

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Trabajo de tesis para optar al título de Magister

Tema:

**GESTIÓN DEL CAMBIO EN UNIVERSIDADES
PÚBLICAS PERUANAS.**
**DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS GESTORES, EN EL
MARCO DEL LICENCIAMIENTO INSTITUCIONAL**

Autor: **TALÍA DANITZA BARRERA CARHUANCHO**

Directora de tesis: Mg. Gabriela Mollo Brisco

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	ix
1. FUNDAMENTACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	2
3. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	3
3.1. El Proceso de Cambio en la Gestión Pública del Perú	3
3.2. La Gestión del Cambio en las Universidades Públicas Peruanas	5
Experiencias en el Proceso de Cambio	5
3.3. Licenciamiento Institucional: Pilar del Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior Universitaria Peruana	7
Avance del Proceso Licenciamiento Institucional	10
4. La Educación Superior Universitaria en el Perú	13
4.1. El Concepto de Calidad	13
4.2. Marco Histórico de la Segunda Reforma en el Perú	14
4.3. Ley N° 30220: Nueva Ley Universitaria	17
4.4. Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria	18
5. MARCO TEÓRICO	20
5.1. El Proceso de Cambios según Lewin	20
5.2. Modelo de Investigación - Acción de Lewin	21
5.3. Liderar el Cambio	22
5.4. El Cambio Organizacional en 4 pasos	25
5.5. Los 7 factores críticos para el cambio exitoso	26
5.6. Las 7S de McKinsey y 7 etapas del Cambio	28
5.7. Gestión del Cambio y Planificación en Instituciones de Educación Superior	30
5.8. Revisión de Trabajos Empíricos	32
5.8.1. Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional	32
5.8.2. Gestión del Cambio Organizacional en Entidades Pública del Poder Ejecutivo Peruano Aplicación de Teorías de Cambio provenientes de la Gestión Privada	33
5.9. Integración de Modelos de Gestión del Cambio revisados	36

6.	HIPÓTESIS / RESULTADOS ESPERADOS	39
7.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	39
7.1.	Características de la Investigación	39
7.2.	Delimitación de la Investigación	39
7.3.	Recolección de Datos	41
7.4.	Elaboración del Cuestionario	44
7.5.	Análisis de Fiabilidad del Cuestionario – Parte Cuantitativa	48
7.6.	Análisis de las Respuestas del Espacio de Opinión del Cuestionario – Parte Cualitativa	52
7.7.	Ratificación del Cuestionario	54
7.8.	Modelo Propuesto	57
7.9.	Variables	63
7.10.	Análisis de Datos	64
7.11.	Supuestos	64
8.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	65
8.1.	Resultados Cuantitativos	65
8.1.1.	Por Ubicación de las Universidades	66
8.1.2.	Por Antigüedad de las Universidades	68
8.1.3.	Por el Rango de Edad	71
8.1.4.	Por el Estado de las Universidades	73
8.1.5.	Cuadro Resumen	75
8.2.	Resultados Cualitativos	77
8.2.1.	Región Amazónica	80
8.2.2.	Región Centro	81
8.2.3.	Región Lima	83
8.2.4.	Región Norte	84
8.2.5.	Región Sur	85
8.2.6.	Antigüedad de 0 a 9 años	87
8.2.7.	Antigüedad de 10 a 49 años	88
8.2.8.	Antigüedad de 50 a 99 años	90
8.2.9.	Antigüedad de 100 años a más	91

8.2.10.	Edad hasta 29 años	93
8.2.11.	Edad de 30 a 49 años	94
8.2.12.	Edad de 50 a 65 años	95
8.2.13.	Universidades Licenciadas	97
8.2.14.	Universidades NO Licenciadas	98
8.2.15.	Síntesis de Resultados	100
8.2.16.	Revisión de Comentarios más Significativos	101
9.	CONCLUSIONES	114
10.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
11.	ANEXOS	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Cantidad de Universidades Peruanas por Tipo de Gestión y Autorización	10
Tabla N° 2: Universidades Peruanas Licenciadas	10
Tabla N° 3: 7 Factores Críticos para el Cambio Exitoso y Lista de Comprobación	27
Tabla N° 4: Proceso de Cambio y Problemas Posibles	29
Tabla N° 5: Categorías de Análisis y Preguntas Orientadoras	33
Tabla N° 6: Acopio de Modelos revisados.....	37
Tabla N° 7: Dimensiones / Factores y Variables de los Modelos revisados	38
Tabla N° 8: Universidad Públicas Peruanas	40
Tabla N° 9: Listado de Universidades para Prueba Piloto	42
Tabla N° 10: Universidades Públicas Peruanas integrantes de la muestra seleccionada	42
Tabla N° 11: Elaboración del Cuestionario – Universidades por Región.....	44
Tabla N° 12: Elaboración del Cuestionario – Antigüedad	44
Tabla N° 13: Elaboración del Cuestionario – Edad	45
Tabla N° 14: Elaboración del Cuestionario – Variables de Autores revisados	45
Tabla N° 15: Elaboración del Cuestionario – Código y Enunciado por Variable.....	46
Tabla N° 16: Consistencia Interna del Cuestionario	49
Tabla N° 17: Análisis para eliminación de elementos, a nivel general.....	49
Tabla N° 18: Consistencia Interna del Factor Administración.....	50
Tabla N° 19: Consistencia Interna del Factor Personas.....	50
Tabla N° 20: Consistencia Interna del Factor Liderazgo.....	51
Tabla N° 21: Consistencia Interna del Factor Comunicación	51
Tabla N° 22: Consistencia Interna del Factor Estructura y Procesos	51
Tabla N° 23: Consistencia Interna General, luego de Eliminación de Elementos	52
Tabla N° 24: Respuestas de los Espacios de Opinión de la Prueba Piloto.....	52
Tabla N° 25: Ratificación del Cuestionario – Código y Enunciado por Variable.....	54
Tabla N° 26: Estado de la Universidad	56
Tabla N° 27: Factores y Variables del presente trabajo	63
Tabla N° 28: Resultado Cuantitativo General.....	65
Tabla N° 29: Resultado Cuantitativo por Ubicación	67
Tabla N° 30: Síntesis del Resultado Cuantitativo por Ubicación.....	68
Tabla N° 31: Resultado Cuantitativo por Antigüedad	69
Tabla N° 32: Síntesis del Resultado Cuantitativo por Antigüedad	70
Tabla N° 33: Resultado Cuantitativo por Rango de Edad.....	71
Tabla N° 34: Síntesis del Resultado Cuantitativo por Rango de Edad.....	72
Tabla N° 35: Resultado Cuantitativo por Estado.....	73
Tabla N° 36: Síntesis del Resultado Cuantitativo por Estado	74
Tabla N° 37: Integración de Resultados Cuantitativos.....	75
Tabla N° 38: Síntesis del Resultado Cuantitativo General.....	76
Tabla N° 39: Tipificación de Comentarios Recolectados.....	77
Tabla N° 40: Conteo de Comentarios Recolectados	77
Tabla N° 41: Síntesis de Resultados	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Pilares centrales de la Política de Modernización de la Gestión Pública.....	4
Gráfico N° 2: Etapas del Procedimiento de Licenciamiento Institucional.....	8
Gráfico N° 3: Plan de Implementación Progresiva del Licenciamiento Institucional.....	9
Gráfico N° 4: Avances y Estatus del Licenciamiento Institucional -Universidades Públicas Peruanas por Región.....	12
Gráfico N° 5: Dimensiones y Variables para el Cambio.....	32
Gráfico N° 6: Distribución de Universidades Públicas Peruanas por Región	40
Gráfico N° 7: Distribución de Comentarios según su Tipo	78
Gráfico N° 8: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado General	79
Gráfico N° 9: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Región Amazónica	80
Gráfico N° 10: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Región Centro	82
Gráfico N° 11: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado de Región Lima	83
Gráfico N° 12: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Región Norte.....	84
Gráfico N° 13: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Región Sur.....	86
Gráfico N° 14: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Antigüedad de 0 a 9 años	87
Gráfico N° 15: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Antigüedad de 10 a 9 años.....	88
Gráfico N° 16: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Antigüedad de 50 a 99 años	90
Gráfico N° 17: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Antigüedad de 100 años a más	91
Gráfico N° 18: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Edad hasta 29 años.....	93
Gráfico N° 19: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Edad de 30 a 49 años.....	94
Gráfico N° 20: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Edad de 50 a 65 años.....	96
Gráfico N° 21: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Universidades Licenciadas.....	97
Gráfico N° 22: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Universidades NO Licenciadas.	98

ACRÓNIMOS UTILIZADOS

ANR	<p>Asamblea Nacional de Rectores</p> <p>Nace como espacio de coordinación entre las universidades y con autonomía para su funcionamiento, elección de autoridades, aprobación de reglamento y organización de órganos; constituida por los Rectores de las Universidades Públicas y Privadas. Cuyas actividades cesan con la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, establecida por la Ley Universitaria.</p>
ASUP	<p>Asociación de Universidades del Perú</p> <p>Institución sin fines de lucro, cuyo propósito es promover la coordinación interuniversitaria para lograr mejoras en la calidad de la educación.</p>
CBC	<p>Condiciones Básicas de Calidad</p> <p>Establecidas por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, en el marco del cumplimiento de la Ley Universitaria.</p>
CINDA	<p>Centro Interuniversitario de Desarrollo</p> <p>Corporación Internacional sin fines de lucro, con personalidad jurídica otorgada por los Estados de Colombia y Chile. Reconocido como organismo internacional no gubernamental por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO, y por el Estado de Chile. Cuenta entre sus miembros con la participación de destacadas universidades en la mayoría de los países latinoamericanos, así como en España e Italia.</p>
CONAFU	<p>Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades</p> <p>Fue un órgano autónomo de la Asamblea Nacional de Rectores que autorizaba y supervisaba el funcionamiento de las universidades del Perú.</p>
CONCYTEC	<p>Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica</p> <p>Institución rectora del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica. Tiene por finalidad normar, dirigir, orientar, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica y promover e impulsar su desarrollo mediante la acción concertada y la complementariedad entre los programas y proyectos de las instituciones públicas, académicas, empresariales organizaciones sociales y personas integrantes del SINACYT.</p>
CONEAU	<p>Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Universitaria</p> <p>Órgano Operador del Sistema Nacional de la Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa - SINEACE.</p>

