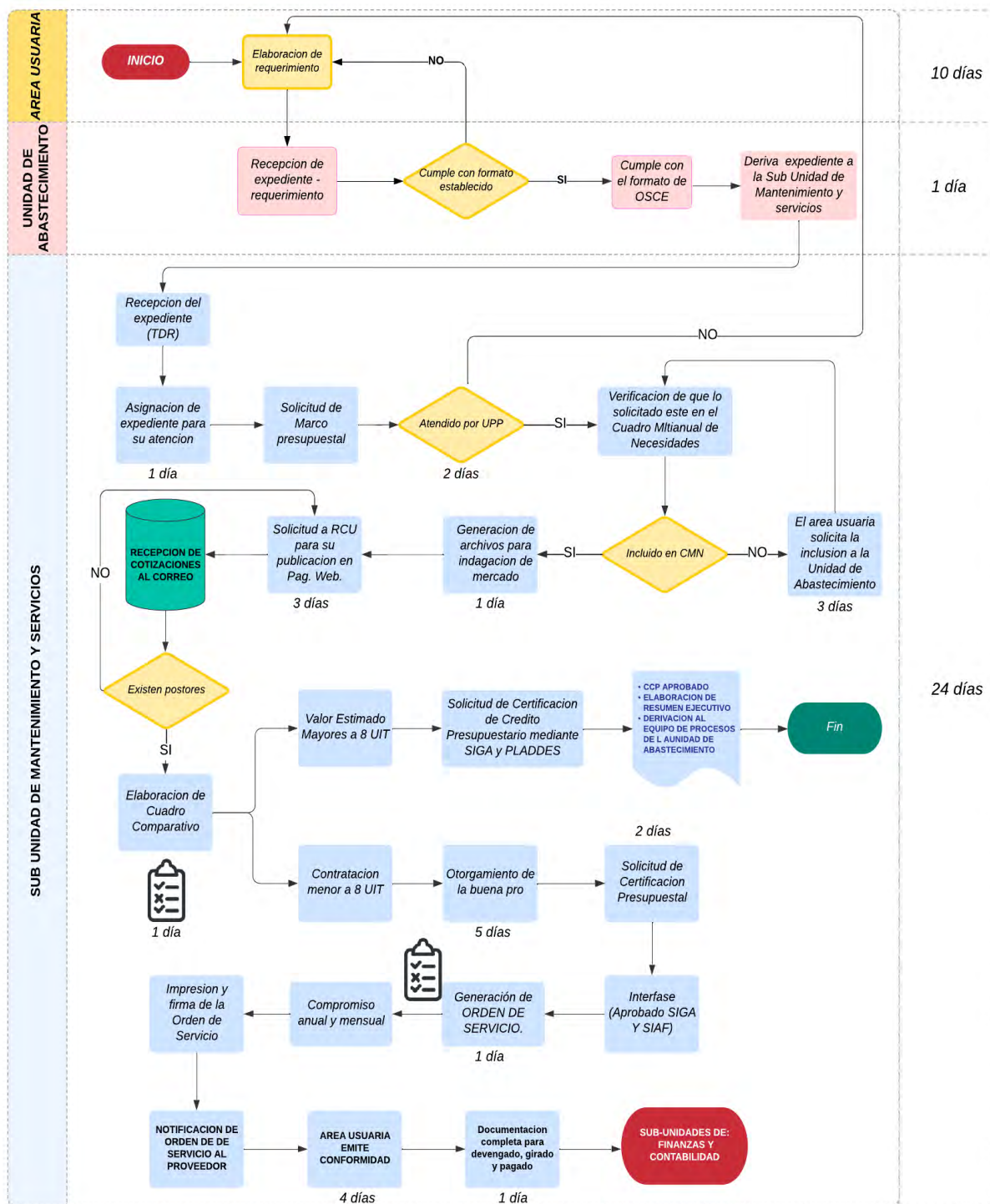
La visualización del proceso de adquisición de servicios en contrataciones menores a 8 UIT, se consideraron las actividades desarrolladas durante el procedimiento, el cual son plasmados en un diagrama de flujo.

El proceso inicia con la elaboración del requerimiento de servicios por parte del área usuaria. El expediente es recibido por la Unidad de Abastecimiento, donde se valida el cumplimiento del formato establecido y el documento técnico (TDR). Si el expediente no cumple, se devuelve al área usuaria.

Una vez validado, se asigna el expediente a un responsable y se solicita el marco presupuestal. La Oficina de Planificación verifica si el requerimiento está contemplado en el Cuadro Multianual de Necesidades (CMN). Si no lo estuviera, el área usuaria debe solicitar formalmente su inclusión.

Al estar incluido en el CMN, se elaboran los archivos para la indagación de mercado y se decepcionan cotizaciones. Si no se presentan postores, se solicita la publicación de la convocatoria en la página web institucional. Con las cotizaciones disponibles, se elabora un cuadro comparativo, a partir del cual se calcula el valor estimado. Con ello, se continúa hacia la emisión de la buena pro, la generación de la correspondiente Orden de Servicio, y su aprobación mediante la interfase SIGA-SIAF.

Luego, se procede a la impresión y firma de la Orden de Servicio, y se formaliza el compromiso mensual o anual. Se notifica al proveedor para la atención del servicio. Una vez ejecutado, el área usuaria emite su conformidad, y la documentación se envía a la Sub Unidad de Finanzas y Contabilidad para el registro presupuestal, el devengado y el pago final.

Figura 17*Diagrama de flujo del proceso de adquisición de servicios*

Nota. Elaboración propia.

Tabla 28

Cuadro comparativo del flujograma

Flujograma actual	Flujograma propuesto
<p>CONTRATACIÓN DE BIENES</p> <p>A. CONTRATACIÓN DE BIENES MENORES A 8 UIT</p>	<p>CONTRATACIÓN DE BIENES</p> <p>A. CONTRATACIÓN DE BIENES MENORES A 8 UIT</p>
Proceso	
<ul style="list-style-type: none"> Proceso extenso y con actividades repetitivas. No se identifican claramente los puntos de control. 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso estructurado, secuencial y ordenado en cada etapa. Se incorporan puntos de control (cumple formato, programación, certificación presupuestal e indagación de mercado).
Tiempo	
<ul style="list-style-type: none"> No se establecen tiempos por actividad ni duración total del proceso. No se identifican cuellos de botella formales. 	<ul style="list-style-type: none"> Se asignan tiempos estimados por actividad y un plazo total del procedimiento. Se reducen tiempos muertos al establecer flujos claros.
Eficiencia	
<ul style="list-style-type: none"> No se evidencian indicadores ni puntos formales de verificación, generando retrasos en la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Uso más eficiente de recursos al estandarizar actividades y reducir observaciones. Incorpora puntos de control claros (decisiones SI/NO)

Nota. Elaboración propia

6.2.5 Dimensión de Personas - Inducción del personal

Proponer una guía de inducción que sirva para orientar a nuevos trabajadores de la Unidad de Abastecimiento de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Diseñar un conjunto de procedimientos que permitan el entrenamiento y desarrollo del personal de la Unidad de Abastecimiento. Teniendo en cuenta la importancia de mantener el entendimiento y aprendizaje de los trabajadores de las diferentes Sub Unidades y garantizar el flujo continuo de los procedimientos. Así como, la productividad y el cumplimiento de objetivos institucionales.

Guía de inducción en el marco de las contrataciones menores a 8 UIT

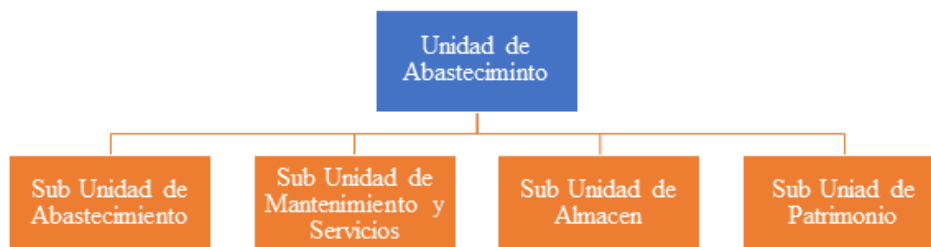
I. Objetivo general

Desarrollar la guía de inducción para el nuevo personal en la Unidad de Abastecimiento, el cual proporciona beneficios para los trabajadores, así como para la institución.

II. Presentación de la unidad

La Unidad de Abastecimiento de la UNSAAC, le da la bienvenida, la presente guía le brindará información relevante sobre las funciones, procesos, normativas que se encuentran enmarcadas en las contrataciones menores a 8 UIT. A fin de poder facilitar su integración con el equipo de trabajo de la Unidad.

Organigrama de la Unidad de Abastecimiento por Unidad y distribución.



La Unidad de Abastecimiento, está conformada por Sub Unidades quienes son los gestores de las contrataciones menores a 8 UIT. Así como, el cumplimiento de las normativas que las rigen, asegurando la transparencia y el debido proceso de las adquisiciones de bienes y contratación de servicios.

III. Contratación de bienes y servicios

Las contrataciones menores o iguales a 8 UIT son un supuesto de excepción que se encuentra excluido de la aplicación de Ley de contrataciones, que facilita a las entidades públicas a establecer reglas que permitan dinamizar la gestión administrativa.

Para el cumplimiento en el marco de las contrataciones menores a 8 UIT es importante que los requerimientos se encuentren planificados con anticipación en el Cuadro Multianual de Necesidades. Asimismo, desarrollar una indagación de mercado de manera rápida en coordinación con empresas del sector privado. De ahí que, es necesario que las entidades públicas instauren directivas que establezcan los lineamientos necesarios para el regimiento de las contrataciones menores a 8 UIT de acuerdo a la necesidad y naturaleza de cada institución pública.

Principios de las contrataciones menores a 8 UIT

- Principio de economía: Establece que la disposición de bienes y servicios deben realizarse de manera razonable y maximizando los recursos públicos.
- Principio de integridad: Los participantes del proceso de contrataciones son orientados por la honestidad y veracidad, evitando practicas inadecuadas.
- Principio de eficiencia y eficacia: El cumplimiento de los objetivos de las entidades se deben desarrollar en el marco de la mejor utilización de recursos públicos.
- Principio de competencia: Se estimula la libre competencia debido a que a mayor competencia se obtendrá una propuesta más beneficiosa para la entidad.

Elementos fundamentales para las contrataciones menores a 8 UIT

- **Requerimiento:** Es la descripción de los bienes y servicios que requieren las Entidades Públicas. Por consiguiente, es necesario entender que la denominación de bienes es especificaciones técnicas y el de servicios son términos de referencia. Los requerimientos son elaborados por las áreas usuarias o interesadas y de ser necesario con el soporte técnico especializado de la entidad pública.
- **Interacción con el mercado:** La interacción de mercado se da en dos escenarios, por medio de la difusión del requerimiento y la indagación de mercado. Además, las personas que intervienen en la interacción de mercado son el área usuaria y el personal encargado de las contrataciones.
- **Verificación interna:** Las contrataciones tienen la finalidad de evitar el fraccionamiento y evitar actos de corrupción. El área usuaria y el personal encargado de la contratación son los responsables de la verificación interna en distintos niveles en cada etapa de flujo de contrataciones. Es decir, desde la identificación de la necesidad, elaboración del requerimiento, difusión del requerimiento, indagación del mercado, elección del proveedor y perfeccionamiento de contrato.

IV. Matriz de responsabilidades

La presente matriz representa de manera detallada cada una de las fases del proceso de contrataciones menores a 8 UIT y la intervención de cada personal que forma parte de la Unidad de Abastecimiento y Sub Unidades correspondientes en el marco de las contrataciones menores a 8 UIT.