DIGESU	<p>Dirección General de Educación Superior Universitaria</p> <p>Formada en enero del 2015, como parte del Viceministerio de Gestión Pedagógica del Ministerio de Educación. Tiene por objetivos dirigir, coordinar, promover, monitorear y evaluar las políticas para el desarrollo y el aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria, así como regular la relación del MINEDU con las universidades públicas y privadas.</p>
FENDUP	<p>Federación de Docentes Universitarios del Perú</p> <p>Institución gremial, social y cultural que agrupa a los docentes universitarios de la República del Perú. Autoproclamada defensora permanente de la vigencia de los derechos humanos, la autonomía cultural, científica y tecnológica; de los principios de la autonomía universitaria y la libertad de cátedra; de los derechos de todos los afiliados ante los organismos correspondientes; la lucha por la dignidad de los docentes universitarios.</p>
FEP	<p>Federación de Estudiantes del Perú</p> <p>Movimiento estudiantil fundado en 1916 y reconocida legalmente en 1919. Su función principal es organizar, dirigir y representar al estudiantado peruano.</p>
MINEDU	<p>Ministerio de Educación</p> <p>Es el órgano rector de las políticas educativas peruanas y ejerce su rectoría a través de una coordinación y articulación intergubernamental con los Gobiernos Regionales y Locales, propiciando mecanismos de diálogo y participación.</p>
SENA	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje</p> <p>Establecimiento público del orden nacional en Colombia, adscrito al Ministerio del Trabajo, ofrece formación gratuita a través de programas técnicos, tecnológicos y complementarios, bajo las modalidades de presencial y virtual.</p>
SINEACE	<p>Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad</p> <p>Organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Educación. Su finalidad es garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad, y que los trabajadores peruanos estén altamente calificados para la labor que realizan.</p>
SUNEDU	<p>Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria</p> <p>Organismo público peruano que nace para proteger el derecho de los jóvenes a recibir una educación universitaria de calidad y, de esta manera, mejorar sus competencias profesionales. Es responsable del Licenciamiento Institucional, para ofrecer el servicio educativo superior universitario.</p>

INTRODUCCIÓN

En el Perú, la Educación Superior Universitaria se encuentra enmarcada en un proceso de reforma, que establece como primer paso el Licenciamiento Institucional de universidades públicas y privadas. Este Licenciamiento garantiza el cumplimiento de las Condiciones Básicas de Calidad que el modelo exige como una medida de Aseguramiento de la Calidad. De esta manera la universidad peruana se ve inmersa en un arduo proceso de cambio organizacional.

El contraste entre la programación del Licenciamiento Institucional y las distintas acciones realizadas para su consecución, con los resultados y avances obtenidos por las distintas universidades evidencia que dichos avances son mucho más lentos de lo esperado. El presente trabajo se sitúa en este escenario, con el objetivo de conocer los factores de mayor dificultad que se experimentan en este proceso de Gestión del Cambio, centrando la atención en las Universidades Públicas Peruanas las que por su naturaleza, son dependientes de otros organismos y en general del Estado Peruano.

Este trabajo de tesis está estructurado de la siguiente manera: Presenta la Fundamentación y Planteamiento del Problema en el apartado N° 1, seguida del Objetivo en el apartado N° 2. Se desarrolla el Marco Contextual en el apartado N° 3, en el cual se da a conocer el Proceso de Cambio en la Gestión Pública del Perú en general y en las universidades públicas peruanas en particular; se detalla también sobre el Licenciamiento Institucional y sus Avances. Adicionalmente, en el apartado N° 4 se habla sobre la Educación Superior Universitaria en el Perú, un poco de historia para entender su actual reforma y las normas que la guían. La finalidad de este apartado es brindar al lector, quizá ajeno a la realidad educativa peruana, información valiosa para entender la complejidad del proceso por el que atraviesa.

A continuación en el apartado N° 5 se desarrolla el Marco Teórico sobre la Gestión del Cambio, que incluye la revisión de modelos y propuestas de distintos autores, para luego presentar una integración adaptada para la realidad de la universidad pública peruana. El apartado N° 6 presenta la Hipótesis con los posibles resultados que se puede obtener al finalizar este trabajo.

Seguidamente, en el apartado N° 7, se despliega la Metodología de la Investigación, sus características y aspectos importantes. En este mismo apartado se desarrolla la elaboración del cuestionario (herramienta utilizada para la recolección de datos), su análisis de fiabilidad, prueba piloto y su Ratificación para ser aplicado a la muestra seleccionada. Así mismo se expone el Modelo Propuesto resultante y sus Variables.

En el apartado N° 8 se presentan los Resultados de la Investigación, segmentados en Cuantitativos y Cualitativos, para cada grupo de análisis correspondiente. Finalmente, se encuentran las Conclusiones, Referencias Bibliográficas y Anexos; en los apartados 9, 10 y 11 respectivamente.

1. FUNDAMENTACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la gestión del cambio es uno de los grandes desafíos de las organizaciones en su búsqueda de adaptación a un entorno cada vez más competitivo y complejo. Las universidades públicas peruanas también están inmersas en este desafío, enmarcadas en la legislación que rige la gestión pública del Perú, dotada de políticas, guías y modelos que proporcionan acciones sugeridas que tienen un bajo impacto sobre la gestión del cambio.

En el Perú, la preocupación por la situación de la calidad de Educación Superior Universitaria, ocasionó múltiples debates, acuerdos y desacuerdos, que después de un tiempo considerable y de sufrir modificaciones debido a las negociaciones con los actores involucrados, se consolidó en la promulgación de la nueva Ley Universitaria, Ley N° 30220 (Congreso de la República, 2014), siendo ésta la base de la Reforma de la Educación Superior Universitaria. Esta ley da origen a diversos documentos, entre ellos la Política de Aseguramiento de la Calidad que consta de cuatro pilares: (i) Información Confiable y Oportuna; (ii) Fomento para Mejorar el Desempeño; (iii) Acreditación para la Mejora Continua; y, (iv) Licenciamiento como Garantía de Condiciones Básicas de Calidad.

Este proceso de reforma pretende en primera instancia, que las universidades peruanas (tanto públicas como privadas) obtengan el Licenciamiento Institucional. Este es un procedimiento obligatorio a través del cual cada casa de estudios debe demostrar ante la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) que cumple con las Condiciones Básicas de Calidad (CBC) para poder brindar el servicio educativo.

El Estado peruano, a través de sus distintos organismos, ha analizado la gestión pública, identificando diversos problemas de manera general. En el marco de la reforma de la Educación Superior Universitaria y la obligatoriedad del Licenciamiento Institucional, las universidades públicas peruanas requieren una atención específica, ya que las acciones del Estado peruano y los organismos competentes no son suficientes para lograr los objetivos planteados.

Los informes realizados en este contexto analizan los resultados partiendo de dichas acciones (emisión de leyes y normas, disposición de recursos financieros, capacitaciones y asesoramientos; etc.) mas no se analiza la gestión del cambio en sí. Por lo que, hacer un estudio sobre el proceso de cambio, permitiría identificar en que se está fallando, para realizar acciones pertinentes y mejorar los resultados obtenidos.

El Perú cuenta con 38 universidades Licenciadas¹ de las 143 existentes. Hay 51 universidades públicas² de las cuales 12 han logrado obtener el Licenciamiento (23.53%). Este hecho es significativamente preocupante considerando que el Plan de Implementación Progresiva del Licenciamiento de SUNEDU tiene como fecha límite para su consecución diciembre de 2018. Ante esta situación se pretende responder a la siguiente interrogante:

¹ Hasta la fecha de corte: 1 de Junio de 2018.

² De las cuales 2 no operan, por lo que no son consideradas por SUNEDU para el procedimiento de Licenciamiento Institucional.

¿Cuáles son los factores que mayor dificultad presentan durante el proceso de Licenciamiento Institucional, desde la perspectiva de los gestores de las universidades públicas peruanas, tomando como referentes de análisis la edad de los gestores universitarios, la antigüedad y la ubicación de las universidades?

El presente trabajo pretende contribuir con las Universidades Públicas Peruanas en el proceso de cambio en el cual están inmersos, identificando las dificultades que experimentan a través de factores.

Para este estudio se considera como *gestores* al personal de las universidades que forman parte de Comisiones / Comités responsables del Licenciamiento Institucional en las universidades en las que trabajan.

2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Dar a conocer los factores de mayor dificultad de la gestión del cambio, experimentadas durante el proceso de Licenciamiento Institucional, desde la perspectiva de los gestores de las universidades públicas peruanas.

Objetivos Específicos

- .1. Identificar los factores que influyen en el proceso de cambio organizacional de las universidades públicas peruanas.
- .2. Indagar el factor de mayor dificultad experimentado por las universidades públicas peruanas de acuerdo a su antigüedad.
- .3. Conocer el factor de mayor dificultad experimentado por las universidades públicas peruanas de acuerdo a su ubicación.
- .4. Identificar el factor de mayor dificultad experimentado por los distintos rangos de edad de los gestores universitarios.

3. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

Este apartado pretende brindar la información necesaria sobre el contexto que enmarca la realización de la presente tesis.

3.1. El Proceso de Cambio en la Gestión Pública del Perú

El Gobierno del Perú viene impulsando un proceso de Modernización de la Gestión Pública a fin de promover una Administración Pública eficiente, a través de la *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública* (2013), que establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país.

Un aspecto fundamental considerado en la justificación de dicha política, son las principales deficiencias percibidas en la prestación de los servicios públicos; a saber:

- i. Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público;
- ii. Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones;
- iii. Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos;
- iv. Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente;
- v. Inadecuada política y gestión de recursos humanos;
- vi. Limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades;
- vii. Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento; y
- viii. Débil articulación intergubernamental e intersectorial.

Esta Política declara expresamente que su objetivo es: *“Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país”*. (Presidencia del Consejo de Ministros - Gobierno del Perú, 2013, pág. 21).

A su vez, contempla como principios orientadores: Orientación al ciudadano, Articulación intergubernamental e intersectorial, Balance entre flexibilidad y control de la gestión, Transparencia, rendición de cuentas y ética pública, Innovación y aprovechamiento de las tecnologías, y el Principio de sostenibilidad.

El modelo que propone se basa en 5 componentes de la Gestión Pública orientada a resultados:

- i. Planeamiento de Estado, Políticas de Estado y de gobierno;
- ii. Planeamiento estratégico; Presupuesto para resultados;
- iii. Gestión por procesos;
- iv. Servicio civil meritocrático; y
- v. Seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.

Y en 3 ejes transversales: el gobierno abierto, el gobierno electrónico y la articulación interinstitucional.

Sobre los cuales se constituyen los 5 pilares centrales de la Política de Modernización:

- i. Las políticas públicas nacionales y el planeamiento,
- ii. El presupuesto para resultados,
- iii. La gestión por procesos y la organización institucional,
- iv. El servicio civil meritocrático, y
- v. El seguimiento, monitoreo, evaluación y la gestión del conocimiento.

Gráfico N° 1: Pilares centrales de la Política de Modernización de la Gestión Pública



Fuente: Tomado de Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Presidencia del Consejo de Ministros - Gobierno del Perú, 2013)

La Política menciona que la implementación de la gestión por resultados implicará una nueva cultura de gestión pública, y que, para tener éxito en el proceso de transformación, las instituciones deberán seguir las ocho etapas del enfoque de gestión del cambio, estas etapas no son más que los ocho pasos para, según Kotter (2007), transformar una organización:

1. Analizar la situación de la entidad
2. Formar un potente grupo de agentes del cambio
3. Crear una visión para el cambio
4. Comunicar la visión
5. Eliminar los obstáculos
6. Asegurarse de tener logros a corto plazo
7. Construir sobre el cambio: tener en mente el objetivo a largo plazo
8. Anclar el cambio en la cultura organizacional

3.2. La Gestión del Cambio en las Universidades Públicas Peruanas

En el ámbito de la gestión de universidades públicas; el proceso de reforma implantado por el Estado peruano, refleja la preocupación por aplacar estas deficiencias. Este quinquenio ha aportado a la educación superior, una reforma que se construye en torno a la implementación de la nueva Ley Universitaria. Dicha reforma todavía no está culminada y está marcada por la preocupación central por la calidad, este proceso requiere una profunda transformación del sistema educativo, un cambio en las reglas de juego de los actores educativos y de la institucionalidad del propio Estado en materia de educación.

Al respecto, y en base en su experiencia, Elizabeth Rafael³ manifiesta lo siguiente:

“Para el caso de una universidad nacional, caracterizada por su reconocida trayectoria y respetable posicionamiento histórico, con una estructura organizacional jerárquica y rígida, pasar a pensar en un modelo de organización por procesos fue poco accesible, dado que implementar el modelo requiere vencer resistencias ante las necesidades de cambio en el comportamiento laboral; es decir, pasar de un desempeño aislado a un trabajo colaborativo centrado en el usuario, con una disposición favorable a la rendición de cuentas, fue difícil en un inicio; pero, a medida que los procesos identificados son asumidos por el recurso humano calificado, bajo cumplimiento de ciertas condiciones normativas, físicas, académicas y administrativas, un Sistema de Gestión de Calidad empezaría a funcionar.” (Rafael Sánchez, 2016, pág. 24).

Complementando las herramientas proporcionadas por el Estado y la SUNEDU, muchas universidades se han respaldado en consultorías externas para la implementación correspondiente de la reforma. Producto de diversas experiencias de este proceso, se ha identificado que *“la resistencia al cambio es elevada en nuestras organizaciones educativas”* (Angulo et. al. 2016, pág. 190), ratificando lo expresado por Elizabeth Rafael.

Experiencias en el Proceso de Cambio

El 13 de enero de 2009, el SINEACE publicó en el diario oficial El Peruano, el Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Profesionales Universitarias y Estándares para la Carrera de Educación, que fue resultado del análisis de la situación de la universidad peruana de esa época y la imagen que se tenía de ella para el futuro. Entonces no había consenso respecto de la concepción de calidad para la educación universitaria y lo que implicaba; los docentes universitarios no estaban acostumbrados a demostrar los niveles de calidad con modelos estandarizados, por lo que, al inicio, hubo rechazo natural al cambio.

Luego de 9 años, el SINEACE presenta la publicación: *Experiencias de Acreditación de Trece Universidades Peruanas* (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, 2018), cuyos aspectos relevantes se presenta a continuación:

³ Past Vicerrectora Académica de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

La importancia al rol de las autoridades (como ápice estratégico): la experiencia refleja el escaso apoyo institucional al inicio del proceso, ya sea por temas de política interna de la universidad o por algún nivel de escepticismo sobre las posibilidades de éxito de la carrera para acreditarse; por lo que el respaldo se ha logrado a través de los resultados obtenidos por las carreras.

Insuficiencia de recurso por limitaciones presupuestales: debido al ciclo presupuestal que limita la posibilidad de contar con fondos para partidas que no se han incluido en el presupuesto aprobado. En este punto, SINEACE identificó la existencia de una relación entre el apoyo de las autoridades y el monto del presupuesto destinado.

La **capacitación constante** durante el proceso: a través de los cursos, seminarios o talleres dictados por el CONEAU o la ANR; y los servicios externos de expertos nacionales e internacionales.

El **manejo del tiempo** dedicado por los docentes a las tareas de acreditación, realizado de diversas maneras: dentro de las horas administrativas del plan de trabajo, con reconocimiento de horas y pagos adicionales, y a través de la descarga de horas lectivas.

El **compromiso** de los involucrados: que sumado al **trabajo en equipo** sumaron esfuerzos para lograr la acreditación.

El efecto de las **ideas enraizadas** en la universidad: que pueden influir positivamente en el proceso de acreditación o podrían perjudicarlo si son ideas contrarias a la calidad (como pensar que propuestas como acreditación, estándares de calidad y mejora continua son cosas de ingenieros y no propias de abogados, por ejemplo).

Finalmente, las carreras que han pasado por este proceso reconocen los beneficios de contar con la acreditación de sus carreras, algunos de ellos son:

- El reconocimiento formal y externo de la labor y el trabajo que se realiza en la carrera.
- Cambio en la actitud de los estudiantes, ahora son más conscientes de su educación y su rol en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Mejor disposición de los docentes a colaborar con los comités de calidad.
- Promueve la mejora continua, el trabajo realizado, las sugerencias y aportes de los evaluadores externos, permiten identificar fortalezas y debilidades.
- Se logró un mayor acercamiento con los alumnos.
- Facilitó el trabajo para el Licenciamiento.
- Formalización de forma de trabajo en la carrera.

SINEACE (2018) concluye que las lecciones aprendidas están vinculadas a la gestión de la resistencia al cambio, la carga lectiva de los docentes, la gestión del presupuesto, la planificación y la organización del trabajo. Algunos autores respaldan esta idea y la complementan manifestando que *“La cultura de calidad es un conjunto de valores y procesos que se orientan al cumplimiento de la misión y propósitos de la organización de acuerdo a las normas establecidas y al entorno socio cultural”* (Angulo et. al. 2016, pág. 190).

Doris Maraví Gutarra, emiten una opinión más integrada del proceso de acreditación con la reforma de la Educación Superior Universitaria Peruana, expresando lo siguiente:

“Para la comunidad universitaria, y en especial para los docentes que van conociendo los alcances de esta reforma, el proceso de acreditación implica una nueva etapa para la universidad y la educación superior en general. El enfoque integrador para sacar adelante el sistema de aseguramiento de la calidad debe continuar: es una tarea de largo alcance.” (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, 2018, pág. 56).

Sin duda, estas experiencias reflejan un arduo trabajo por parte de las universidades y sus carreras involucradas siendo el eje principal la gestión del cambio, que se manifiesta a través de las distintas acciones realizadas para obtener la acreditación, dejando claro que se trata de un proceso de largo alcance que requiere permanencia.

3.3. Licenciamiento Institucional: Pilar del Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior Universitaria Peruana

“La reforma iniciada por la nueva Ley Universitaria redefine el aseguramiento de la calidad asociado al inicio de operaciones, creando la figura del Licenciamiento periódico y renovable, en lugar de la autorización de funcionamiento una vez por siempre” (Centro Interuniversitario de Desarrollo, 2016 a, pág. 262).

Basándose en la evidencia empírica internacional de países como Chile, Colombia, Ecuador, España, Estados Unidos y Australia, la SUNEDU (2015) publica *El Modelo de Licenciamiento y su Implementación en el Sistema Universitario Peruano*, considerando al *“licenciamiento como instrumento para el control de la calidad de los sistemas de educación superior y a la vez para incentivar acciones iniciales de las instituciones de educación superior con miras hacia la acreditación”* (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, 2015, pág. 17). Así mismo concluye que, no existe ningún sistema de Licenciamiento completamente exitoso, la evidencia empírica internacional cuenta con ventajas y limitaciones, y trabajo continuo para perfeccionar sus procesos y responder a la dinámica del entorno.

En este marco, el Licenciamiento se define como el procedimiento obligatorio que tiene como objetivo verificar que las universidades cumplan las Condiciones Básicas de Calidad (CBC) para ofrecer el servicio educativo superior universitario y puedan alcanzar una licencia que las habilite a prestar dicho servicio. La obligatoriedad del Licenciamiento se sustenta en la necesidad de que la universidad opere con una habilitación legal otorgada por el Estado.

La Licencia de Funcionamiento Institucional autoriza el funcionamiento de la universidad para ofrecer el servicio educativo superior universitario y comprende a la universidad, detallando sus filiales y anexando la lista de programas que puede ofrecer. Para su obtención, es necesario que las universidades cumplan con la totalidad de las CBC incluidas en la matriz de indicadores. La autorización otorgada es temporal y renovable, con una vigencia mínima de 6 años. (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, 2015).

El procedimiento de Licenciamiento Institucional consta de tres etapas: (i) revisión documentaria, (ii) verificación presencial, (ambas a cargo de la Dirección de Licenciamiento de la SUNEDU) y (iii) emisión de resolución (a cargo del Consejo Directivo y la Secretaría General de la SUNEDU).

Gráfico N° 2: Etapas del Procedimiento de Licenciamiento Institucional



Fuente: Tomado de Brochure Institucional (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, 2017 d).

El Modelo de Licenciamiento establece 8 CBC:

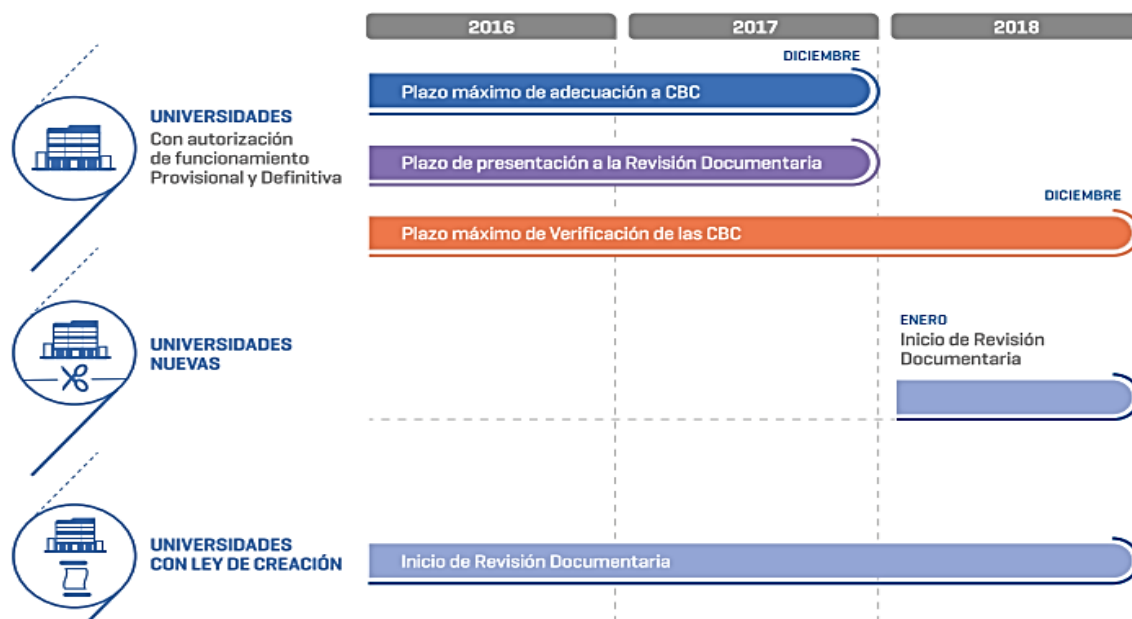
- **Condición I:** Existencia de objetivos académicos, grados y títulos a otorgar, y planes de estudio correspondientes.
- **Condición II:** Oferta educativa a crearse compatible con los fines propuestos en los instrumentos de planeamiento.
- **Condición III:** Infraestructura y equipamiento adecuado al cumplimiento de sus funciones (aulas, bibliotecas, laboratorios, entre otros).
- **Condición IV:** Líneas de investigación a ser desarrolladas.
- **Condición V:** Verificación de la disponibilidad de personal docente calificado con no menos del 25% de docentes a tiempo completo.
- **Condición VI:** Verificación de los servicios educacionales complementarios básicos (servicio médico, social, psicopedagógico, deportivo, entre otros).
- **Condición VII:** Existencia de mecanismo de mediación e inserción laboral (Bolsa de Trabajo u otros).
- **Condición VIII:** CBC complementaria: Transparencia de universidades.