Matriz de asignación de responsabilidades de adquisición de bienes

ACTIVIDADES		Área usuaria	Jefe de la Unidad de Abastecimiento	Secretaría de Jefatura de Abastecimiento	Personal de Mesa de partes de Jefatura	Jefe de la Subunidad de Adquisiciones	Personal de Mesa de partes de la Sub Unidad de Adquisiciones	Cotizador de Bienes	Personal de presupuesto	Personal de distribución	Secretaría de DIGA	Personal de RCU	Asesor Legal	Personal de Finanzas	Personal de Tesorería
		ROLES													
Adquisición de bienes menores a 8 UIT	Elaboración de requerimiento	R	C			C	C								
	Generación de expediente PLADES	R													
	Recepción de expediente en mesa de partes	I		R	R										
	Proveído (Asignación de expediente a la Sub Unidad)	I	R	A	A	A	A	A	A					A	A
	Recepción de mesa de partes de la Sub Unidad	I	I	I	I	I	R	I	I					A	A
	Asignación de expediente al cotizador	I	C	I	I	R	I	I						A	A
	Evaluación de requerimiento	I	C			A	I	R							
	Solicitud de asignación presupuestal	I	I			A	I	R	I						
	Asignación presupuestal	I	C			A	I	I	R						
	Verificación de ítem en el CMN	R	I			C	I	R	I						
	Solicitud de inclusión en el CMN	R	C			A		A							
	Aprobación de Anexo 5	I	A	R	I	C		A							
	Generación de Anexo 6	I	A	R	I	C		A			I				
	Aprobación de Anexo 6	I	A	A	I	C		A			R				
	Publicación de convocatoria en Pagina Web	I	C			A		R				R			
	Recepción y evaluación de cotizaciones	I	C			A	I	R							
	Elaboración del cuadro comparative	I	C			A		R						A	A

Evaluación y firma del cuadro comparativo	R	C			R		R	I					A	A
Solicitud de certificación presupuestal	I	C			A	I	R	I					A	A
Aprobación de la certificación presupuestal	I	C			A	I	A	R					A	A
Generación y firma de Orden de Compra	I	R			R	I	R						A	A
Notificación de la Orden de Compra	I	A			A	R	A						A	A
Recepción del Bien	I	C			C		A		R					
Emisión de la conformidad	R	C	I	I	I	I	I		A				A	A
Solicitud de opinión legal (penalidad y ampliación de plazo)	I	C	I	I	I	I	I		R			I		
Remisión de documentación para devengado, giro y pagado.	I	A			A		I		R				R	R

Matriz de asignación de responsabilidades de mantenimiento y servicios

Actividades		Área usuaria	Jefe de la Unidad de Abastecimiento	Secretaría de Jefatura de Abastecimiento	Personal de Mesa de partes de Jefatura	Jefe de la Subunidad de Mantenimiento y Servicios	Personal de Mesa de partes de la Sub Unidad de Mantenimiento y Servicios	Cotizador de Servicios	Personal de presupuesto	Personal de distribución	Secretaría de DIGA	Personal de RCU	Asesor Legal	Personal de Finanzas	Personal de Tesorería
Mantenimiento y servicios de contrataciones menores a 8 UIT	Elaboración de requerimiento	R	C			C	C								
	Generación de expediente PLADES	R													
	Recepción de expediente en mesa de partes	I		R	R										
	Proveído (Asignación de expediente a la Sub Unidad)	I	R	A	A	A	A	A	A					A	A
	Recepción de mesa de partes de la Sub Unidad	I	I	I	I	I	R	I	I					A	A
	Asignación de expediente al cotizador	I	C	I	I	R	I	I						A	A
	Evaluación de términos de referencia	I	C			A	I	R							
	Solicitud de asignación presupuestal	I	I			A	I	R	I						
	Asignación presupuestal	I	C			A	I	I	R						
	Verificación de ítem en el CMN	R	I			C	I	R	I						
	Solicitud de inclusión en el CMN	R	C			A		A							
	Aprobación de Anexo 5	I	A	R	I	C		A							
	Generación de Anexo 6	I	A	R	I	C		A			I				
	Aprobación de Anexo 6	I	A	A	I	C		A			R				
	Publicación de convocatoria en Pagina Web	I	C			A		R				R			
	Recepción y evaluación de cotizaciones	I	C			A	I	R							
	Elaboración del cuadro comparativo	I	C			A		R						A	A
	Evaluación y firma del cuadro comparativo	R	C			R		R	I					A	A

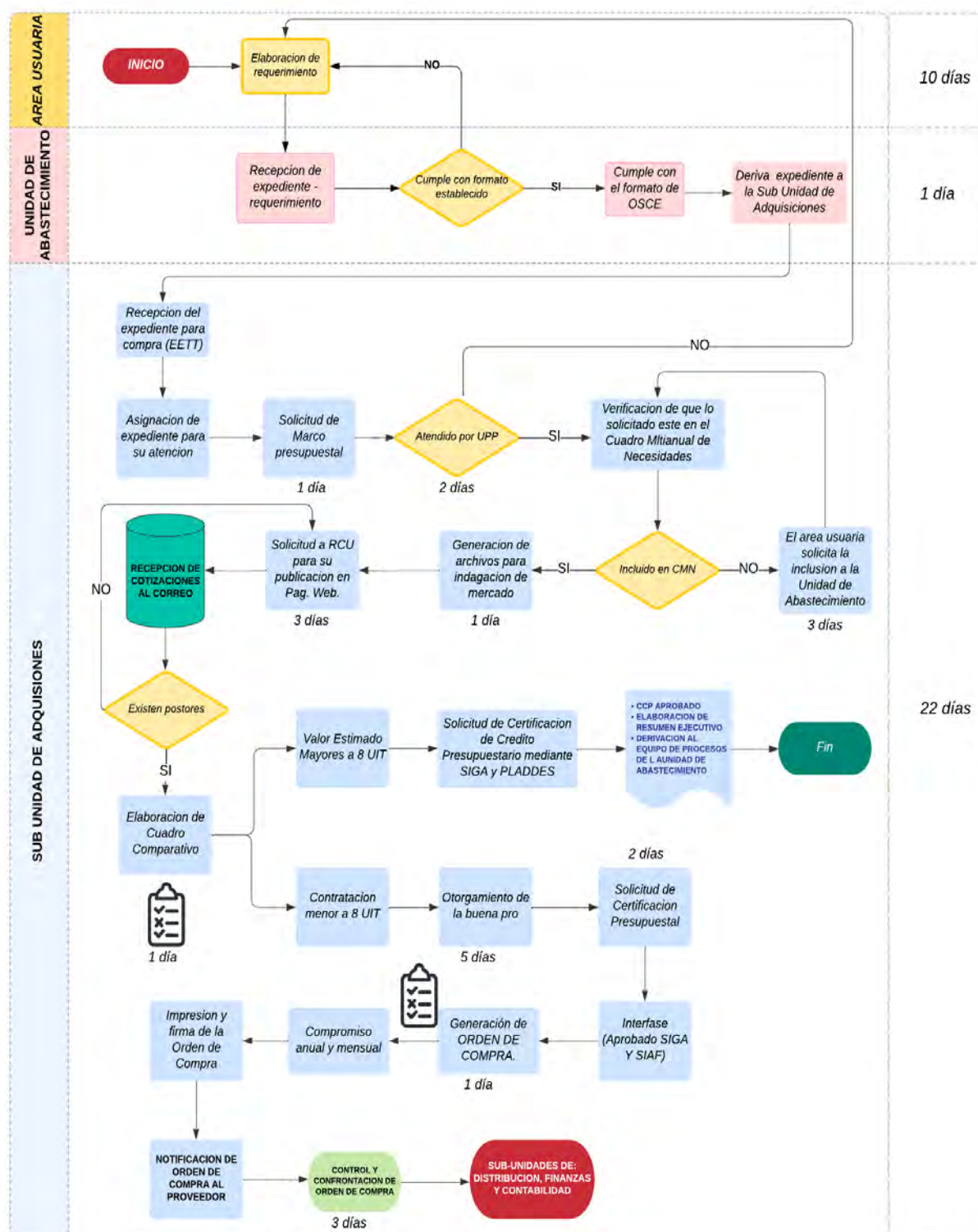
Solicitud de certificación presupuestal	I	C			A	I	R	I					A	A
Aprobación de la certificación presupuestal	I	C			A	I	A	R					A	A
Generación y firma de Orden de Servicio	I	R			R	I	R						A	A
Notificación de la Orden de Servicio	I	A			A	R	A						A	A
Emisión de la conformidad	R	C	I	I	I	I	I		A				A	A
Solicitud de opinión legal (penalidad y ampliación de plazo)	I	C	I	I	I	I	I					I		
Remisión de documentación para devengado, giro y pagado.	I	A			R		I		R				R	R

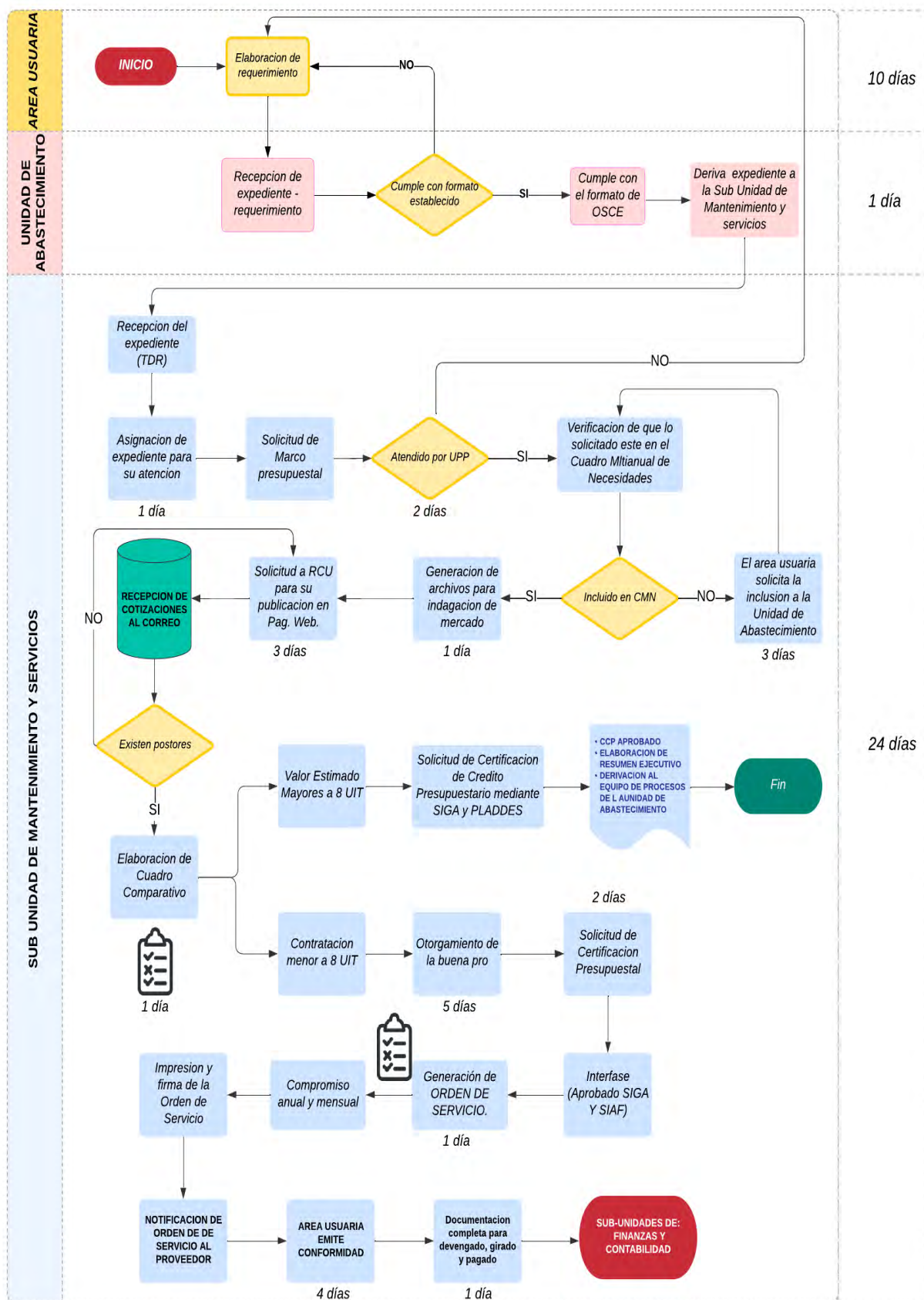
V. NORMAS APLICABLES

- Ley de Contrataciones del Estado (Ley N° 30225 y su reglamento).
- Directivas de la UNSAAC (Directiva N° 01-2023-UA-DIGA-UNSAAC)

VI. Flujogramas de las contrataciones menores a 8 UIT

Diagrama de flujo del proceso de adquisición de bienes





Conclusiones

PRIMERO:

A partir de la aplicación de la adaptación del modelo SCOR en los procesos de Contrataciones menores a 8 UIT, se identificaron sub procesos y criterios mínimos para diagnosticar y evaluar las contrataciones menores a 8 UIT en la UNSAAC. Asimismo, respecto a la dimensión de proceso se obtuvo un 56% en el resultado de las encuestas y un puntaje de 1.13 en el diagnóstico del modelo SCOR; en la dimensión de rendimiento se obtuvo un 64% y un puntaje de 1.67, en la dimensión de prácticas se obtuvo un 52% y un puntaje de 1.33 y en la dimensión de personas se obtuvo un 48% y un puntaje de 1.33. Lo cual evidencia que ninguna de las dimensiones alcanzo el 100% ni el puntaje mínimo sugerido del modelo SCOR. Además, el modelo SCOR como herramienta de diagnóstico pudo adaptarse a una institución pública.