Así mismo, la décimo primera disposición complementaria transitoria de la Ley Universitaria (2014) dispone un Plan de Implementación Progresiva para la verificación de las CBC; este plan tiene como fundamento la transitoriedad y adecuación a la que deben someterse las universidades.

El diseño del modelo se enmarca en la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, y representa el reto de reorganizar el sistema universitario y promover uno basado en calidad. Si una universidad no cumpliera con la totalidad de las CBC, la universidad presentará un Plan de Adecuación, cuyo plazo no podía exceder a diciembre de 2017.

SUNEDU establece diciembre de 2018 como fecha límite del Plan de Implementación Progresiva del Licenciamiento Institucional; es decir, ninguna universidad podría funcionar sin la licencia correspondiente, a partir de enero de 2019.

Gráfico N° 3: Plan de Implementación Progresiva del Licenciamiento Institucional



Fuente: Tomado de Brochure de Licenciamiento Institucional (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, 2017 c).

La SUNEDU (2016 d) realizó capacitaciones sobre la presentación de las solicitudes de Licenciamiento, con la finalidad de que las universidades tengan un mejor entendimiento del Procedimiento. Se realizaron 41 reuniones de capacitación a nivel nacional y con la participación de los responsables de las comisiones de Licenciamiento; resaltando la importancia de continuar con las capacitaciones durante el 2017.

Posteriormente SUNEDU (2017 a) detectó la necesidad de simplificar el procedimiento de Licenciamiento Institucional y las CBC, a efectos de que estos instrumentos se encuentren totalmente alineados a las disposiciones contenidas en la Ley N° 27444 (2001) *Ley de Procedimiento Administrativo General, Normas de Simplificación Administrativa y Normas de Eliminación de Barreras Burocráticas*, bajo la propuesta de dejar sin efecto algunos indicadores y modificar otros, con la finalidad de simplificar las CBC y delimitar las competencias de SUNEDU con otras entidades del Estado, evitando duplicidad de funciones. En el Anexo N° 2 se presenta las modificaciones realizadas.

Por lo que, se aprueban las *Medidas de simplificación administrativa para el Licenciamiento Institucional y el Reglamento del Procedimiento de Licenciamiento Institucional* el 10 de marzo de 2017, cuando 79 universidades (56.03%) ya habían presentado su Solicitud de Licenciamiento Institucional conforme al Cronograma establecido en el modelo correspondiente.

Avance del Proceso Licenciamiento Institucional

En el Perú existen 143 universidades, con la siguiente distribución, de acuerdo con su tipo de gestión y autorización:

Tabla N° 1: Cantidad de Universidades Peruanas por Tipo de Gestión y Autorización

Universidades	Privadas	Públicas	Total
Autorizadas ⁴	45	31	76
Provisionales ⁵	44	10	53
Con Ley de Creación ⁶	3	10	13
Total	92	51	143

Fuente: Adaptado de “El Modelo de Licenciamiento y su Implementación en el Sistema Universitario Peruano” (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, 2015).

Actualmente 141 universidades han presentado sus solicitudes para obtener la licencia correspondiente; siendo las primeras en obtenerla la Universidad de Ingeniería y Tecnología y la Pontificia Universidad Católica del Perú; y por el lado de las universidades públicas, la Universidad Nacional Agraria La Molina y la Universidad Nacional Autónoma de Huanta.

Tabla N° 2: Universidades Peruanas Licenciadas

N°	Universidad	Tipo de Gestión	Departamento
1	Universidad de Ingeniería y Tecnología	Privada	Lima
2	Pontificia Universidad Católica del Perú	Privada	Lima
3	Universidad de Lima	Privada	Lima
4	Universidad del Pacífico	Privada	Lima
5	Universidad Peruana Cayetano Heredia	Privada	Lima
6	Universidad para el Desarrollo Andino	Privada	Huancavelica
7	Universidad de Ciencias y Artes de América Latina	Privada	Lima
8	Universidad Femenina del Sagrado Corazón	Privada	Lima
9	Universidad Ricardo Palma	Privada	Lima
10	Universidad de Piura	Privada	Piura
11	Universidad Nacional Agraria La Molina	Pública	Lima
12	Universidad Nacional Autónoma de Huanta	Pública	Ayacucho
13	Universidad Antonio Ruíz de Montoya	Privada	Lima
14	Universidad de San Martín de Porres	Privada	Lima
15	Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza	Pública	Amazonas
16	Universidad Nacional José María Arguedas	Pública	Apurímac
17	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Privada	Lima

⁴ Las Universidades con Autorización Definitiva cuentan con

(i) autorización definitiva de funcionamiento otorgada por el Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades - CONAFU,

(ii) han sido creadas antes de 1995 y fueron incorporadas en el registro de la Asamblea Nacional de Rectores - ANR.

⁵ Estas universidades cuentan con Autorización Provisional otorgada por el CONAFU.

⁶ Universidades que no cuentan con autorización provisional ni definitiva.

Gestión del Cambio en Universidades Públicas Peruanas
Desde la percepción de los gestores, en el marco del Licenciamiento Institucional

N°	Universidad	Tipo de Gestión	Departamento
18	Universidad San Ignacio de Loyola	Privada	Lima
19	Universidad Marcelino Champagnat	Privada	Lima
20	Universidad Católica San Pablo	Privada	Arequipa
21	Universidad Privada del Norte	Privada	La Libertad
22	Universidad de Ciencias y Humanidades	Privada	Lima
23	Universidad Nacional de Ingeniería	Pública	Lima
24	Universidad Privada de Tacna	Privada	Tacna
25	Universidad Andina del Cusco	Privada	Cusco
26	Universidad Católica de Santa María	Privada	Arequipa
27	Universidad Nacional del Altiplano	Pública	Puno
28	Universidad Nacional de Moquegua	Pública	Moquegua
29	Universidad Nacional de Jaén	Pública	Cajamarca
30	Universidad La Salle	Privada	Arequipa
31	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Privada	Lambayeque
32	Universidad Nacional Intercultural de la Selva Central Juan Santos Atahualpa	Pública	Junín
33	Universidad Privada Antenor Orrego	Privada	La Libertad
34	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Pública	Lima
35	Universidad ESAN	Privada	Lima
36	Universidad Científica del Sur	Privada	Lima
37	Universidad Nacional de Barranca	Pública	Lima
38	Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga	Pública	Ayacucho

Elaboración: Propia, en base a Universidades Licenciadas (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, 2018 d) (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, 2018 c) y (Radio Programas del Perú, 2018).

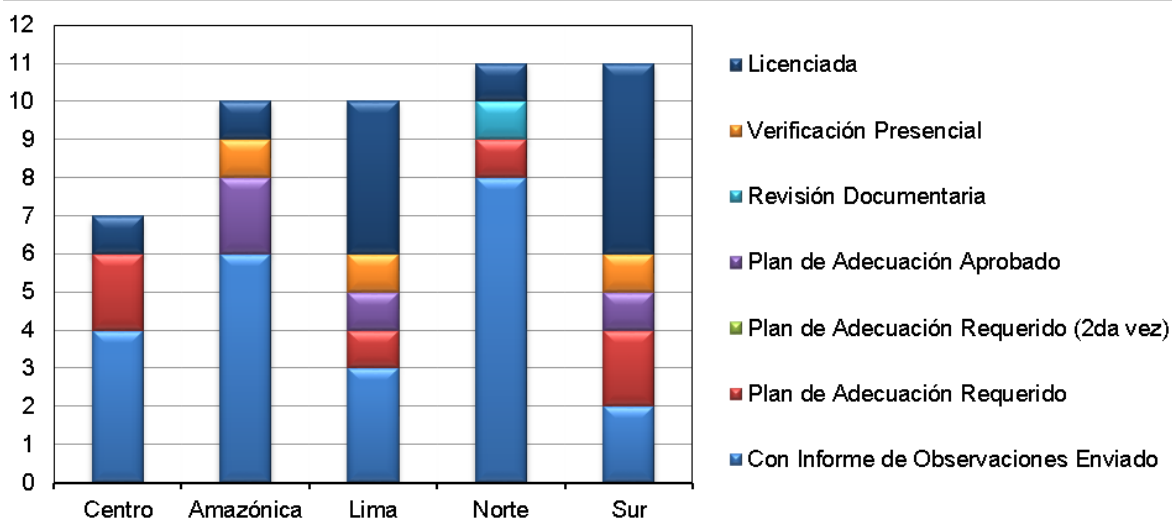
Hasta la fecha de corte⁷; 38 universidades, el 26.57% de las existentes, han obtenido su Licenciamiento Institucional; de las cuales solo 12 son universidades públicas, que representa el 23.53% de su tipo.

Las otras 103 universidades, se encuentran en distintos estados de avance:

- i. Verificación Presencial;
- ii. Revisión Documentaria;
- iii. Plan de Adecuación Aprobado;
- iv. Plan de Adecuación Requerido (2da vez)
- v. Plan de Adecuación Requerido; y
- vi. Con Informe de Observaciones Enviado.

⁷ (Nota recordatoria) Fecha de corte de la presente tesis: 1 de Junio de 2018.

Gráfico N° 4: Avances y Estatus del Licenciamiento Institucional
-Universidades Públicas Peruanas por Región



Elaboración: Propia, en base a Universidades Públicas Peruanas (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, s.f.), Avance y estatus del Licenciamiento (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, 2018 c).

En una entrevista realizada por el Diario *El Comercio* (2018), el Superintendente de la SUNEDU, Martín Benavides expresó, que concluir el proceso de Licenciamiento no implica que todas las universidades sean Licenciadas. También señala que las universidades que no se adecúan a la reforma van a tener que cerrarse, asegurándose que aquellas universidades en plena transformación y con voluntad de cambio no se vean sacrificadas por una fecha, por lo que estima que en mayo del 2019 concluiría el proceso de Licenciamiento.

Ya se cuenta con el *Reglamento del Proceso de Cese de Actividades de Universidades y Escuelas de Posgrado* aprobado por SUNEDU, publicado en el diario oficial *El Peruano* el 11 de setiembre. Este reglamento dispone que las universidades que no sean licenciadas tendrán hasta 2 años para cerrar, tiempo en el cual sus estudiantes deben terminar su carrera o trasladarse a otra universidad que cuente si con Licenciamiento. SUNEDU establece que el proceso de cese será progresivo y ordenado, ya que las universidades en plan de cierre no pueden interrumpir el servicio educativo durante el semestre en curso en el que se denegó su licencia, tampoco pueden convocar a nuevos procesos de admisión, pero sí podrán otorgar grados y títulos en el plazo máximo establecido, a partir de la culminación del último período de estudios.

Considerando las acciones de SUNEDU (Capacitaciones realizadas a nivel nacional y Medidas de Simplificación Administrativa para el Licenciamiento Institucional) frente a los resultados que se va obteniendo; se puede afirmar que las universidades peruanas vienen experimentando dificultades durante la implementación del modelo correspondiente, que, de identificarse, permitirá a los gestores universitarios una toma de decisiones favorable y una mejor gestión del cambio.

4. La Educación Superior Universitaria en el Perú

Este apartado es puramente informativo, se inicia con el concepto de Calidad en la Educación Superior Universitaria presentando algunos autores que hablan al respecto. Seguidamente se desarrolla un breve marco histórico que contextualiza el actual proceso de reforma en el Perú, y se presenta la normativa que la gobierna (Ley Universitaria y Política de Aseguramiento de la Calidad).

4.1. El Concepto de Calidad

En el entorno nacional peruano, el SINEACE define la calidad como *“aquello que involucra el logro de un modo de vida que se inscribe en la condición humana”*, señalando que es un imperativo, *“un derecho que trae consigo la responsabilidad de garantizarlo”* (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, 2015, págs. 10 - 11).

Para complementar esta idea, otros autores mencionan que: *“los niveles de la calidad universitaria marcan diferencias importantes en términos de una serie de variables de resultados laborales y de percepción”* (Lavado, Martínez, & Yamada, 2014, pág. 41) pues, *“una educación superior universitaria con calidad debe formar el capital humano que requiere un país”* (Angulo H, Espinoza B, & Angulo A, 2016, pág. 161).

En un entorno más amplio, López Armengol (2010) investiga sobre el concepto de calidad que mejor se ajusta a la actividad educativa considerando la opinión del profesorado universitario y de los decanos de distintas facultades de las universidades de Argentina, de modo comparativo con sus pares en España y México, presentando las distintas visiones y los puntos en común, concluyendo lo siguiente:

Hay distintas opiniones de la calidad en la educación superior expresado por los docentes, siendo la predominante aquella que la asocia con la eficacia en el proceso de transformación del estudiante, una concepción relacionada con lograr que los estudiantes desarrollen las capacidades necesarias para avanzar en su propia transformación y con la necesidad de formar estudiantes capaces de asumir un compromiso social. Por su parte, los decanos encuentran los valores más altos en aquella definición que vincula la calidad con la consecución y el cumplimiento de objetivos y fines determinados por la institución. Estas distintas visiones sobre la calidad están influenciadas por el rol que cada uno cumple en la institución educativa.

La opinión del profesorado universitario sobre la calidad y sus determinantes trascienden las fronteras nacionales, las diferencias culturales o las particularidades institucionales y políticas de estos tres países (Argentina, España y México). La paridad y la homogeneidad de las respuestas posibilitan la identificación de una comunidad académica internacional. (López Armengol, 2010, págs. 63 - 64, 108 - 112).

Además del debate sobre el concepto de calidad en la educación superior, también se discuten los elementos involucrados; siendo los más citados: la gestión, las competencias del docente universitario, la investigación, el financiamiento, los recursos humanos, la cultura y el clima organizacional, entre otros.

Uno de los autores que más se ha referido a la gestión como factor de calidad en la educación superior es Municio, citado por Lago de Vergara, Gamoba Suárez & Montes Miranda (2014), quien plantea un enfoque fundamental: la Gestión de la Educación por Procesos; el cual se incrusta en la

Gestión de la Calidad Educativa como un nuevo modelo para hacer frente a las demandas de la sociedad actual.

Otro autor (Cevallos Becerra, 2014) expresa que en el contexto de la globalización, la educación superior universitaria se enfrenta a una serie de desafíos y dificultades, como producto del entorno cambiante, entre las cuales están: la internacionalización y su desafío pluralista de la modernidad e integración exitosa, en el ideal de lograr un posicionamiento efectivo en la sociedad del conocimiento.

Frente a esta situación Tapia Mendieta (2013, pág. 21 y 24) menciona que *“las universidades y los gobiernos han asumido la calidad educativa como un reto para el logro de objetivos y políticas educativas”*. *“Las políticas y sistemas educativos deben ser objeto de atención, sistematización, razonamiento y de juicios de valoración”*, dentro del esfuerzo de *“mejorar la calidad de vida de las personas a nivel local y regional, y su competitividad a nivel nacional e internacional”*.

Por ello, los esfuerzos por lograr la calidad en la Educación Superior Universitaria se han incrementado durante los últimos años; reflejándose a través de la aprobación y publicación de leyes, normas, reglamentos y demás documentos de similar índole, que tienen un fin común, el Aseguramiento de la Calidad. Al respecto, Baca Gamarra et.al. sostienen que:

“Entre las características más importantes de la mayoría de los sistemas de aseguramiento de la calidad en América Latina, destacan que son de iniciativa estatal, aunque con distintos grados de autonomía y descentralización, cuyo propósito principal es dar garantía pública de la calidad mediante la instalación de mecanismos de acreditación de carreras, los cuales están basados en procesos de autoevaluación desarrollados por la carrera o institución y validados por un proceso de evaluación externa”. (Baca Gamarra et. al., 2014, pág. 39).

4.2. Marco Histórico de la Segunda Reforma en el Perú

A continuación se presenta el contexto que dio paso al actual proceso de reforma de la Educación Superior Universitaria en el Perú; basado principalmente en las publicaciones *Innovación y Calidad en Educación en América Latina* (Grupo de Análisis para el Desarrollo, 2016) y *La Legislación sobre Educación Superior en el Perú* (Ongaro Estrada, 2003).

Las primeras universidades peruanas surgen para el beneficio y la distinción de la clase social alta, manteniéndose así hasta el siglo XX (la universidad peruana seguía siendo colonial). La primera reforma universitaria en 1920 tuvo el objetivo de transformar la institución universitaria para servir a las clases populares, así mismo le otorgó autonomía a las universidades (parcial en las décadas de los años 40 y 60), seguida de un estancamiento y atraso absoluto, y de intervenciones militares, recesión y ahogo económico durante las décadas de los años 80 y 90. En este contexto, las universidades peruanas se encontraron en abandono y descuido de parte de los gobiernos de turno. En 1997 se abrió el escenario a la libre organización en la formación de centros de enseñanza en todos los niveles, incluido el universitario. Desde entonces, el sistema universitario se expande en 200% aproximadamente, *“esta expansión ha estado conformada mayoritariamente por universidades de menor calidad, las cuales no sólo han tenido un efecto de deterioro en la calidad de los servicios de educación superior sino que además han propiciado el ingreso sistemático de estudiantes a instituciones de menor calidad”* (Lavado, Martínez, & Yamada, 2014, pág. 42).

A finales del año 2000 se comenzó a debatir sobre política educativa y sobre Educación superior universitaria (aunque en menor medida). Posteriormente, con la idea de una Segunda Reforma Universitaria en mente, el Estado peruano comenzó por realizar trabajos de diagnóstico, cubriendo aspectos curriculares, de gestión universitaria, aspectos económicos, el marco legal, entre otros, obteniendo como resultado el planteamiento de la necesidad de la segunda reforma. Estos sucesos sentaron las bases para la discusión que se dará años después en el proceso de debate de la reforma del 2014.

En paralelo, en el 2006, se comienza a construir un Sistema de Aseguramiento de la Calidad Educativa en los tres niveles (primario, secundario y superior), a través del SINEACE. Este sistema opera desde entonces, pero ha tenido importantes limitaciones en un entorno de Educación Superior que se caracterizaba por estar desregulado y ampliamente diversificado.

Otro suceso importante para la reforma universitaria actual fue una promulgación legal, en el marco de la apertura de filiales fuera del ámbito departamental, que señaló la necesidad de una autoridad competente que garantice calidad educativa, por lo que propone crear una superintendencia estatal encargada de evaluar y autorizar el funcionamiento de las nuevas filiales universitarias, así como evaluar todas las existentes, con el propósito de elevar su calidad educativa.

En el 2011, con el cambio de gobierno, se retomó el debate sobre un necesario ajuste del Sistema de Educación Superior Universitario, a raíz de la aprobación de un proyecto de ley en la que se planteó la urgente necesidad de definir una nueva legislación, en el marco de un sistema de educación superior que establezca requisitos de creación y funcionamiento de universidades que garanticen calidad, investigación y vinculación con las necesidades de desarrollo del país; así comienza el debate sobre la necesidad de un nuevo marco normativo que permita la gobernanza de la educación superior universitaria, dando paso a la aprobación de la Ley N° 29971 (Congreso de la República, 2012), que establece la moratoria de creación de universidades públicas y privadas, y de sus filiales, por cinco años.

Una vez lograda la moratoria se comenzó a trabajar la nueva Ley Universitaria, para su elaboración se retomó la propuesta de Nueva Ley Universitaria elaborada el 2009, que incluía la proposición de crear un sistema nacional universitario, un consejo nacional universitario como organismo rector y regulador, entre otras novedades. Sobre la base de esa propuesta, se inició un debate sobre el contenido de la Nueva Ley Universitaria, que culminó con la aprobación de un pre-dictamen en la Comisión de Educación del Congreso de la República en diciembre del 2013, y con la promulgación de la Nueva Ley Universitaria, Ley N° 30220, en julio del 2014.

Los actores más importantes en el proceso de negociación de la ley han sido las organizaciones gremiales de las universidades, las federaciones de docentes universitarios y de estudiantes.

Las organizaciones gremiales de las universidades expresaron sus críticas a la propuesta de ley, en diferentes momentos, planteando que la Ley Universitaria debía seguir considerando a la ANR como entidad representativa de las universidades, señalando desacuerdo con la creación de una autoridad nacional de educación universitaria y que el Estado debería invertir más recursos del PBI en las universidades, así como profundizar el proceso de acreditación institucional; manteniendo la postura de la inconstitucionalidad de la Ley Universitaria.

Una vez aprobado el dictamen, la ANR convocó a una marcha de protesta contra la que consideraban una norma que violaba la autonomía universitaria y porque se ven atropelladas su honor, dignidad y decencia.

Tras un proceso de consulta, se generó un conflicto, porque se evidenció el problema de la inversión en investigación y el de los mecanismos de transparencia en el uso de los recursos públicos, sumándose el hecho de que en muchas universidades se prohibiera el ingreso de la comisión para explicar el proyecto y recoger sugerencias; esto generó una mirada positiva por parte de los estudiantes y docentes ante la propuesta.

Del lado de los docentes universitarios, durante la huelga por la falta de pago de la homologación del gobierno aprista, la Federación de Docentes Universitarios del Perú (FENDUP) se encontraba en conflicto latente con la ANR, reflejándose en el debate de la ley durante el 2013, cuando la FENDUP pidió la disolución de la ANR, respaldó la propuesta de una nueva ley universitaria y señaló el incumplimiento del rol de control y fiscalización de la ANR, valiéndose de las denuncias de presunta corrupción desatendidas.