SEGUNDO:

El Modelo SCOR en la de la dimensión Proceso, obtuvo un 56% en el resultado de las encuestas y un puntaje de 1.13 en el diagnóstico del modelo SCOR. En el cual se identificaron indicadores como la planificación, gestión de aprovisionamiento, gestión de entrega y gestión de devolución para un óptimo análisis en las Contrataciones menores a 8 UIT. Se concluye que, el indicador planificación fue el que obtuvo el menor puntaje del mínimo sugerido por el modelo. Puesto que, se identificaron la ausencia de procedimientos estandarizados, desconocimiento de la elaboración de requerimientos, Asimismo, se pudo identificar que existe limitado conocimiento del área usuaria referente a las actividades de Programación Multianual de Necesidades.

TERCERO:

El Modelo SCOR en la dimensión Rendimiento, obtuvo un 64% en el resultado de las encuestas y un puntaje de 1.67 en el diagnóstico del modelo SCOR. En el cual se identificaron los indicadores de fiabilidad, velocidad y flexibilidad para un óptimo análisis en las Contrataciones menores a 8 UIT. De lo cual se concluye que, el indicador de fiabilidad fue el que obtuvo el menor puntaje del mínimo sugerido por el modelo. Es decir, se identificaron áreas de mejora principalmente en el seguimiento de las actividades y cumplimiento de plazos asignados. Puesto que, lo mencionado es trascendental para una ejecución eficaz y transparente de los procesos de contrataciones menores a 8 UIT en la UNSAAC.

CUARTO:

El Modelo SCOR en la dimensión Prácticas, obtuvo un 52% en el resultado de las encuestas y un puntaje de 1.33. En el diagnóstico del modelo SCOR en el cual se identificaron indicadores de prácticas actuales, estructurales y repetibles para un óptimo análisis en las Contrataciones menores a 8 UIT. Dado que el indicador de prácticas estructuradas obtuvo el menor puntaje mínimo sugerido por el modelo. Lo cual involucra principalmente la desactualización de la Directiva y falta de claridad de los diagramas de flujo de procesos específicos.

QUINTO:

El Modelo SCOR en la dimensión Personas, obtuvo un 48% en el resultado de las encuestas y un puntaje de 1.33 en el diagnóstico del modelo SCOR. En el cual se identificaron los indicadores de habilidades, experiencia y capacitaciones para un óptimo análisis en las Contrataciones menores a 8 UIT. De lo cual se concluye que el indicador de capacitación obtuvo el menor puntaje del mínimo sugerido por el modelo. De manera que, involucra principalmente la ausencia de capacitaciones respecto a las Contrataciones menores

a 8 UIT. Así como, la falta de procesos de inducción especializados por área y la alta rotación del personal; genera baja continuidad del cumplimiento de los objetivos.

Recomendaciones

PRIMERO:

La Unidad de Abastecimiento, en el tiempo debe continuar realizando el diagnóstico en el proceso de contrataciones menores a 8 UIT. A fin de que se puedan identificar y optimizar los procesos involucrados en dichas contrataciones. De modo que, las actividades correspondientes a las dimensiones proceso, rendimiento, práctica y personas, alcancen el puntaje mínimo sugerido de la adaptación del modelo SCOR (2).

SEGUNDO:

La Unidad de Abastecimiento respecto a la dimensión de Proceso, debe realizar capacitaciones respecto a la elaboración de requerimientos, importancia de la programación del Cuadro Multianual de Necesidades (CMN) y el impacto en el cumplimiento de objetivos institucionales. En resumen, realizar capacitaciones estratégicas por sectores (dependencias administrativas, dependencias académicas, centros de producción y proyectos de investigación). Debido a que, la planificación es el pilar fundamental para la atención de los diferentes requerimientos. Asimismo, se recomienda implementar estrategias de digitalización a fin de tener una base de datos de los expedientes de contrataciones menores a 8 UIT, para atención y consultas respecto a requerimientos de similar naturaleza. Ya que esto permitirá optimizar los procesos con mayor eficiencia minimizando la carga laboral.

TERCERO:

La Unidad de Abastecimiento, respecto a la dimensión de Rendimiento, debe establecer plazos claros y concretos en cada una de las fases del proceso de contrataciones menores a 8 UIT. De manera que, las áreas usuarias y el personal que labora tengan un promedio de tiempo de atención de los requerimientos solicitados.

CUARTO:

La Unidad de Abastecimiento, respecto a la dimensión de Prácticas, debe realizar la actualización de la Directiva N° 01-2023-UA-DIGA-UNSAAC, en el cual se incluya diagramas de flujo de procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios debido a que su tratamiento de cada uno involucra acciones distintas para su cumplimiento.

QUINTO:

La Unidad de Abastecimiento con el apoyo de la Unidad de Recursos Humanos, respecto a la dimensión de Personas, deben establecer capacitaciones para las áreas usuarias respecto a las contrataciones menores a 8 UIT. Asimismo, se sugiere elaborar inducciones especializadas para las unidades de trabajo y/o la elaboración de materiales impresos que sirva como guía para el entendimiento general de los procesos que involucran las contrataciones menores a 8 UIT.

Referencias

- Acevedo Días, J. A., García Carmona, A., Aragón Méndez, M. del M., & Oliva Martínez, J. M. (2017). Modelos científicos: significado y papel en la práctica científica Scientific models: meaning and role in scientific practice. *Revista Científica*, 3(30), 155–166. <https://doi.org/10.14483/23448350.12288>
- Alianza del Pacífico. (2023). Informe sobre compras públicas sostenibles en la alianza del pacífico. In *Alianza del Pacífico*. <https://alianzapacifico.net/wp-content/uploads/2022/09/informe-compras-publicas-sostenibles-ap.pdf>
- Arias Gonzales, J. L. (2020). *Proyecto de tesis. Guía para la elaboración* (1st ed.). Agogocursos.com.
- Arias Gonzáles, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación* (1st ed.). Enfoques Consulting EIRL.
- Arispe Alburquerque, C. M., Yangali Vicente, J. S., Guerrero Bejarano, M. A., Rivera Lozada de Bonilla, O., Acuña Gamboa, L. A., & Arellano Sacramento, C. (2019). *La investigación científica: una aproximación para los estudios de posgrado* (1st ed.). Universidad Internacional del Ecuador.
- Association for Supply Chain Management. (2017a). Supply Chain Operations Reference Model SCOR. In *Supply Chain Operations Management*. <https://www.apics.org/docs/default-source/scor-training/scor-v12-0-framework-introduction.pdf?sfvrsn=2>
- Association for Supply Chain Management. (2017b). Supply Chain Operations Reference Model SCOR. In *Supply Chain Operations Management*.
- Association for Supply Chain Management. (2022). Supply Chain Operations Reference Model SCOR Digital Standard. In *ASCM*. <https://www.ascm.org/corporate-transformation/standards-tools/scor-ds/>
- Association for Supply Chain Management. (2023). SCOR Digital standard quick reference guide. In *ASCM*. <https://scor.ascm.org/>
- Association for Supply Chain Management. (2024a). *El estándar digital SCOR (SCOR DS)*. ASCM. <https://www.ascm.org/corporate-solutions/standards-tools/scor-ds/>
- Association for Supply Chain Management. (2024b). *¿Qué es SCOR?* ASCM. <https://apics.org.mx/scor-ds/>
- Balanzategui García, R. I., Vega Flor, J. G., & López Naranjo, A. L. (2022). Cadena de suministro de bienes y servicios en las empresas industriales. *Polo Del Conocimiento*, 7(1), 978–997. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i1.3523>

- Ballou, R. H. (2004). *Logística administración de la cadena de suministro* (5th ed.). Pearson Educación.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ra ed.). Pearson Educación.
- Calatayud, A., & Katz, R. (2019). *Cadena de suministro 4.0: Mejores prácticas internacionales y hoja de ruta para América Latina* (1st ed.). Banco Interamericano de Desarrollo.
- Camacho Camacho, H., Gómez Espinoza, K. L., & Monroy Andrés, C. (2012). Importancia de la cadena de suministros en las organizaciones. *LACCEI*, 1, 23–27.
<https://doi.org/https://www.laccei.org/LACCEI2012-Panama/RefereedPapers/RP200.pdf>
- Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la teoría general de la administración* (10th ed.). McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chillitupa, L. C., & Valdivia, D. (2020). *Mejora de la gestión de almacén en un operador logístico en la ciudad del Cusco mediante la aplicación del modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference) – 2020* [Tesis de Licenciatura, Universidad Andina del Cusco - Perú]. <https://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/3816>
- Contraloría General de la República. (2023). Análisis de la Contratación Pública en el Perú (2018-2022) una mirada desde el control gubernamental. In *CGR*.
- Contraloría General de la República. (2023). Análisis de la Contratación Pública en el Perú (2018-2022) una mirada desde el control gubernamental. In *CGR*.
<https://www.gob.pe/institucion/contraloria/informes-publicaciones/4441880-analisis-de-la-contratacion-publica-en-el-peru-2018-2022>
- Cuellar Rodríguez, C. E. (2021). *Análisis de la implementación del modelo de contrato New Engineering Contract (NEC) en la ejecución de inversiones públicas de gran envergadura: una primera aproximación a su uso en el Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/19216>
- Decreto Legislativo N°1439. (2018). *Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Abastecimiento* (pp. 52–56). Normas Legales.
<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-legislativo-del-sistema-nacional-de-abastecimiento-decreto-legislativo-n-1439-1692078-14>
- Decreto Supremo N°344-2018-EF. (2019). *Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado* (pp. 2–129). Normas Legales Actualizadas.
<https://doi.org/10.4324/9780203083642-23>
- Departamento de Investigación Parlamentaria. (2024). *Reporte Temático N°78/2023-2024. Seguimiento mensual al Gasto Público. Período diciembre 2023*.

[https://www2.congreso.gob.pe/Sicr/CenDocBib/cat_uibd.nsf/\\$\\$ViewTemplate for dos?OpenForm&Start=5&Count=1000&Expand=5.11&Seq=53](https://www2.congreso.gob.pe/Sicr/CenDocBib/cat_uibd.nsf/$$ViewTemplate for dos?OpenForm&Start=5&Count=1000&Expand=5.11&Seq=53)

Díaz Curbelo, A., & Marrero Delgado, F. (2014). El modelo SCOR y el Balanced ScoreCard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. *Visión de Futuro*, 18(1), 36–57. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5232064>

Dirección General de Abastecimiento. (2022). Guía para la contratación de bienes y servicios menores o iguales a 8 UIT. In *Ministerio de Economía y Finanzas*. <https://www.gob.pe/institucion/mef/informes-publicaciones/2721267-guia-para-la-contratacion-de-bienes-y-servicios-menores-o-iguales-a-8-uit>

Directiva No 01-2023-AU-DIGA-UNSAAC. (2023). *Directiva para la contratación de bienes y servicios cuyos montos sean iguales o inferiores a ocho (8) unidades impositivas tributarias (UITs) en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco* (pp. 1–34). Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. <http://transparencia.unsaac.edu.pe/links/disposiciones/Directivas.php>

Eduardo Rivas, C. X. (2023). *Uso del modelo SCOR para la mejora de la productividad y gestión de compras de una empresa ferretera* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/8af4872d-0f59-49c8-ba0b-4a3801cebafb>

Fontalvo Herrera, T., De la Hoz Granadillo, E., & Mendoza Mendoza, A. (2019). Los procesos logísticos y la administración de la cadena de suministro. *Saber, Ciencia y Libertad*, 14(2), 102–112. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5880>

Gobierno Regional Cusco. (2021). *Cusco es la primera región en implementar su plataforma de cotizaciones en línea*. Gob.Pe. <https://www.gob.pe/institucion/regioncusco/noticias/564001-cusco-es-la-primera-region-en-implementar-su-plataforma-de-cotizaciones-en-linea>

González Reyes, D. O., Alfonso Muruias, J. R., López Boudet, R., & Bolaños Rodríguez, Y. (2023). Modelo de gestión de riesgos en el proceso de suministros de cargas en una entidad. *Ingeniería Industrial*, 44(2), 1–17. file:///C:/Users/User/Downloads/MODELO DE GESTIÓN.pdf

Guacho Fajardo, L. P. (2022). *Aplicación del modelo SCOR a la gestión de la cadena de suministros en la empresa Chaide y Chaide S.A.* [Tesis de Maestría, Universidad Internacional de Ecuador]. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/5078/1/T-UIDE-0240.pdf>

Gutierrez Ortiz, A., & Infante Jiménez, Z. T. (2017). Determinantes y modelos para medir el desempeño de una cadena de suministro agroalimentaria: una revisión de la literatura. *Mercados y Negocios*, 1(36), 45–62. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i36.6646>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (n.d.). *Metodología de la Investigación*.

- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de investigación, Las rutas cuantitativa cualitativa y mixta* (1st ed.). McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Londoño Franco, I. C., & Botero Botero Villa, J. J. (2012). Aproximación al concepto de cadena de valor a la luz de la teoría de Michael Porter. *Sinapsis. Revista de La Investigación de La Institución Universitaria EAM*, 4(4), 47–68.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4955457>
- Manrique Nugent, M. A. L., Teves Quispe, J., Taco Llave, A. M., & Flores Morales, J. A. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1136–1143.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29062051009/29062051009.pdf>
- Martínez Castilla, S. (2016). La burocracia: elemento de dominación en la obra de Max Weber. *Misión Jurídica*, 9(10), 141–154. <https://doi.org/10.25058/1794600x.122>
- Martínez Rivera, D. M., & Quispe Lozada, J. E. (2021). *Aplicación del Modelo SCOR para mejorar la productividad de los trabajadores del almacén en una institución de gestión educativa, Lambayeque* [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/86473>
- Medina Flores, J. C. (2021). Los proyectos especiales de inversión pública y el modelo de ejecución de inversiones públicas: revisión de las herramientas que pueden emplearse para mejorar las contrataciones del Estado. *IUS ET Veritas*, 1(62), 131–151.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/23899>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). *¿Qué es una Directiva?*
https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&id=672&Itemid=100357&lang=es
- Moscoso Enriquez, A. A. (2022). *Análisis de las principales ineficiencias en las contrataciones directas en el Gobierno Regional del Cusco - 2020* [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/661326/Moscoso_EA.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Nguyen, T. A. T., Nguyen, T. L., Nguyen, Q. T. T., Nguyen, K. A. T., & Jolly, C. M. (2023). Measuring supply chain performance for khanh hoa sanest soft drink joint stock company: an application of the supply chain operations reference (SCOR) Model. *Sustainability*, 15(22), 1–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su152216057>
- Open Contracting Partnership. (2020). *Cómo gastan los gobiernos: Dar apertura al valor de las contrataciones públicas globales Introducción* (1st ed.). Spend Network.

- Organización Mundial del Comercio. (2024). *La OMC y la contratación pública*. OMC. [https://www.wto.org/spanish/tratop_s/gproc_s/gproc_s.htm#:~:text=La contratación pública representa en,la competencia en este mercado.](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/gproc_s/gproc_s.htm#:~:text=La%20contrataci%C3%B3n%20p%C3%BAblica%20representa%20en,la%20competencia%20en%20este%20mercado.)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2020). *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2020* (1st ed.). OECD Publishing.
- Ormachea Baca, K. J., & Romero Terrazas, E. A. (2019). *Mejora de la gestión logística mediante la aplicación del modelo scor para el proyecto Q'EWAR en el distrito de Andahuaylillas, Cusco, 2019* [Tesis de Licenciatura, Universidad Andina del Cusco]. <https://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/3150>
- Paz, L. (2020). ¿Qué entendemos por bien común? *Revista Auctoritas Prudentium*, 22(1), 1–34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7265853>
- Quispe Garcia, E., & Malca Rivera, M. (2018). *Reporte técnico. Principales resultados del análisis a las contrataciones sin proceso. Periodo 2018 a 2022*. <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/informes-publicaciones/4149344-principales-resultados-del-analisis-a-las-contrataciones-reporte-tecnico-sin-proceso>
- Resolución N° R-0143-2017-UNSAAC. (2017). *Manual de organización y funciones MOF de la Dirección General de Administración* (pp. 1–148). Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Resolución NRO. CU-393-2023-UNSAAC. (2023). *Reglamneto de organización y funciones - ROF*. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Reyes Mejia, V. J. (2020). *Vigencia de la Teoría Burocrática de Max Weber y su relación con la satisfacción laboral en una institución pública* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívas]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7786>
- Sanabria Berrocal, A. (2022). Análisis de la cadena de suministro en la empresa Los Pinitos mediante el modelo SCOR. *Revista Fidélitas*, 3(1), 32–38. <https://doi.org/10.46450/revistafidelitas.v3i1.49>
- Sánchez Mojica, K. Y., Pérez Dominguez, L. A., Rojas Santiago, M., & Palomino, K. R. (2020). Metodología basada en el modelo SCOR para analizar el proceso de producción de abono orgánico en lombricultivos. *Revista Colombiana De Tecnologías De Avanzada*, 2(36), 173–183. <https://doi.org/10.24054/16927257.v36.n36.2020.34>
- Supply Chain Council. (2012). Supply chain operations reference (SCOR) Model. In *SCC*. <https://pessolutions.com/wp-content/uploads/2018/02/SCOR10-Overview.pdf>
- Tornos Mas, J. (2020). Contratación pública y derechos humanos. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 1(24), 11–41. <https://doi.org/https://doi.org/10.18601/21452946.n24.02>

- Torres Flores, A. G. (2023). *Aplicación del modelo SCOR para mejorar los procesos empresariales de la cadena de suministro de la empresa Engine C&A S.A.C., Lima 2022* [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/33255>
- Tremolada Tovar, V. (2018). Gestión de la cadena de suministro de un programa del Estado: metodologías que se adaptan para su optimización. *360: Revista de Ciencias de La Gestión*, 3(1), 39–60. <https://doi.org/https://doi.org/10.18800/360gestion.201803.002>
- Tupayachi Mendoza, F. K., & Soto Choquehuanca, J. C. (2024). *El modelo SCOR y su influencia en la productividad de la cadena de suministro del área de mantenimiento en la empresa automotriz Divemotor – Cusco, Período 2022* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/10254/253T20241892_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Van Engelenhoven, T., Kassahun, A., & Tekinerdogan, B. (2023). Systematic Analysis of the Supply Chain Operations Reference Model for Supporting Circular Economy. *Circular Economy and Sustainability*, 3(2), 811–834. <https://doi.org/10.1007/s43615-022-00221-6>
- Vidal Cordero, J. F. (2020). *Análisis de la cadena valor aplicado a tres restaurantes dedicados a la preparación de pollos en la ciudad de Cuenca* [Tesis de Licenciatura, Universidad del Azuay]. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10184>
- Yangales Vega, J. A. (2022). Revisión de las contrataciones en el sector público. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 14967–14981. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1449

Apéndices

Apéndice 1. Matriz de consistencia

Tema: Modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco-2024.

Problemas	Objetivos	Variables	Metodología
General	General	Variable 1.	Tipo de investigación: Proyectiva
¿Cómo se adapta el modelo SCOR a las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024?	Describir la adaptación del modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024.	Modelo SCOR	Nivel de la investigación: Descriptivo
		Dimensiones de la variable: 1. Proceso 2. Rendimiento 3. Prácticas 4. Personas	Diseño de investigación: No experimental
Específicas	Específicas		Población: 25 trabajadores de la UNSAAC 3 jefes de Sub Unidades y Unidad de Abastecimiento
a) ¿Cómo el pilar del proceso del modelo SCOR mejora las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024?	a) Describir la adaptación de la dimensión de proceso del modelo en las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024.		Muestreo: 68 expedientes menores a 8 UIT de bienes 69 expedientes menores a 8 UIT de servicios
b) ¿Cómo el pilar de rendimiento del modelo SCOR mejora las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024?	b) Describir la adaptación de la dimensión de rendimiento del modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024.		Técnicas: Encuesta
c) ¿Cómo el pilar de las prácticas del modelo SCOR mejora las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024?	c) Describir la adaptación de la dimensión de prácticas del modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024.		Entrevista estructurada Análisis de documentos
d) ¿Cómo el pilar de las personas del modelo SCOR mejora las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024?	d) Describir la adaptación de la dimensión de personas del modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024.		Instrumentos: Cuestionario Ficha de Entrevista Ficha de análisis
	e) Identificar y proponer oportunidades de mejora de acuerdo al diagnóstico del Modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024.		

Apéndice 2. Matriz de Recolección de Datos

Tema: Modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco-2024

A. Variable modelos SCOR

Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso	# de Ítems	Ítems / Reactivos	Escala de calificación
						1
Modelo SCOR	Proceso	Planificación	38%	12	1. ¿Al momento de atender los requerimientos de bienes y servicios menores a 8 UIT, todas se encuentran programadas en el Cuadro Multianual de Necesidades?	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre
					2. ¿Se establecen objetivos claros y específicos para las contrataciones menores a 8 UIT durante la planificación?	
					3. ¿Se realiza un seguimiento adecuado del proceso de adquisición de bienes y servicios en contrataciones menores a 8 UIT?	
					4. ¿Utiliza alguna base de datos histórico que le permita clasificar los postores para las contrataciones menores a 8 UIT?	
		Gestión de aprovisionamiento			5. ¿Se emplean estrategias para asegurar que la indagación de mercado en contrataciones menores a 8 UITs tenga un alcance nacional?	
					6. ¿Los expedientes completos desde la solicitud del requerimiento hasta la generación de la orden de servicio o compras menores a 8 UIT son documentadas digitalmente para posteriores consultas?	
		Gestión de entrega			7. ¿Se realiza un seguimiento de la entrega o prestación de servicios, conforme a los términos de referencia (TDR) o las Especificaciones Técnicas (EETT)?	
					8. ¿Miden la satisfacción de la entrega o prestación de servicios en las contrataciones menores a 8 UIT?	
		Gestión de devolución			9. ¿Se gestiona adecuadamente el proceso de devolución de productos o servicios que no cumplen con las especificaciones acordadas en las contrataciones menores a 8 UIT?	

Rendimiento	Nivel de fiabilidad	23%	7	10. ¿Existen procedimientos claros y estandarizados para llevar a cabo las devoluciones en las contrataciones menores a 8 UIT?	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	
				11. ¿Con qué frecuencia se cumplen los plazos establecidos en las contrataciones menores a 8 UIT?		
	12. ¿Se realiza un monitoreo regular de los proveedores para asegurar que mantengan la fiabilidad en las entregas en las contrataciones menores a 8 UIT?					
	13. ¿El tiempo desde la solicitud hasta la recepción de los productos o servicios en las contrataciones menores a 8 UIT es adecuado para satisfacer las necesidades operativas?					
	14. ¿Los tiempos de respuesta en cada fase del proceso de contratación son adecuados?					
	15. ¿Cuándo se presentan problemas administrativos en el proceso de contratación menor a 8 UIT se soluciona rápidamente para evitar mayores retrasos?					
	16. ¿El proceso de contrataciones menores a 8 UIT tiene la capacidad de adaptarse a situaciones imprevistas sin afectar el resultado final del contrato?					
	Prácticas actuales			17. ¿Las actividades actuales permiten una comunicación clara y efectiva entre las partes durante el proceso de contratación menor a 8 UIT?		1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre
				18. ¿Las actividades actuales permiten una comunicación clara y efectiva entre las partes durante el proceso de contratación menor a 8 UIT?		
				19. ¿Se tiene estandarizado en un documento o normativa el flujo o manual de procesos de las contrataciones menores a 8 UIT?		
20. ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los procedimientos establecidos para las contrataciones menores a 8 UIT?						
Prácticas estructuradas	21. ¿El proceso de contratación para montos menores a 8 UIT sigue un conjunto de pasos que se repiten en todas las contrataciones?	20. Anualmente Cada seis meses No se revisan Otro (especificar)				
	22. ¿Se realiza alguna medición para evaluar la efectividad de las prácticas repetibles en las contrataciones menores a 8 UIT?					
	Prácticas repetibles					

Personas	Nivel de habilidades	16%	5	23. ¿Cómo maneja la presión cuando debe completar una contratación menor a 8 UIT en un tiempo limitado?	<p>24. a. Organizo y priorizo tareas para cumplir con los plazos. b. Trabajo rápido, pero a veces cometo errores. c. Me estreso y me cuesta cumplir con el plazo. d. No he enfrentado esta situación</p> <p>25. a. Me adapto rápidamente y aprendo su uso, b. Me tomo mi tiempo para entenderlo bien, c. Prefiero seguir usando el sistema antiguo, d. Me costaría adaptarme y necesitaría mucha ayuda</p> <p>1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre</p>
				24. Si se implementa un nuevo sistema para la gestión de contrataciones menores a 8 UIT ¿Cómo reaccionaría?	
				25. ¿Se fomenta la retroalimentación dentro del equipo encargado de las contrataciones menores a 8 UIT?	
	Nivel de Experiencia			26. ¿Con base en su experiencia en el área, ¿Se siente preparado para asumir responsabilidades más complejas en su puesto de trabajo?	
				27. ¿Usted tiene experiencia en el uso de sistemas informáticos para gestionar las contrataciones menores a 8 UIT?	
	Nivel de Capacitaciones			28. ¿Usted recibe una inducción respecto a las actividades que tiene que desarrollar en el marco de las contrataciones menores a 8 UIT?	
				29. ¿Usted recibe capacitaciones de actualización de manera periódica respecto a las contrataciones menores a 8 UIT?	
Totales		100%	29		

Apéndice 3. Instrumento de recolección de datos - Encuesta

Modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024

Nro. de encuesta: _____

Fecha de aplicación: ____/____/____

Introducción:

Estimado Colaborador:

Le agradecemos sinceramente su valioso tiempo y disposición para participar en esta importante encuesta. El objetivo de este cuestionario es recopilar información relevante sobre el proceso, rendimiento, prácticas y personas en los procesos de contratación menores a 8 Unidades Impositivas Tributarias (UITs) en la UNSAAC, utilizando el Modelo SCOR como herramienta de diagnóstico.