Del lado de la Federación de Estudiantes del Perú (FEP) encontramos posiciones diferenciadas, por un lado, parecían abstenerse del debate de la ley, sin embargo su actuación más importante fue en apoyo de la ley cuando, meses antes de su promulgación, hizo un deslinde de la ANR y desistió de sumarse a la marcha promovida en mayo del 2014.

Algunos gremios profesionales también se hicieron presentes: la Red Mundial de Científicos Peruanos, acercó una serie de propuestas en apoyo a la necesidad de contar con estándares internacionales en las políticas de aseguramiento de la calidad; por otro lado, el Colegio de Decanos de Colegios Profesionales, apoyó la creación de un ente regulador que fiscalice los aspectos organizativos, económicos y académicos de las universidades.

En cuanto a los actores del nuevo sistema de Educación Superior Universitaria, se encuentran el MINEDU, la SUNEDU y el SINEACE. La Dirección General de Educación Superior Universitaria (DIGESU) tiene por objetivos dirigir, coordinar, promover, monitorear y evaluar las políticas para el desarrollo y el aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria, así como regular la relación del MINEDU con las universidades públicas y privadas.

La DIGESU tiene la tarea de institucionalizar el proceso de reforma universitaria, la implementación del sistema de educación superior que comienza a integrar a nuevos actores antes alejados de la política educativa, como el Ministerio de Economía (promotor de la inversión en la Educación Superior Universitaria, en particular de la pública), el CONCYTEC⁸ (promotor de la innovación), el Ministerio de la Producción (para vincular oferta educativa con demanda laboral) y el Ministerio de Trabajo (para certificar competencias laborales).

Una de las grandes críticas que tiene la concepción de la ley tuvo que ver con la formación de un organismo regulador, a través de los medios de comunicación más importantes del país se manifestó el desacuerdo y la posición en contra hacia la Ley Universitaria, con el argumento de que no habría capacidades en el Estado para regular efectivamente la calidad educativa universitaria. Líderes de opinión se manifestaron, en sus blogs, que la nueva ley buscaba tener universidades políticamente arrodilladas; que ya no podrá pronunciarse libremente por el riesgo de perder la licencia que permita su funcionamiento.

⁸ Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica.

La propia idea de regulación en la educación superior fue tildada de intervencionista por los principales medios de comunicación, lo cual motivó la preocupación de importantes organizaciones internacionales sobre la libertad de prensa en el Perú.

Incluso desde foros de académicos renombrados por su ejercicio profesional, se oyeron voces contra la ley; en este caso, por atender contra el principio de autonomía universitaria al haberse formado un órgano regulador de la calidad educativa.

Cabe mencionar que no todas las voces se postularon contra, la existencia de un órgano regulador, pero sí de poner límites a su ejercicio institucional para seguir permitiendo que las fuerzas del mercado puedan competir y buscar su equilibrio.

La opinión pública tuvo un peso considerable, se puede notar las principales diferencias y cambios entre la propuesta inicial del proyecto de Ley Universitaria y la que finalmente fue promulgada, que incluye en su negociación final la mirada del MINEDU; que señaló que el reto es establecer un marco legal y regulatorio que no esté en los extremos absurdos; ni el extremo de la autorregulación; ni el extremo de una regulación que limite la innovación, la creatividad y la inversión, tanto del sector público como del privado.

En ese sentido, el proceso de reforma peruano siguió la tendencia internacional promovida desde las ideas liberales de dar un rol de facilitador al Estado. Esto debido a las presiones de la opinión pública, la fortaleza de los intereses privados y el cuidado en proteger la autonomía de las universidades, legado institucional que se ha buscado mantener.

4.3. Ley N° 30220: Nueva Ley Universitaria

Publicada el 9 de Julio de 2014 en el diario oficial El Peruano; tiene por objeto normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades. Promueve el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura. Regula a las universidades bajo cualquier modalidad, sean públicas o privadas, nacionales o extranjeras, que funcionen en el territorio nacional. Nombra al MINEDU como el ente rector de la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria.

Establece la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) como Organismo Público Técnico Especializado adscrito al Ministerio de Educación, con autonomía técnica, funcional, económica, presupuestal y administrativa, para el ejercicio de sus funciones. La SUNEDU es responsable del Licenciamiento para el servicio educativo superior universitario; de supervisar la calidad del servicio educativo universitario, incluyendo el servicio brindado por entidades o instituciones que por normativa específica se encuentren facultadas a otorgar grados y títulos equivalentes a los otorgados por las universidades; de fiscalizar si los recursos públicos y los beneficios otorgados por el marco legal a las universidades, han sido destinados a fines educativos y al mejoramiento de la calidad; de administrar el Registro Nacional de Grados y Títulos.

Establece también, el diseño e implementación de mecanismos y herramientas técnicas que incentiven y/o fomenten la mejora de la calidad y el logro de resultados del servicio educativo que brindan las universidades públicas.

4.4. Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria

Siendo la primera en su tipo, esta Política fue publicada en Setiembre de 2015. Surge en el marco de la nueva ley universitaria y por la preocupación por la calidad, la cual según esta Política:

“Debe irrigar el quehacer de la universidad e impulsarla a cumplir de modo óptimo sus tareas propias en materia de docencia, investigación; en su propia gestión, administración y organización; en el uso de sus recursos; en su política de bienestar institucional y en las formas de articulación con los actores de su entorno; todo ello en el marco de la Constitución y la Ley.” (MINEDU, 2015, pág. 13).

Complementariamente, el MINEDU realiza un análisis sobre la situación de la educación superior universitaria y concluye 2 puntos preocupantes:

- La educación superior universitaria no forma ciudadanos con altas capacidades para el ejercicio profesional competente y la producción de conocimiento de alto valor social.
- La educación superior universitaria no es medio para la inclusión y movilidad social de los jóvenes del país.

Frente a esta realidad, se direcciona la visión: hacia un sistema universitario de calidad; y establece y norma las funciones diferenciadas y coherentes que posibilitan la instauración de un Sistema Universitario donde el Estado sea garante del derecho a una Educación de Calidad. Permitiendo la convivencia en armonía y la generación de resultados sociales favorables.

Así mismo, la Política menciona que la provisión del Servicio Educativo Universitario es de Calidad cuando se identifican y valoran las siguientes categorías:

- **Estudiantes:** comprometidos con su proceso formativo y con altos niveles de habilidad cognitiva;
- **Docentes:** con vocación y dedicación profesional, respaldados por grados académicos de prestigio y ética profesional;
- **Gestión Universitaria:** universidades con gerentes universitarios competentes para gestionar institucionalmente la formación integral que comprende la profesionalización del talento humano y la producción de conocimiento de alta calidad;
- **Disciplinas y Programas Profesionales:** currículos y programas de enseñanza con objetivos claros, respecto a su propuesta académica e institucional, y alineados a la demanda social y productiva;
- **Investigación:** articulada con el entorno inmediato de manera que permite resolver los problemas locales y nacionales;
- **Infraestructura:** universidades con recursos para la formación académica de los estudiantes, y el desarrollo y promoción de la investigación.

Lograr un Servicio Educativo Universitario de Calidad es una responsabilidad de todos los actores involucrados en el Sistema Universitario peruano: el Ministerio de Educación, Ministerio de Economía y Finanzas, Organismo de Acreditación, Organismo de Licenciamiento, las universidades públicas y privadas, los organismos responsables de los sectores productivos y de Investigación, Innovación y Tecnología; entre otras instituciones competentes.

En ese sentido, cualquier acción que tenga como objetivo mejorar y asegurar la calidad de la educación superior universitaria, debe considerar como partícipes a todos ellos.

Asimismo, la Política de Aseguramiento de la Calidad ha de servir como marco orientador para las acciones de todas las instituciones públicas, a nivel sectorial e intergubernamental, las instituciones políticas y a la sociedad civil organizada, en su relación con el servicio educativo superior universitario.

La Política establece como objetivo general:

“Garantizar que todos los jóvenes del país tengan la oportunidad de acceder a un Servicio Educativo Universitario de Calidad, que ofrezca una formación integral y de perfeccionamiento continuo, centrado en el logro de un desempeño profesional competente y, en la incorporación de valores ciudadanos que permiten una reflexión académica del país, a través de la investigación.” (MINEDU, 2015, pág. 27).

La Política establece cinco principios:

- i. **Autonomía y rectoría responsables:** La autonomía universitaria y la rectoría del Estado se ejercen con responsabilidad, a través de una cultura de transparencia, rendición de cuentas y vigilancia ciudadana.
- ii. **El estudiante como centro:** Todos los actores involucrados en un Sistema Universitario de Calidad, concentran sus acciones en su bienestar y la mejora de la calidad del servicio educativo que éste recibe.
- iii. **Inclusión y equidad:** Todos los actores involucrados en el Sistema Universitario promueven y garantizan el acceso, permanencia y culminación satisfactoria de los estudios universitarios a todos los jóvenes del país, sin ninguna distinción; y favoreciendo a las personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, marginados y vulnerables, especialmente en el ámbito rural.
- iv. **Calidad y excelencia académica:** Existe una búsqueda institucional por la calidad, constante y colectiva, en aras de la excelencia en la provisión del servicio educativo superior universitario. Para ello, el Estado, luego de establecer condiciones básicas de calidad, desarrolla normativa para su cumplimiento e incentivos para su mejora continua y el reconocimiento de estándares internacionalmente aceptados como de alta calidad, que puedan acompañar el desarrollo institucional de la universidad y constituir un mercado académico competitivo.
- v. **Desarrollo del país:** Todos los actores involucrados en el Sistema Universitario establecen sinergias y mecanismos de concertación para que la formación académica universitaria y la producción del conocimiento, ligado a la innovación, ciencia y tecnología; contribuyan a la solución de los problemas nacionales y a los desafíos del desarrollo sostenible.

A su vez, la Política proporciona los Pilares de la reforma para la construcción de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad; con sus respectivos lineamientos y acciones estratégicas:

Pilar N° 1: Información Confiable y Oportuna.

Pilar N° 2: Fomento para Mejorar el Desempeño.

Pilar N° 3: Acreditación para la mejora continua.

Pilar N° 4: Licenciamiento como garantía de condiciones básicas de calidad.

5. MARCO TEÓRICO

El entorno organizacional del siglo XXI se caracteriza por ser volátil, incierto, complejo y ambiguo, donde lo único permanente es el cambio. Las organizaciones deben adaptarse a este entorno para lograr su supervivencia, para ello recurren a la gestión del cambio, que se ha convertido en uno de sus grandes desafíos.

Autores como Maristany (1998), Chiavenato (2009), Franklin Fincowsky & Krieger (2012), y Macías Sánchez (2016); exponen ideas concordantes sobre el cambio, las cuales se resumen a continuación:

- Cambiar es pasar de un estado a otro, en tiempo y espacios determinados, es decir en un contexto específico; implica transformación, alteración, interrupción y ruptura del estado inicial.
- El cambio supone una modificación de valores, actitudes y conductas, implica desaprender y aprender, cambiar significa hacer las cosas de otra manera.
- Es importante considerar el cambio como una actividad deliberada que busca resultados; principalmente la adaptación al entorno organizacional.
- El cambio no es veloz e instantáneo, es un proceso diverso, mucho más complejo y lento; para lograrlo se requiere de alguien que incite al cambio, es decir un líder, quien al inicio estará solo, porque son pocos los que lo entienden y pocos los que seguirían su acción.
- El líder, como agente de cambio, opera siempre en el presente, se le responsabiliza de tomar decisiones. Un agente de cambio actuando como líder sólo tiene control sobre los medios, mas no obre los resultados, pues el resultado está en el futuro.

Seguidamente se presentan 6 modelos propuestos por diversos autores que han escrito sobre la Gestión del Cambio en las organizaciones:

5.1. El Proceso de Cambios según Lewin

Kurt Lewin, pionero en la teorización del cambio, define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Su planteamiento es un modelo de referencia para describir el cambio con sencillez y, utilizando la metáfora del bloque de hielo, nos propone gestionar el proceso del cambio a través de 3 etapas:

.1. Descongelamiento (Descongelar la antigua situación):

Surge de la aceptación de la necesidad de cambio por parte de los involucrados, y su disposición a desprenderse de las prácticas cotidianas para sustituirlas por nuevas que serán aprendidas.

.2. Cambio (Movilizar la antigua situación a una nueva situación):

Cuando los involucrados adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos; ésta es la fase en la cual se aprenden nuevas prácticas, permitiendo que el trabajo se realice de otra manera.

.3. Recongelamiento (Recongelar la nueva situación):

Esta etapa refiere a la incorporación de las nuevas prácticas, básicamente por medio de mecanismos de apoyo y de refuerzo; es decir, que lo aprendido se integra a las prácticas normales y se convierte en la nueva forma de realizar el trabajo.

Sobre esta propuesta, Chiavenato considera que:

El problema es que la recongelación exige una posterior descongelación para que el cambio sea continuo. En el proceso de cambio intervienen distintas fuerzas, cada una de las cuales actúa en un sentido diferente. Algunas favorecen el cambio y otras actúan en contra. Así, el cambio es resultado de la lucha entre fuerzas impulsoras y restrictivas. Para aplicar el cambio es necesario eliminar o neutralizar aquellas fuerzas que oponen resistencia e incentivar aquellas que lo favorecen. (Chiavenato, 2009, pág. 416).

5.2. Modelo de Investigación - Acción de Lewin

Se defiende la idea de que las percepciones, los sentimientos y las acciones de un individuo se encuentran condicionadas por el grupo al cual pertenece, por lo tanto, el éxito de cualquier cambio que se gesté dentro de este, se logra exclusivamente por la capacidad de los individuos para reflexionar y conocer la situación y el entorno.

El modelo de Investigación - Acción representa un proceso iterativo desde el cual la investigación conduce a la acción y a su vez, la acción conduce a la evaluación. Su importancia radica en que ofrece una metodología científica para planear y administrar el cambio, la cual sigue 5 etapas semejantes a las del método científico:

.1. Diagnóstico:

A través de la recolección de información sobre el problema y su necesidad de resolverlo; utiliza como herramienta principal la entrevista al personal, el estudio de registros y las opiniones de los involucrados.

.2. Análisis:

Sintetiza y analiza la información para identificar los problemas y realizar la propuesta de las acciones posibles, frente a ella.

.3. Realimentación:

Consiste en involucrar a las personas en la identificación del problema y de la solución, a través de su participación constante; compartiendo con el personal los resultados de las etapas anteriores.

.4. Acción:

Se concretan las acciones específicas para hacer frente a los problemas reconocidos.

.5. Evaluación:

Se realiza la comparación y evaluación de los cambios insaturados, tomando como base la información recolectada en el diagnóstico.

Al respecto, Chiavenato reconoce que:

La ventaja de la investigación - acción es que se concentra en el problema y no en la solución. "(...) involucra profundamente a las personas en el proceso y ello permite reducir la resistencia. Cuando el personal participa en la etapa de realimentación, el proceso de cambio sigue solo, pues los individuos y los grupos involucrados en el proceso presionan para que ocurra el cambio" (Chiavenato, 2009).

5.3. Liderar el Cambio

El proceso de cambio atraviesa una serie de fases que requieren normalmente de un espacio de tiempo considerable, dar pasos apresurados sólo crea la ilusión de velocidad y nunca produce un resultado satisfactorio; un error crítico en cualquiera de las fases puede tener un impacto devastador, enfriar el impulso del logro en pleno desarrollo y anular beneficios tan difíciles de alcanzar.

Basado en distintas experiencias y en casos de éxito, Kotter (2007) en su obra *Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación*, expone 8 errores en el proceso de cambio, en función de los cuales propone 8 pasos para transformar una organización; los cuales son presentados a continuación:

Error 1. No generar un sentido de urgencia lo suficientemente grande: El solo hecho de comenzar un proyecto de transformación requiere de la cooperación proactiva de muchos individuos, sin motivación, la gente no va a ayudar, y el esfuerzo no conducirá a ninguna parte.

Un equipo paralizado de altos ejecutivos es a menudo el resultado de una abundancia de ejecutivos y una escasez de líderes; el cambio, por definición, requiere crear un sistema nuevo, el que a su vez siempre exige liderazgo.

La fase uno en un proceso de renovación normalmente no va hacia ninguna parte si no se promueve o contrata a líderes genuinos para los puestos más altos.

Cuando el nivel de urgencia no se acentúa lo suficiente, el proceso de transformación no puede tener éxito y el futuro de la organización a largo plazo queda amenazado.

Paso 1. Establecer un sentido de urgencia: “*hacer que el statu quo parezca más peligroso que penetrar en lo desconocido*” (Kotter, 2007, pág. 4). Examinar el mercado y la realidad competitiva; Identificar y discutir la crisis actual, la crisis potencial y las grandes oportunidades.

Error 2. No crear una coalición conductora suficientemente poderosa: Los grupos sin fuerte liderazgo de línea nunca obtienen el poder que necesitan, las empresas que fracasan en la fase dos usualmente subestiman las dificultades de producir un cambio y, por esto mismo, la importancia de una coalición conductora poderosa.

Los proyectos que no cuentan con una coalición conductora lo suficientemente poderosa pueden hacer progresos palpables durante un tiempo, pero tarde o temprano la oposición reagrupa sus fuerzas y detiene el cambio.

Paso 2. Formar una coalición conductora poderosa: Un alto sentido de urgencia dentro de las filas ejecutivas ayuda enormemente a formar una coalición conductora; juntar a un grupo con el poder suficiente para liderar un esfuerzo de cambio y estimular al grupo para que trabaje como equipo.

En las transformaciones exitosas, se reúnen y establecen un compromiso compartido con un desempeño de excelencia mediante la renovación; la coalición es siempre lo suficientemente poderosa, en términos de poder formal, información y experticia, reputaciones y relaciones.

La coalición conductora desarrolla una imagen del futuro relativamente fácil de comunicar y que atrae a los clientes, accionistas y empleados.

Error 3. Carecer de una visión: Sin una visión razonada, el esfuerzo de transformación puede disolverse fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles que lleven a la empresa en la dirección equivocada o hacia ninguna parte.

Toda visión debe ser precisa y clara, si no se puede comunicar a alguien la visión en cinco minutos –o menos– y generar una reacción que demuestre comprensión e interés, entonces no se ha cumplido con esta fase del proceso de transformación.

Paso 3. Crear una visión: que ayude a dirigir el esfuerzo de cambio y desarrollar estrategias para lograrla; una visión dice algo que ayuda a clarificarla dirección en que la empresa necesita moverse. La visión del proceso de cambio puede reducir la tasa de error, y unos pocos errores pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Error 4. Comunicar la visión diez veces menos que lo necesario: La transformación es imposible a menos que cientos o miles de personas estén dispuestas a ayudar, muchas veces incluso al punto de hacer sacrificios en el corto plazo, los empleados no harán sacrificios, ni siquiera cuando no estén felices con el statu quo, a menos que crean que un cambio provechoso es posible.

Sin una comunicación creíble, y en buenas cantidades, los corazones y las mentes de los empleados nunca serán conquistados.

Paso 4. Comunicar la visión: Usar cada canal posible, especialmente aquellos que están siendo desperdiciados con información no esencial; la comunicación se expresa tanto en palabras y en acciones, y esta última suele ser la forma más poderosa.

Enseñar nuevas conductas mediante el ejemplo (predicar con el ejemplo) de la coalición conductora. Contar con símbolo viviente de la nueva cultura corporativa.

Error 5. No remover los obstáculos para la nueva visión: Un empleado entiende la nueva visión y quiere aportar para que se haga realidad, pero pareciera que la ruta está siendo bloqueada por un elefante; que en algunos casos, está en la mente de la persona, y el desafío entonces consiste en convencerla de que no hay obstáculos externos; pero en la mayoría de los casos, las barreras son muy reales.

A veces el obstáculo es la estructura de la organización, tal vez lo peor de todo son los jefes que se niegan a cambiar y que hacen exigencias inconsistentes con el esfuerzo global.

Si el obstaculizador es una persona, es importante que él o ella reciba un tratamiento justo y consistente con la nueva visión; la acción es esencial, tanto para facultar a otros como para preservar la credibilidad del esfuerzo de transformación en su conjunto.

Paso 5. Facultar a otros para que actúen de acuerdo con la visión: Remover los obstáculos para el cambio; cambiar los sistemas y estructuras que socavan seriamente la visión; e Incentivar la toma de riesgos y las ideas, actividades y acciones no tradicionales.

Error 6. No planificar ni crear triunfos de corto plazo de manera sistemática: Sin triunfos de corto plazo, son demasiadas las personas que se rinden o que se unen a las filas de quienes se resisten al cambio; sin embargo, es útil considerar que crear triunfos de corto plazo es diferente de esperar triunfos de corto plazo.

Los triunfos de corto plazo aumentan la credibilidad del proceso de renovación. A menudo los ejecutivos se quejan de verse forzados a producir triunfos de corto plazo, pero la presión de su credibilidad puede ser un factor útil en un esfuerzo de cambio.

Cuando a las personas les queda claro que un cambio importante tomará mucho tiempo, los niveles de urgencia pueden decaer y el compromiso con obtener triunfos de corto plazo puede ayudar a mantener en alto el nivel de urgencia, a su vez forzar un pensamiento analítico detallado que clarifique y revise visiones.

Paso 6. Planificar y crear triunfos de corto plazo: Planificar para mejorar visiblemente el desempeño; mejorar el desempeño; y, reconocer y recompensar a los empleados involucrados en ese logro.

Error 7. Declarar victoria demasiado pronto: Irónicamente, a menudo una mezcla de iniciadores de cambios y opositores al cambio es la que crea la celebración prematura de victoria; en su entusiasmo por una señal clara de progreso, los iniciadores se exceden y se les unen los opositores, quienes están atentos a detectar cualquier oportunidad para detener el cambio.

Paso 7. Consolidar los progresos y producir aún más cambio: En vez de declarar victoria, los líderes de esfuerzos exitosos usan la credibilidad obtenida con los triunfos de corto plazo para abordar problemas aún más grandes; con la credibilidad generada también es posible cambiar sistemas, estructuras y políticas que no se ajustan a la visión.