Datos generales:

Género: Masculino () Femenino ()

Edad: _____ años.

Instrucciones:

Marque la alternativa o escala que considere correcta o que realiza con frecuencia durante el desarrollo de sus actividades laborales.

Modelo SCOR


Reactivos / Ítems	Escala de valoración				
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. ¿Al momento de atender los requerimientos de bienes y servicios menores a 8 UIT, todas se encuentran programadas en el Cuadro Multianual de Necesidades?	1	2	3	4	5
2. ¿Se establecen objetivos claros y específicos para las contrataciones menores a 8 UIT?	1	2	3	4	5
3. ¿Se realiza un seguimiento adecuado del proceso de adquisición de bienes y prestación de servicios en contrataciones menores a 8 UIT?	1	2	3	4	5
4. ¿Utiliza alguna base de datos histórico que le permita clasificar el cumplimiento de los proveedores para las contrataciones menores a 8 UIT?	1	2	3	4	5
5. ¿Se emplean estrategias para asegurar que la indagación de mercado en contrataciones menores a 8 UIT tenga un alcance nacional?	1	2	3	4	5
6. ¿Los expedientes completos desde la solicitud del requerimiento hasta la generación de la orden de servicio o compras menores a 8 UIT son documentadas digitalmente para posteriores consultas?	1	2	3	4	5

7. ¿Se realiza un seguimiento de la entrega o prestación de servicios, conforme a los términos de referencia (TDR) o las Especificaciones Técnicas (EETT)?	1	2	3	4	5
8. ¿Miden la satisfacción de la entrega o prestación de servicios en las contrataciones menores a 8 UIT?	1	2	3	4	5
9. ¿Se gestiona adecuadamente el proceso de devolución de productos que no cumplen con las especificaciones acordadas en las contrataciones menores a 8 UIT?	1	2	3	4	5
10. ¿Existen procedimientos claros y estandarizados para llevar a cabo las devoluciones en las contrataciones menores a 8 UIT?	1	2	3	4	5
11. ¿Con qué frecuencia se cumplen los plazos establecidos en las contrataciones menores a 8 UIT?	1	2	3	4	5
12. ¿Se realiza un monitoreo regular de los proveedores para asegurar que mantengan la fiabilidad en las entregas en las contrataciones menores a 8 UIT?	1	2	3	4	5
13. ¿El tiempo desde la solicitud hasta la recepción de los productos o servicios en las contrataciones menores a 8 UIT es siempre el adecuado para satisfacer las necesidades operativas del área usuaria?	1	2	3	4	5
14. ¿Los tiempos de respuesta en cada fase del proceso de contratación son adecuados?	1	2	3	4	5
15. ¿Cuándo se presentan problemas administrativos en el proceso de contratación menor a 8 UIT se soluciona rápidamente para evitar mayores retrasos?	1	2	3	4	5
16. ¿El proceso de contrataciones menores a 8 UIT tiene la capacidad de adaptarse a situaciones imprevistas sin afectar el resultado final del contrato?	1	2	3	4	5
17. ¿Las actividades actuales permiten una comunicación clara y efectiva entre las partes durante el proceso de contratación menor a 8 UIT?	1	2	3	4	5
18. ¿Las actividades actuales permiten una comunicación clara y efectiva entre las partes durante el proceso de contratación menor a 8 UIT?	1	2	3	4	5
19. ¿Se tiene estandarizado en un documento o normativa el flujo o manual de procesos de las contrataciones menores a 8 UIT?	1	2	3	4	5
20. ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los procedimientos establecidos para las contrataciones menores a 8 UIT?	a. Anualmente b. Cada seis meses c. No se revisan d. Otro (especificar)				
21. ¿El proceso de contratación para montos menores a 8 UIT sigue un conjunto de pasos que se repiten en todas las contrataciones?	1	2	3	4	5
22. ¿Se realiza alguna medición para evaluar la efectividad de las prácticas repetibles en las contrataciones menores a 8 UIT?	1	2	3	4	5
23. ¿Cómo maneja la presión cuando debe completar una contratación menor a 8 UIT en un tiempo limitado?	a. Organizo y priorizo tareas para cumplir con los plazos. b. Trabajo rápido, pero a veces cometo errores. c. Me estreso y me cuesta cumplir con el plazo. d. No he enfrentado esta situación				


24. Si se implementa un nuevo sistema para la gestión de contrataciones menores a 8 UIT ¿Cómo reaccionaría?	a. Me adapto rápidamente y aprendo su uso, b. Me tomo mi tiempo para entenderlo bien, c. Prefiero seguir usando el sistema antiguo, d. Me costaría adaptarme y necesitaría mucha ayuda				
25. ¿Se fomenta la retroalimentación dentro del equipo encargado de las contrataciones menores a 8 UIT?	1	2	3	4	5
26. ¿Con base en su experiencia en el área, ¿Se siente preparado para asumir responsabilidades más complejas en su puesto de trabajo?	a. Sí, completamente preparado. b. Si, pero con necesidad de capacitación adicional. c. No, creo que necesito más experiencia d. No, no me siento preparado				
27. ¿Usted tiene experiencia en el uso de sistemas informáticos para gestionar las contrataciones menores a 8 UIT?	1	2	3	4	5
28. ¿Usted recibe una inducción respecto a las actividades que tiene que desarrollar en el marco de las contrataciones menores a 8 UIT?	1	2	3	4	5
29. ¿Usted recibe capacitaciones de actualización de manera periódica respecto a las contrataciones menores a 8 UIT?	1	2	3	4	5

!!! Gracias por su colaboración...!!!

Apéndice 4. Prueba Piloto– Encuesta



Instrumento de recolección de datos
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD
Escuela Profesional de Ciencias Administrativas



Modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024

Nro. de encuesta: _____ Fecha de aplicación: ____/____/____


Introducción:
Estimado Colaborador:
Le agradecemos sinceramente su valioso tiempo y disposición para participar en esta importante encuesta. El objetivo de este cuestionario es recopilar información relevante sobre el proceso, rendimiento, prácticas y personas en los procesos de contratación menores a 8 Unidades Impositivas Tributarias (UITs) en la UNSAAC, utilizando el Modelo SCOR como herramienta de diagnóstico.

Datos generales:
Género: Masculino () Femenino ()
Edad: _____ años.


Instrucciones:
Marque la intensidad a o escala que considere correcta o que realiza con frecuencia durante el desarrollo de sus actividades laborales.

Modelo SCOR


Reactivos / Ítems	Escala de valoración				
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. ¿Se planifican las acciones a realizar, antes de iniciar el proceso de las contrataciones menores a 8 UITs?	1	2	3	4	5
2. ¿Se establecen objetivos claros y específicos para las contrataciones menores a 8 UITs?	1	2	3	4	5
3. ¿Se realiza un seguimiento adecuado del proceso de adquisición de bienes y prestación de servicios en contrataciones menores a 8 UITs?	1	2	3	4	5
4. ¿Utiliza alguna base de datos histórico que le permita clasificar los postores para las contrataciones menores a 8 UITs?	1	2	3	4	5
5. ¿Se emplean estrategias para asegurar que la indagación de mercado en contrataciones menores a 8 UITs tenga un alcance nacional?	1	2	3	4	5
6. ¿La documentación completa de las ordenes de servicio o compras menores a 8 UITs son documentadas digitalmente para posteriores consultas?	1	2	3	4	5




Instrumento de recolección de datos
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD
Escuela Profesional de Ciencias Administrativas



7. ¿Se realiza un seguimiento de la entrega o prestación de servicios, conforme a los términos de referencia (TDR) o las Especificaciones Técnicas (EETT)?	1	2	3	4	5
8. ¿Miden la satisfacción de la entrega o prestación de servicios en las contrataciones menores a 8 UITs?	1	2	3	4	5
9. ¿Se gestiona adecuadamente el proceso de devolución de productos que no cumplen con las especificaciones acordadas en las contrataciones menores a 8 UITs?	1	2	3	4	5
10. ¿Existen procedimientos claros y estandarizados para llevar a cabo las devoluciones en las contrataciones menores a 8 UITs?	1	2	3	4	5
11. ¿Con qué frecuencia se cumplen los plazos establecidos en las contrataciones menores a 8 UITs?	1	2	3	4	5
12. ¿Se realiza un monitoreo regular de los proveedores para asegurar que mantengan la fiabilidad en las entregas en las contrataciones menores a 8 UITs?	1	2	3	4	5
13. ¿El tiempo desde la solicitud hasta la recepción de los productos o servicios en las contrataciones menores a 8 UITs es siempre el adecuado para satisfacer las necesidades operativas del área usuaria?	1	2	3	4	5
14. ¿Los tiempos de respuesta en cada fase del proceso de contratación son adecuados?	1	2	3	4	5
15. ¿Cuándo se presentan problemas administrativos en el proceso de contratación menor a 8 UITs se solucionan rápidamente para evitar mayores retrasos?	1	2	3	4	5
16. ¿El proceso de contrataciones menores a 8 UITs tiene la capacidad de adaptarse a situaciones imprevistas sin afectar el resultado final del contrato?	1	2	3	4	5
17. ¿Las actividades actuales permiten una comunicación clara y efectiva entre las partes durante el proceso de contratación menor a 8 UITs?	1	2	3	4	5
18. ¿Las actividades actuales permiten una comunicación clara y efectiva entre las partes durante el proceso de contratación menor a 8 UITs?	1	2	3	4	5
19. ¿Se tiene estandarizado en un documento o normativa el flujo o manual de procesos de las contrataciones menores a 8 UITs?	1	2	3	4	5
20. ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los procedimientos establecidos para las contrataciones menores a 8 UITs?	a. Anualmente b. Cada seis meses c. No se revisan d. Otro (especificar)				
21. ¿El proceso de contratación para montos menores a 8 UITs sigue un conjunto de pasos que se repiten en todas las contrataciones?	1	2	3	4	5
22. ¿Se realiza alguna medición para evaluar la efectividad de las prácticas repetibles en las contrataciones menores a 8 UITs?	1	2	3	4	5
23. ¿Cómo maneja la presión cuando debe completar una contratación menor a 8 UITs en un tiempo limitado?	1	2	3	4	5



Instrumento de recolección de datos
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD
Escuela Profesional de Ciencias Administrativas



24. Si se implementa un nuevo sistema para la gestión de contrataciones menores a 8 UITs ¿Cómo reaccionaría?	a. Organizo y priorizo tareas para cumplir con los plazos. b. Trabajo rápido, pero a veces cometo errores. c. Me estreso y me cuesta cumplir con el plazo. d. No he enfrentado esta situación.				
25. ¿Se fomenta la retroalimentación dentro del equipo encargado de las contrataciones menores a 8 UITs?	a. Me adapto rápidamente y aprendo su uso. b. Me tomo mi tiempo para entenderlo bien. c. Prefiero seguir usando el sistema antiguo. d. Me costaría adaptarme y necesitaría mucha ayuda.				
26. ¿Con base en su experiencia en el área, ¿Se siente preparado para asumir responsabilidades más complejas en su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
27. ¿Usted tiene experiencia en el uso de sistemas informáticos para gestionar las contrataciones menores a 8 UITs?	1	2	3	4	5
28. ¿Usted recibe una inducción respecto a las actividades que tiene que desarrollar en el marco de las contrataciones menores a 8UITs?	1	2	3	4	5
29. ¿Usted recibe capacitaciones de actualización de manera periódica respecto a las contrataciones menores a 8UITs?	1	2	3	4	5

Apéndice 5. Instrumento de recolección de datos – Ficha de entrevista

Modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024

ENTREVISTA ESTRUCTURADA		
Día:	Hora:	Lugar:
Entrevistado/a:		Entrevistadoras:
Modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - 2024		
Preguntas	Apuntes	
Proceso		
1. Actualmente, ¿Podría mencionar cuales son las principales dificultades en el proceso de contrataciones menores a 8 UIT?		
2. En su opinión, ¿Qué estrategias podría implementar para optimizar el proceso de contrataciones menores a 8 UIT?		
3. ¿Existen flujogramas estandarizados de procedimiento de adquisición de bienes o prestaciones de servicios de contrataciones menores a 8 UIT?		
4. En su opinión ¿Cómo se realiza la atención de expedientes de contrataciones menores a 8 UIT en caso de priorización?		
5. Actualmente, ¿Se evalúa el cumplimiento de los proveedores en las contrataciones menores a 8 UIT con el fin de utilizar esta información en futuras selecciones?		
6. ¿Con qué frecuencia se revisa y actualiza la clasificación de los proveedores en base a su desempeño en contrataciones menores a 8 UIT?		

Rendimiento	
7. ¿Existen indicadores clave para evaluar el rendimiento de cada tipo de procedimiento de contratación que involucre montos menores a 8 UIT?	
8. Desde su perspectiva, ¿Se realiza un seguimiento regular del rendimiento de las contrataciones menores a 8 UIT? ¿Con qué frecuencia?	
9. En su opinión, ¿Con qué frecuencia se completan los procedimientos de contratación menor dentro del plazo previsto y sin problemas significativos?	
10. ¿Con que frecuencia y qué criterios se toma en consideración para la modificación o actualización de la directiva de las contrataciones menores a 8 UIT?	
Practicas	
11. Actualmente, ¿Cómo aseguran la transparencia de las actividades actuales en las contrataciones menores a 8 UIT?	
12. ¿Se han identificado las mejores prácticas internas para optimizar los procesos de contratación menor a 8 UIT? ¿Cuáles son algunos ejemplos?	
13. ¿Se comparan sus prácticas con otras organizaciones o entidades en cuanto a contrataciones menores 8 UIT?	
Personas	
14. En su opinión, ¿Qué fortalezas y debilidades encuentra en el personal a su cargo?	
15. Actualmente, ¿Se tiene estandarizado las tareas de su personal a su cargo y ellos tienen conocimiento?	
16. ¿Cómo el proceso de inducción genera impacto en la continuidad de los procesos de contrataciones menores a 8 UIT?	

Apéndice 6. Instrumento de recolección de datos – Ficha de análisis

Modelo SCOR en las contrataciones menores a 8 UIT de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, año 2024

Nombre de la institución	
Nombre del responsable	
Denominación de la EE.TT o TDR	

Instrucciones: Análisis de la documentación de la ejecución de Contrataciones menores a 8 UIT con una “X” si cumple según lo establecido en la Directiva N° 01-2023-UA- DIGA-UNSAAC.

N°	Aspectos a evaluar	SI	NO	AVECES	Observación
Plazo					
1	Fecha de solicitud de inicio de requerimiento				
2	Fecha culminación del proceso de contrataciones menores a 8 UIT				
3	Penalidad				
Requerimiento					
1	Ítem o servicio solicitado, incluido en el CMN				
2	Requerimiento suscrito por el área usuaria				
Indagación del mercado y selección del proveedor					
1	Invitaciones realizadas a los proveedores				
2	Cotizaciones recibidas y cargos de recepción				
3	Declaraciones juradas - Anexos				
4	Validación de cotizaciones				
5	Ficha RUC donde indique el rubro de la contratación				
6	RNP				
7	Ficha Única de proveedor				
8	Cuadro comparativo. Informe de Indagación de mercado suscrito				
9	Debida Diligencia				
Certificación					
1	Solicitud de Certificación de Crédito presupuestario				
2	Certificación presupuestaria				
Ejecución de la orden					
1	Notificación de orden				

2	Guía de remisión en caso de ser O/C			
3	Informe de penalidades			
4	Informe de conformidad y acta de conformidad del área usuaria			
5	CCI			
6	Formato de liquidación y / o control de pagos			
7	Factura y/o recibo por honorarios otros.			
8	Orden de Compra y/o servicios suscrita			

Apéndice 7. Validación de instrumentos - Encuestas



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES:

El presente documento, tiene como objetivo el de recoger información útil de personas especializadas en el tema: “**MODELO SCOR EN LAS CONTRATACIONES MENORES A 8 UIT DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, AÑO 2024**”;

Marque con una X en la escala que figura a la derecha de cada ítem, según la opción que le merezca el instrumento.

Nº	PREGUNTAS	ESCALA DE VALORACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	¿Considera usted que los ítems del instrumento miden lo que se pretende medir?			X		
2	¿Considera usted que la cantidad de ítems registrados en esta versión, son suficientes para tener una comprensión de la materia de estudio?			X		
3	¿Considera usted que los ítems contenidos en este instrumento son una muestra representativa del universo materia de estudio?				X	
4	¿Considera usted que, si aplicamos en reiteradas oportunidades este instrumento a muestras similares, obtendríamos también datos similares?			X		
5	¿Considera usted que los conceptos utilizados en este instrumento son todos y cada uno de ellos propios de las variables del estudio?				X	
6	¿Considera usted que todos y cada uno de los ítems contenidos en este instrumento son claros, sencillos y no dan lugar a diversas interpretaciones?			X		
7	¿Considera usted que el lenguaje utilizado en el presente instrumento es claro, sencillo y no da lugar a diversas interpretaciones?			X		
8	¿Considera usted que la estructura del presente instrumento es adecuada al tipo de usuario a quien se dirige el instrumento?				X	
9	¿Estima usted que las escalas de medición utilizadas son pertinentes a los objetos materia de estudio?			X		
10	¿Qué aspectos habría que modificar, qué aspectos tendrían que incrementarse o qué aspectos habría que suprimirse?					
EL INSTRUMENTO ES APLICABLE (X)		NO APLICABLE ()				
VALIDADO POR:		DR. WILMER FLOREZ GARCIA				



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES:

El presente documento, tiene como objetivo el de recoger información útil de personas especializadas en el tema: **“MODELO SCOR EN LAS CONTRATACIONES MENORES A 8 UIT DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, AÑO 2024”**;

Marque con una X en la escala que figura a la derecha de cada ítem, según la opción que le merezca el instrumento.

N°	PREGUNTAS	ESCALA DE VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	¿Considera usted que los ítems del instrumento miden lo que se pretende medir?				X	
2	¿Considera usted que la cantidad de ítems registrados en esta versión, son suficientes para tener una comprensión de la materia de estudio?				X	
3	¿Considera usted que los ítems contenidos en este instrumento son una muestra representativa del universo materia de estudio?			X		
4	¿Considera usted que, si aplicamos en reiteradas oportunidades este instrumento a muestras similares, obtendríamos también datos similares?			X		
5	¿Considera usted que los conceptos utilizados en este instrumento son todos y cada uno de ellos propios de las variables del estudio?				X	
6	¿Considera usted que todos y cada uno de los ítems contenidos en este instrumento son claros, sencillos y no dan lugar a diversas interpretaciones?			X		
7	¿Considera usted que el lenguaje utilizado en el presente instrumento es claro, sencillo y no da lugar a diversas interpretaciones?				X	
8	¿Considera usted que la estructura del presente instrumento es adecuada al tipo de usuario a quien se dirige el instrumento?				X	
9	¿Estima usted que las escalas de medición utilizadas son pertinentes a los objetos materia de estudio?			X		
10	¿Qué aspectos habría que modificar, qué aspectos tendrían que incrementarse o qué aspectos habría que suprimirse?					
EL INSTRUMENTO ES APLICABLE (X)		NO APLICABLE ()				
VALIDADO POR: Yasser Nbarca Sanchez		[Firma]				

Apéndice 8. Validación de instrumentos – Entrevista



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES:

El presente documento, tiene como objetivo el de recoger información útil de personas especializadas en el tema: “**MODELO SCOR EN LAS CONTRATACIONES MENORES A 8 UIT DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, AÑO 2024**”;

Marque con una X en la escala que figura a la derecha de cada ítem, según la opción que le merezca el instrumento.

N°	PREGUNTAS	ESCALA DE VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	¿Considera usted que los ítems del instrumento miden lo que se pretende medir?			X		
2	¿Considera usted que la cantidad de ítems registrados en esta versión, son suficientes para tener una comprensión de la materia de estudio?			X		
3	¿Considera usted que los ítems contenidos en este instrumento son una muestra representativa del universo materia de estudio?			X		
4	¿Considera usted que, si aplicamos en reiteradas oportunidades este instrumento a muestras similares, obtendríamos también datos similares?			X		
5	¿Considera usted que los conceptos utilizados en este instrumento son todos y cada uno de ellos propios de las variables del estudio?			X		
6	¿Considera usted que todos y cada uno de los ítems contenidos en este instrumento son claros, sencillos y no dan lugar a diversas interpretaciones?			X		
7	¿Considera usted que el lenguaje utilizado en el presente instrumento es claro, sencillo y no da lugar a diversas interpretaciones?				X	
8	¿Considera usted que la estructura del presente instrumento es adecuada al tipo de usuario a quien se dirige el instrumento?			X		
9	¿Estima usted que las escalas de medición utilizadas son pertinentes a los objetos materia de estudio?			X		
10	¿Qué aspectos habría que modificar, qué aspectos tendrían que incrementarse o qué aspectos habría que suprimirse?					
EL INSTRUMENTO ES APLICABLE (X)		NO APLICABLE ()				
VALIDADO POR: Yasser Aburca Sanchez		Yasser				



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES:

El presente documento, tiene como objetivo el de recoger información útil de personas especializadas en el tema: **“MODELO SCOR EN LAS CONTRATACIONES MENORES A 8 UIT DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, AÑO 2024”**;

Marque con una X en la escala que figura a la derecha de cada ítem, según la opción que le merezca el instrumento.

Nº	PREGUNTAS	ESCALA DE VALORACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	¿Considera usted que los ítems del instrumento miden lo que se pretende medir?			<input checked="" type="checkbox"/>		
2	¿Considera usted que la cantidad de ítems registrados en esta versión, son suficientes para tener una comprensión de la materia de estudio?			<input checked="" type="checkbox"/>		
3	¿Considera usted que los ítems contenidos en este instrumento son una muestra representativa del universo materia de estudio?			<input checked="" type="checkbox"/>		
4	¿Considera usted que, si aplicamos en reiteradas oportunidades este instrumento a muestras similares, obtendríamos también datos similares?			<input checked="" type="checkbox"/>		
5	¿Considera usted que los conceptos utilizados en este instrumento son todos y cada uno de ellos propios de las variables del estudio?			<input checked="" type="checkbox"/>		
6	¿Considera usted que todos y cada uno de los ítems contenidos en este instrumento son claros, sencillos y no dan lugar a diversas interpretaciones?			<input checked="" type="checkbox"/>		
7	¿Considera usted que el lenguaje utilizado en el presente instrumento es claro, sencillo y no da lugar a diversas interpretaciones?				<input checked="" type="checkbox"/>	
8	¿Considera usted que la estructura del presente instrumento es adecuada al tipo de usuario a quien se dirige el instrumento?			<input checked="" type="checkbox"/>		
9	¿Estima usted que las escalas de medición utilizadas son pertinentes a los objetos materia de estudio?			<input checked="" type="checkbox"/>		
10	¿Qué aspectos habría que modificar, qué aspectos tendrían que incrementarse o qué aspectos habría que suprimirse?					
EL INSTRUMENTO ES APLICABLE (X)		NO APLICABLE ()				
VALIDADO POR:						

Apéndice 9. Validación de instrumentos – Ficha de Análisis



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES:

El presente documento, tiene como objetivo el de recoger información útil de personas especializadas en el tema: “**MODELO SCOR EN LAS CONTRATACIONES MENORES A 8 UIT DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, AÑO 2024**”;

Marque con una X en la escala que figura a la derecha de cada ítem, según la opción que le merezca el instrumento.

Nº	PREGUNTAS	ESCALA DE VALORACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	¿Considera usted que los ítems del instrumento miden lo que se pretende medir?			✓		
2	¿Considera usted que la cantidad de ítems registrados en esta versión, son suficientes para tener una comprensión de la materia de estudio?			✓		
3	¿Considera usted que los ítems contenidos en este instrumento son una muestra representativa del universo materia de estudio?			✓		
4	¿Considera usted que, si aplicamos en reiteradas oportunidades este instrumento a muestras similares, obtendríamos también datos similares?			✓		
5	¿Considera usted que los conceptos utilizados en este instrumento son todos y cada uno de ellos propios de las variables del estudio?			✓		
6	¿Considera usted que todos y cada uno de los ítems contenidos en este instrumento son claros, sencillos y no dan lugar a diversas interpretaciones?			✓		
7	¿Considera usted que el lenguaje utilizado en el presente instrumento es claro, sencillo y no da lugar a diversas interpretaciones?				✓	
8	¿Considera usted que la estructura del presente instrumento es adecuada al tipo de usuario a quien se dirige el instrumento?			✓		
9	¿Estima usted que las escalas de medición utilizadas son pertinentes a los objetos materia de estudio?			✓		
10	¿Qué aspectos habría que modificar, qué aspectos tendrían que incrementarse o qué aspectos habría que suprimirse?					
EL INSTRUMENTO ES APLICABLE (X)		NO APLICABLE ()				
VALIDADO POR:						



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES:

El presente documento, tiene como objetivo el de recoger información útil de personas especializadas en el tema: **“MODELO SCOR EN LAS CONTRATACIONES MENORES A 8 UIT DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, AÑO 2024”**;

Marque con una X en la escala que figura a la derecha de cada ítem, según la opción que le merezca el instrumento.

N°	PREGUNTAS	ESCALA DE VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	¿Considera usted que los ítems del instrumento miden lo que se pretende medir?				X	
2	¿Considera usted que la cantidad de ítems registrados en esta versión, son suficientes para tener una comprensión de la materia de estudio?			X		
3	¿Considera usted que los ítems contenidos en este instrumento son una muestra representativa del universo materia de estudio?				X	
4	¿Considera usted que, si aplicamos en reiteradas oportunidades este instrumento a muestras similares, obtendríamos también datos similares?			X		
5	¿Considera usted que los conceptos utilizados en este instrumento son todos y cada uno de ellos propios de las variables del estudio?			X		
6	¿Considera usted que todos y cada uno de los ítems contenidos en este instrumento son claros, sencillos y no dan lugar a diversas interpretaciones?			X		
7	¿Considera usted que el lenguaje utilizado en el presente instrumento es claro, sencillo y no da lugar a diversas interpretaciones?			X		
8	¿Considera usted que la estructura del presente instrumento es adecuada al tipo de usuario a quien se dirige el instrumento?			X		
9	¿Estima usted que las escalas de medición utilizadas son pertinentes a los objetos materia de estudio?				X	
10	¿Qué aspectos habría que modificar, qué aspectos tendrían que incrementarse o qué aspectos habría que suprimirse?					
EL INSTRUMENTO ES APLICABLE (X)		NO APLICABLE ()				
VALIDADO POR: Yasser Abarca Sanchez						

Apéndice 10. Datos recopilados en Excel

id	GENERO	EDAD	PROCESO											RENDIMIENTO							PRACTICAS							PERSONAS									PROMEDIO TOTAL
			Planificación		Gestión de aprovisionamiento				Gestión de entregas		Gestión de devolución			Promedio	Nivel de fiabilidad		Nivel de velocidad		Nivel de flexibilidad		Promedio	Prácticas actuales		Prácticas estructurales		Prácticas repetibles		Promedio	Habilidades			Experiencia		Capacitaciones		Promedio	
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29									
1	1	30	3	2	3	2	5	2	2	2	2	2	25	4	3	3	4	4	3	21	3	3	3	5	4	3	21	5	5	4	5	5	4	5	33	72	
2	1	41	4	3	4	4	3	2	4	3	4	3	34	4	4	4	4	2	3	21	4	4	2	5	4	4	23	4	2	2	4	2	2	2	18	80	
3	2	42	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	37	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	2	4	3	21	5	5	4	5	5	3	3	30	84	
4	2	42	4	3	3	3	4	3	5	5	4	4	38	4	4	4	4	4	4	24	3	3	5	5	5	3	24	5	5	4	5	4	2	3	28	89	
5	2	45	2	4	4	2	3	2	2	2	3	2	26	4	2	4	3	3	3	19	4	4	5	5	4	2	24	5	5	3	4	4	4	4	29	73	
6	2	24	3	3	4	2	4	2	3	2	3	3	29	3	2	3	3	4	2	17	3	3	2	3	3	2	16	5	5	3	3	4	2	2	24	64	
7	1	32	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	35	4	3	3	3	3	3	19	3	3	4	3	4	3	20	5	5	4	4	4	3	3	28	77	
8	1	56	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	36	4	4	4	3	3	3	21	4	4	3	2	4	3	20	2	4	4	4	4	2	2	22	79	
9	2	40	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	37	3	4	3	4	3	3	20	4	4	3	2	4	3	20	5	4	3	4	4	3	3	26	80	
10	2	24	4	4	4	4	3	5	4	4	3	3	38	3	3	4	3	4	4	21	3	3	4	3	4	3	20	5	5	4	4	3	2	3	26	82	
11	1	49	3	3	3	4	5	5	4	2	3	2	34	3	2	2	3	3	3	16	4	4	4	2	4	2	20	5	5	5	5	5	5	2	32	72	
12	2	31	3	4	4	5	1	3	5	3	2	2	32	3	2	3	3	4	3	18	2	3	4	3	5	1	18	3	5	1	4	4	1	1	19	69	
13	1	36	3	5	3	3	4	5	5	5	3	2	38	5	3	4	4	5	4	25	5	5	5	5	5	4	29	5	5	5	4	5	5	5	34	97	
14	2	42	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	43	5	4	3	3	4	3	22	4	4	5	2	5	5	25	5	5	4	4	4	1	2	25	92	
15	2	24	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	40	4	3	4	4	4	3	22	3	3	3	2	4	2	17	5	5	3	3	4	3	3	26	82	
16	2	31	3	2	4	3	3	1	3	1	2	3	25	4	2	2	3	2	3	16	2	2	4	2	3	3	16	3	4	2	4	3	1	1	18	58	
17	2	38	5	4	4	3	3	4	3	2	3	4	35	3	3	3	2	3	4	18	4	3	3	2	3	3	18	3	3	4	5	4	2	2	23	73	
18	2	31	3	4	4	4	1	5	4	2	4	4	35	3	1	4	3	4	4	19	4	4	5	2	5	1	21	5	5	3	5	5	3	3	29	78	
19	2	36	3	3	3	2	5	5	4	4	3	3	35	4	3	3	3	4	4	21	4	4	4	5	4	4	25	4	5	2	2	4	4	2	23	83	
20	1	32	3	3	3	2	5	3	5	2	3	4	33	4	4	3	3	3	4	21	3	3	5	5	4	2	22	5	5	3	5	5	3	2	28	78	
21	2	30	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	34	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	3	3	21	4	5	3	2	4	4	4	26	83	
22	1	24	2	3	3	2	4	3	3	1	3	4	28	4	4	3	3	4	4	22	3	4	5	5	4	2	23	5	5	5	4	3	3	4	29	77	
23	2	27	2	2	4	3	4	5	3	2	4	3	32	4	2	4	3	4	2	19	3	3	5	3	5	3	22	4	5	3	4	4	2	2	24	75	
24	1	29	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	39	4	4	5	4	4	4	25	3	3	5	5	4	5	25	4	5	4	4	4	4	3	28	92	
25	1	54	4	5	4	5	5	2	4	4	3	4	40	4	3	4	3	4	4	22	3	2	3	5	4	3	20	5	5	3	4	5	3	2	27	84	

Apéndice 11. Calificación detallada del cuestionario del modelo SCOR

Modelo SCOR		TOTAL
		1.37
1	Proceso	1.13
1.1	Sub proceso de Planificación	0
Todos los requerimientos de bienes y servicios menores a 8 UIT, se encuentran programadas en el Cuadro Multianual de Necesidades	NO	0
Se tiene establecido objetivos claros y específicos para las contrataciones menores a 8 UIT	NO	0
1.2	Sub proceso de Aprovisionamiento	1.5
Se realiza un seguimiento adecuado del proceso de adquisición de bienes y prestación de servicios en contrataciones menores a 8 UIT	SI	0.5
Existe una base de datos histórico que le permite clasificar el cumplimiento de los proveedores para las contrataciones menores a 8 UIT	NO	0
Se emplean estrategias para asegurar que la indagación de mercado en contrataciones menores a 8 UIT tenga un alcance nacional	SI	0.5
Los expedientes completos desde la solicitud del requerimiento hasta la generación de la orden de servicio o compras menores a 8 UIT son documentadas digitalmente para posteriores consultas	SI	0.5
1.3	Sub proceso de Entrega	1
Se realiza un seguimiento de la entrega o prestación de servicios, conforme a los términos de referencia (TDR) o las Especificaciones Técnicas (EETT)	SI	1
Se mide la satisfacción de la entrega o prestación de servicios en las contrataciones menores a 8 UIT	NO	0
1.4	Sub proceso de Devolución	2
Se gestiona adecuadamente el proceso de devolución de productos que no cumplen con las especificaciones acordadas en las contrataciones menores a 8 UIT	SI	1
Existen procedimientos claros y estandarizados para llevar a cabo las devoluciones en las contrataciones menores a 8 UIT	SI	1
2	Rendimiento	1.67
2.1	Fiabilidad	1
Se cumplen frecuentemente los plazos establecidos para las contrataciones menores a 8 UIT	SI	1
Se realiza un monitoreo regular de los proveedores para asegurar que mantengan la fiabilidad en las entregas en las contrataciones menores a 8 UIT	NO	0
2.2	Velocidad	2
El tiempo desde la solicitud hasta la recepción de los productos o servicios en las contrataciones menores a 8 UIT son siempre los adecuados para satisfacer las necesidades operativas del área usuaria	SI	1

Los tiempos de respuesta en cada fase del proceso de contratación son adecuados	SI	1
2.3	Flexibilidad	2
Al presentarse problemas administrativos en el proceso de contratación menor a 8 UIT son solucionados rápidamente para evitar mayores retrasos	SI	1
El proceso de contrataciones menores a 8 UIT tiene la capacidad de adaptarse a situaciones imprevistas sin afectar el resultado final del contrato	SI	1
3	Practicas	1.33
3.1	Practicas actuales	2
Las actividades actuales permiten una comunicación clara y efectiva entre las partes durante el proceso de contratación menor a 8 UIT	SI	2
3.2	Practicas estructuradas	1
Se tiene estandarizado en un documento o normativa el flujo o manual de procesos de las contrataciones menores a 8 UIT	SI	1
Se revisa de manera frecuente se revisan y actualizan los procedimientos establecidos para las contrataciones menores a 8 UIT	NO	0
3.3	Practicas repetibles	1
El proceso de contratación para montos menores a 8 UIT sigue un conjunto de pasos que se repiten en todas las contrataciones	SI	1
Se realiza mediciones para evaluar la efectividad de las prácticas repetibles en las contrataciones menores a 8 UIT	NO	0
4	Personas	1.33
4.1	Habilidades	2
El personal de la Unidad de Abastecimiento maneja la presión de manera adecuada para completar una contratación menor a 8 UIT en un tiempo limitado	SI	0.67
El personal de la Unidad de Abastecimiento se adecua de manera positiva al implementarse un nuevo sistema para la gestión de contrataciones menores a 8 UIT	SI	0.67
El personal de la Unidad de Abastecimiento fomenta la retroalimentación dentro del equipo encargado de las contrataciones menores a 8 UIT	SI	0.67
4.2	Experiencia	2
El personal de la Unidad de Abastecimiento se siente preparado para asumir responsabilidades más complejas en su puesto de trabajo	SI	1
El personal de la Unidad de Abastecimiento tiene experiencia en el uso de sistemas informáticos para gestionar las contrataciones menores a 8 UIT	SI	1
4.3	Capacitaciones	0
El personal de la Unidad de Abastecimiento recibe una inducción respecto a las actividades que tiene que desarrollar en el marco de las contrataciones menores a 8 UIT	NO	0
El personal de la Unidad de Abastecimiento recibe capacitaciones de actualización de manera periódica respecto a las contrataciones menores a 8 UIT	NO	0

Apéndice 12. Cuadro comparativo de entrevistas

Dimensión	Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Análisis
Proceso	Actualmente, ¿Podría mencionar cuales son las principales dificultades en el proceso de contrataciones menores a 8 UIT?	La ley no es clara con respecto a las contrataciones menores a 8 UIT Los requerimientos no están bien planteados. No existe claridad en los procedimientos	Los procesos no son específicos y detallados para para las áreas, los procesos no se encuentran sistematizados.	La principal dificultad es el desconocimiento en la determinación de las Especificaciones Técnicas y Términos de Referencia	Los entrevistados coinciden en que hay falta de claridad normativa y operativa. Se identifican problemas como requerimientos mal planteados, ausencia de procedimientos estandarizados y desconocimiento técnico para elaborar TDR y EETT. Esto refleja una debilidad estructural en la planificación y formulación de las contrataciones.
	En su opinión, ¿Qué estrategia podría implementar para optimizar el proceso de contrataciones menores a 8 UIT?	Incorporación de personal capacitado y certificado. Identificación de los cuellos de botella. Adaptación de la Directiva actual a las nuevas necesidades y cambios.	Elaboración de flujogramas y mapeo de procesos específicos. La actualización del Manual de Perfil de puestos de manera detallada.	Capacitaciones más constantes en a determinación y elaboración de las Especificaciones Técnicas y Términos de Referencia	Se proponen estrategias centradas en la capacitación del personal, actualización de manuales, flujogramas y mapeo de procesos. Hay consenso en que una mayor profesionalización y claridad estructural permitiría mejorar la eficiencia y evitar errores frecuentes.
	¿Existen Flujogramas estandarizados de procedimiento de adquisición de bienes o prestación de servicios de las contrataciones menores a 8 UIT?	Si, esta plasmada en la directiva de forma global		No existe un flujograma establecido, pero si existe la secuencia de acuerdo a la directiva del 2023.	No hay un flujograma específico y detallado. Aunque la directiva presenta una secuencia general, no se adapta a cada área, lo que genera interpretaciones dispares y falta de uniformidad.
	En su opinión, ¿Cómo se realiza la atención de expedientes de contrataciones menores a 8 UIT en caso de priorización?		La distribución de las tareas se da de acuerdo a la demanda y urgencia	De acuerdo a la necesidad por urgencia, la comunicación de la urgencia se da de manera directa.	No todos respondieron esta pregunta, pero quienes lo hicieron indican que se prioriza según urgencia, siendo la comunicación directa un elemento clave. Esto revela una atención reactiva más que estructurada.
	Actualmente, ¿Se evalúa el cumplimiento de los proveedores de las contrataciones menores a 8 UIT con el fin de utilizar esta información en futuras selecciones?	Solo se conoce de manera referencial.	Con la nueva Ley de Contrataciones se evaluará la calidad y cumplimiento del servicio.	Se realiza el seguimiento y se exige el cumplimiento, caso contrario se informa al Tribunal de Contrataciones.	Existe una intención de evaluación, pero esta no es uniforme. Algunos mencionan seguimientos y sanciones, otros solo referencias informales. Falta consolidar un sistema sistemático de evaluación de proveedores.
Rendimiento	¿Existen indicadores clave para evaluar el rendimiento de cada tipo	Los requerimientos son distintos y la atención se da de acuerdo a su	No, por las condiciones, la carga laboral, tiempo, y por qué no existe lideres que	Por la cantidad de expedientes es difícil	No existen indicadores definidos. Las razones incluyen la alta carga laboral, ausencia de liderazgo y la diversidad de requerimientos.

	de procedimiento de contratación que involucre montos menores a 8 UIT?	complejidad, no permitiendo tener establecido la medición de los procesos.	quieran asumir esa tarea y responsabilidad.	realizar la medición del rendimiento de los procesos.	Esto impide una medición objetiva del desempeño.
	Desde su perspectiva, ¿Se realiza un seguimiento regular a los procesos de las contrataciones menores a 8 UIT? ¿Con que frecuencia realizan evaluaciones del rendimiento?	Se realiza el seguimiento de manera general a todos los procedimientos.		Anual, con el seguimiento de la ejecución presupuestal, certificaciones, reportes, entre otros.	Las respuestas son variadas. Mientras uno menciona seguimiento general, otro afirma que no se realiza, y el tercero solo reconoce una evaluación anual. Esto denota una gestión inconstante del rendimiento.
	En su opinión, ¿Con que frecuencia se completan los procedimientos de Contrataciones menores a 8 UIT dentro del plazo previsto y sin problemas significativos?	Depende de la complejidad del requerimiento, existen solicitudes que son atendidas en el menor tiempo posible.	Depende de la complejidad de los requerimientos.	Depende de la complejidad	Todos coinciden en que depende de la complejidad del requerimiento. No hay un patrón claro ni medición precisa del cumplimiento de plazos.
	¿Con que frecuencia y qué criterios se toma en consideración para la modificación o actualización de la directiva de las contrataciones menores a 8 UIT?	Se modifica la directiva cuando la Ley se modifica en referencia a las Compras menores a 8 UIT	Principalmente por que la directiva no responde a la realidad, existe una modificación a la Ley de Contrataciones.	Generalmente se modifica de acuerdo a las modificaciones de la Ley.	La actualización se da principalmente en respuesta a cambios en la Ley de Contrataciones, pero también cuando la normativa no se ajusta a la realidad operativa. La frecuencia depende de factores externos más que de una evaluación interna periódica.
Practicas	Actualmente, ¿Cómo aseguran la transparencia de las actividades actuales en la contratación menores a 8 UIT?	Incorporando principalmente la plataforma de la página web para la publicación de los requerimientos y en todos los procedimientos.	Todo el requerimiento es subido a la Plataforma Web de la UNSAAC, desde allí se prioriza por la transparencia.	Desde que el requerimiento es publicado en la página web se asegura la transparencia.	Todos coinciden en que la publicación de los requerimientos en la página web de la UNSAAC es el principal mecanismo de transparencia. Esto contribuye a la trazabilidad, aunque no garantiza la calidad del proceso en sí.
	¿Se han identificado las mejores prácticas internas para optimizar los procesos de Contratación menor a 8 UIT?	Se reconoce las opiniones de los compañeros de trabajo respecto a las soluciones viables a los casos.		Siempre se busca alinearlos, adecuarlos, y mejorar en los procesos.	Se identifican prácticas como la escucha de opiniones y adecuación continua, aunque de manera informal. No hay un repositorio formal de mejores prácticas.
	¿Se comparan sus prácticas con otras organizaciones o entidades	Se considera las buenas prácticas y experiencia que haya en otras entidades, sin	Es difícil para el personal que ya tiene bastante tiempo	Si siempre se ha tratado de incorporar metodologías, sin	Existe disposición a adoptar prácticas externas, pero hay resistencia al cambio por parte del personal antiguo y falta de apoyo institucional.

	en cuanto a contrataciones menores a 8 UIT?	embargo, cabe recalcar que las entidades son distintas en organización y funciones.	laborando, adaptarse a ciertos cambios.	embargo, existe poco apoyo del personal.	Se evidencia un aprendizaje organizacional limitado.
	En su opinión, ¿Cuál es la principal fortaleza y debilidad que encuentra en el personal a su cargo?	La principal fortaleza es que los colaboradores son jóvenes en su mayoría, y la debilidad dentro del área es la constante rotación de personal.	La fortaleza son compromiso y responsabilidad, y la debilidad es la rotación del personal.	La fortaleza principal es que existe personal con experiencia por sus años, del personal nuevo traen nuevas perspectivas que complementan todo el trabajo. La principal debilidad, se da por los retrasos ocasionados por el desconocimiento en la elaboración de TDR y EETT.	Las fortalezas mencionadas son juventud, compromiso y experiencia. Las debilidades recurrentes son la alta rotación y el desconocimiento técnico, lo cual afecta la continuidad y calidad del proceso.
Personas	Actualmente, ¿Se tiene establecido de manera específica las tareas de su personal a su cargo y ellos tienen conocimiento?	En el Manual de Organización y Funciones	No se tiene establecido de manera específica las tareas de cada trabajador.	No esta detallado específicamente las funciones, tareas específicas las tareas solo se dividen	Solo uno menciona el MOF como guía. Los demás afirman que no hay funciones específicas detalladas por puesto. Esto puede generar ambigüedad de roles y duplicidad de funciones.
	¿Cómo el proceso de inducción genera impacto en la continuidad de los procesos de contrataciones menores a 8 UIT?	Depende del personal si está capacitado y especializado en las funciones que va a realizar, los procesos continúan, en caso de que un personal no cuente con experiencia se tiene que adecuar poco a poco.	No hay proceso de inducción referente al área y en sus funciones específicas, lo que ralentiza ciertos procedimientos.	Es necesario la inducción en todo el personal, para la continuidad de los procesos. Referente a la continuidad siempre se ve afectada específicamente si el personal no tiene experiencia previa en el área.	No hay un proceso formal de inducción. Esto afecta negativamente la continuidad operativa, especialmente cuando un nuevo personal carece de experiencia previa.

Apéndice 13. Cuadro de ficha de análisis – Órdenes de compra

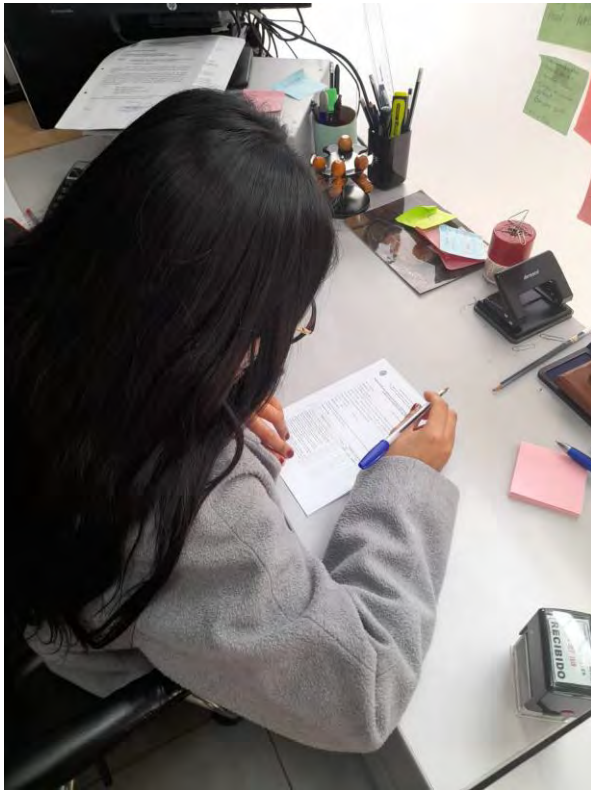
Sección	Aspecto a evaluar	Si	No	TOTAL
Requerimiento	Ítem o servicio solicitado se encuentra incluido en el CMN	27	33	60
	Requerimiento suscrito por el área usuaria	60	0	60
Indagación del mercado y selección del proveedor	Invitaciones realizadas a los proveedores	60	0	60
	Cotizaciones recibidas y cargos de recepción	60	0	60
	Declaraciones juradas - Anexos	60	0	60
	Validación de cotizaciones	60	0	60
	Ficha RUC donde indique el rubro de la contratación	60	0	60
	Registro Nacional de Proveedores (RNP)	50	10	60
	Ficha Única de proveedor	0	60	60
	Cuadro comparativo / Informe de indagación de mercado	60	0	60
	Debida Diligencia	0	60	60
	Solicitud de Certificación de Crédito presupuestario	60	0	60
Certificación	Certificación presupuestaria	60	0	60
	Notificación de orden	50	10	60
Ejecución de la orden	Guía de remisión en caso de ser OC	60		60
	Informe de penalidades	-		0
	Informe de conformidad y acta del área usuaria	60	0	0
	CCI	60	0	60
	Formato de liquidación y/o control de pagos	0	60	60
	Factura y/o recibo por honorarios	60	0	60
	Orden de compra y/o servicios suscrita	60	0	60

Apéndice 14. Cuadro de ficha de análisis – Ordenes de servicio

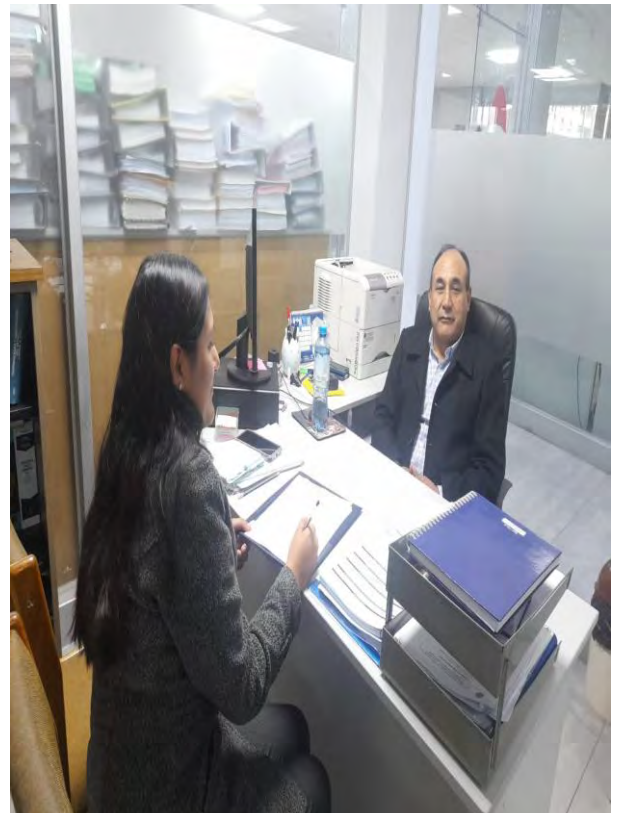
Sección	Aspecto a evaluar	Si	No	TOTAL
Requerimiento	Ítem o servicio solicitado se encuentra incluido en el CMN	20	43	60
	Requerimiento suscrito por el área usuaria	45	15	60
Indagación del mercado y selección del proveedor	Invitaciones realizadas a los proveedores	60	0	60
	Cotizaciones recibidas y cargos de recepción	60	0	60
	Declaraciones juradas - Anexos	60	0	60
	Validación de cotizaciones	60	0	60
	Ficha RUC donde indique el rubro de la contratación	40	20	60
	Registro Nacional de Proveedores (RNP)	40	20	60
	Ficha Única de proveedor	0	60	60
	Cuadro comparativo / Informe de indagación de mercado	60	0	60
	Debida Diligencia	0	60	60
	Solicitud de Certificación de Crédito presupuestario	60	0	60
Certificación	Certificación presupuestaria	60	0	60
	Notificación de orden	30	30	60
Ejecución de la orden	Guía de remisión en caso de ser OC			0
	Informe de penalidades	20	40	0
	Informe de conformidad y acta del área usuaria	60	0	0
	CCI	60	0	60
	Formato de liquidación y/o control de pagos	0	60	60
	Factura y/o recibo por honorarios	60	0	60
	Orden de compra y/o servicios suscrita	60	0	60

Apéndice 15. Registro de evidencias

Evidencia fotográfica de ejecución de la encuesta a los trabajadores



Evidencia fotográfica de la realización de la entrevista a los jefes



Evidencia fotográfica del análisis documentario