Contratar, ascender y entrenar a empleados que puedan implementar la visión; y Revigorizar el proceso con proyectos, temas y agentes de cambio nuevos.

Error 8. No arraigar los cambios en la cultura de la empresa: El cambio se arraiga cuando se convierte en *la forma en que hacemos las cosas aquí*. Una mala decisión de sucesión en el tope de la organización puede minar una década de trabajo duro, las malas decisiones de sucesión pueden ocurrir cuando los consejos de administración no son una parte integrante del esfuerzo de renovación.

Paso 8. Institucionalizar los nuevos enfoques: Dos factores son particularmente importantes para institucionalizar el cambio; el primero es un intento consciente de mostrarle a las personas cómo los nuevos enfoques, comportamientos y actitudes han ayudado a mejorar el desempeño, en otras palabras, articular las conexiones entre las nuevas conductas y el éxito de la empresa; el segundo factor es tomarse el tiempo suficiente para asegurarse de que la siguiente generación de altos ejecutivos en verdad personifica el nuevo enfoque, es decir, desarrollar los medios para asegurarse del desarrollo y la sucesión del liderazgo.

5.4. El Cambio Organizacional en 4 pasos

Helen Deresky (2000) reconocía que los cambios estaban produciendo efectos nunca vistos, e identificó 5 fuerzas de cambio:

- **Tecnología:** que modifica profundamente el trabajo, dando lugar a organizaciones más ágiles y flexibles.
- **Fuerza de Trabajo:** que cuenta cada vez con mayor diversidad, competencias personales y mayores exigencias; por lo que las nuevas empresas exigen que las personas hagan de la innovación un estilo de vida y no una tarea única y temporal.
- **Competencia:** las organizaciones exitosas serán aquellas que cambien con más rapidez que su competencia.
- **Crisis Económicas:** como devaluaciones, recesiones, cambios en los precios, etc.
- **Política Internacional:** como la apertura de nuevos mercados, variaciones arancelarias, etc.

La autora considera que el cambio involucra a toda la organización, por ello propone 4 pasos para gestionar el cambio organizacional:

.1. Reconocimiento del problema:

En este paso, la recolección de información suele ser una de las complicaciones más comunes, por lo que el autor propone el uso de indicadores que reflejen el estado general de salud de la organización, de tal manera que permita saber cuándo algo anda mal o que alguna necesidad no está siendo debidamente satisfecha, en otras palabras, el problema es localizado y reconocido.

.2. Identificación de las causas y esquemas de diagnóstico:

El siguiente paso es descubrir las causas del problema, a través de la participación de las personas involucradas, con el fin de indagar el motivo de su insatisfacción, estrés o descontento. En este paso se suele recurrir a medios informales como charlas para reunir la información necesaria, o por medios formales como entrevistas, cuestionarios u observación personal. Es importante cuidar el enfoque y el propósito de las preguntas, las cuales deben guardar relación con el problema o las inclinaciones del investigador; la identificación de las causas abarca distintos niveles: las personas, las relaciones interpersonales, los grupos de trabajo o la organización como sistema, por lo que el diagnóstico se puede realizar por puestos, relaciones interpersonales y la organización como un todo.

.3. Implantación del cambio:

Ya identificado el problema, el siguiente paso es determinar los medios para resolverlo, usualmente la solución implica un cambio y sus formas de aplicación pueden ser:

Estructural: que implica modificaciones en el diseño de los puestos o en algún aspecto físico de la actividad o lugar de trabajo.

De procedimiento: que se enfoca en el proceso, ya sea a través de la variación de actividades o el enriquecimiento del puesto con el fin de hacerlo más variado, interesante o significativo.

Interpersonal: utiliza las técnicas estructurales para realizar cambios de conducta o de procedimiento.

Un cambio de estructura implica reestructurar el grupo o la cadena de mando; un cambio de procedimiento busca mejorar las interacciones por medio de técnicas como el entrenamiento de la sensibilidad; cuando el grupo en sí es la fuente del problema, se pueden aplicar otras técnicas, como el desarrollo de equipos, la solución de conflictos o estrategias mediadoras.

.4. Evaluación del cambio:

El último paso consiste en comprobar si el proceso de cambio ha sido eficaz, básicamente a través de la identificación de aquello que se modificó, así mismo determinar si los resultados mejoran la satisfacción y la armonía interpersonal, y si estos resultados mejoran la eficacia en el trabajo. Es importante planear un programa de cambio organizacional, que permita una evaluación objetiva y sistemática.

5.5. Los 7 factores críticos para el cambio exitoso

Chiavenato (2009) presenta la investigación del Centro de Desarrollo Administrativo de General Electric en Crotonville, que identificó 7 factores críticos para el cambio exitoso, los cuales se muestran a continuación:

.1. Conducción del cambio:

Consiste en identificar a la persona que promueve el cambio y encabeza la iniciativa.

.2. Creación de una necesidad común:

Es indispensable asegurarse de que las personas sepan por qué deben cambiar y que la necesidad de cambio sea mayor que la resistencia a él.

.3. Creación de una visión de futuro:

Consiste en proyectar el resultado deseado (la visión organizacional) a partir del cambio.

.4. Movilización de los implicados:

Consiste en identificar, involucrar y comprometer a las personas clave que apuestan por el cambio y participarán en él para que actúen en conjunto.

.5. Modificación de sistemas y estructuras:

Es el uso de herramientas administrativas y de gestión de recursos humanos (selección y contratación de personal, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, remuneración y recompensas), el diseño organizacional, la comunicación, los procesos y sistemas, para asegurar que el cambio se integre a la infraestructura de la organización.

.6. Monitoreo de avances:

Consiste en definir los puntos de referencia, las metas y los indicadores con que se medirá y demostrará el avance.

.7. Mantenimiento del cambio:

Es la manera de garantizar que el cambio se lleve a cabo de acuerdo con los planes de implementación, el seguimiento y los compromisos establecidos.

Así mismo, menciona que General Electric presenta una lista de comprobación para administrar el cambio y controlar cada elemento, con la revisión continua de cada factor la probabilidad de éxito aumenta considerablemente; la cual se contrasta con los factores críticos identificados a través de preguntas para su evaluación y aplicación.

Tabla N° 3: 7 Factores Críticos para el Cambio Exitoso y Lista de Comprobación

Factores Críticos para el Cambio exitoso	Preguntas para Evaluar y Aplicar los Factores Críticos del Cambio exitoso
Conducción del cambio (¿Quién es el responsable?)	<p>¿Tenemos un líder de la alta gerencia...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ que posee autoridad y defiende el cambio, ▪ que se compromete públicamente a conseguirlo, ▪ que obtendrá los recursos necesarios para sustentarlo, ▪ que invertirá tiempo y atención personales en el seguimiento?
Creación de una necesidad común (¿Por qué hacerlo?)	<p>¿Los trabajadores...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ perciben y entienden la razón del cambio, ▪ comprenden por qué el cambio es importante, ▪ entienden cómo les ayudará a ellos o a la empresa?
Creación de una visión de futuro: (¿Cómo serán las cosas cuando lo hayamos conseguido?)	<p>¿Los trabajadores...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ perciben los resultados del cambio en su comportamiento, ▪ se sienten animados por los resultados del cambio, ▪ comprenden la forma en que el cambio beneficia a los clientes y a los asociados?
Movilización de los implicados: (¿Quién más debe estar involucrado?)	<p>¿Los promotores del cambio...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ identifican quién debe participar en el cambio para que éste ocurra, ▪ saben cómo formar alianzas para apoyar el cambio, ▪ saben conseguir el apoyo de personas clave de la organización, ▪ reparten responsabilidades para lograr que ocurra el cambio?
Modificación de sistemas y estructuras: (¿Cómo se institucionalizará?)	<p>¿Los promotores del cambio...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ comprenden cómo vincular el cambio con otros sistemas, como la capacitación, ▪ la evaluación, las recompensas, la estructura, la comunicación, etcétera, ▪ identifican las implicaciones sistemáticas del cambio?
Monitoreo de avances: (¿Cómo se medirá?)	<p>¿Los promotores del cambio...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ disponen de medios para medir el éxito del cambio, ▪ planean comparar avances y resultados por medio del benchmarking?
Mantenimiento del cambio: (¿Qué hacer para que se inicie y dure?)	<p>¿Los promotores del cambio...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ saben cuáles son los primeros pasos para iniciarlo, ▪ cuentan con planes de corto y largo plazos para mantener la atención concentrada en el cambio, ▪ disponen de un plan para adaptar el cambio a lo largo del tiempo?

Fuente: Tomado de Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (Chiavenato, 2009).

5.6. Las 7S de McKinsey y 7 etapas del Cambio

Franklin Fincowsky & Krieger (2012) en su libro *Comportamiento Organizacional* proponen 7 etapas para la gestión del cambio, basándose principalmente en 7S de McKinsey, por el alcance que tiene en el análisis organizacional. A continuación se presenta un resumen de dicha propuesta:

El manejo inteligente del cambio organizacional debe empezar por tener un concepto claro de que es y cuáles son sus causas, a través de fuerzas que contribuyen al cambio:

Fuerzas externas como Condiciones Económicas, Acciones de los Competidores, Desarrollo Tecnológico, Acontecimientos Políticos y Legales, y Movimientos Sociodemográficos.

Fuerzas Internas como Decisiones Administrativas, y Preferencias y Sugerencias del Personal.

Según los autores, el centro de los cambios organizacionales gira en torno a las 7S de McKinsey, analizando los cinco factores que consideran más importantes, añaden la tecnología como un sexto factor:

Tecnología: El reemplazo y la actualización de equipos y tecnología son clave para la supervivencia organizacional.

Valores Compartidos: sumados a la cultura organizacional, son claves para el cambio; representan una meta significativa y un factor de alta complejidad.

Estrategia: Indica la dirección que tomarán las actividades de la organización; son más fáciles de cambiar, y a la vez, difíciles de impulsar.

Estructura: Al igual que la estrategia es fácil de cambiar pero hacer que funcione y que genere los efectos deseados es el verdadero reto, suele provocar altos niveles de ansiedad y una intensa actividad política.

Sistemas: Sus modificaciones implican poner atención a la secuencia y la manera en que las actividades y operaciones se llevan a cabo, los cambios en los procesos o procedimientos a menudo surgen en respuesta a modificaciones de tecnología o estructura; la alteración de los métodos de trabajo se considera un cambio secundario o residual.

Personal: sujetos de cambios relevantes (Quiénes son, Qué actitudes y expectativas tienen, Como actúan de manera interpersonal, Como están capacitadas o preparadas), muchas veces resulta costoso, requiere tiempo y esfuerzo, pero tiene beneficios potenciales (Fuerza de trabajo más capacitada, Incremento de la creatividad y la innovación, Ánimo más elevado y Reducción de la rotación de personal).

Así mismo, mencionan que la dinámica para conocer y gestionar el cambio hace necesaria su evaluación, considerando 2 tipos de modificaciones posibles:

Reactivos: tienen lugar en la organización como respuesta a una coyuntura determinada.

Proactivos: buscan adelantarse a situaciones contextuales del entorno, pretende ajustar la organización a futuros escenarios, oportunidades, desafíos, superar debilidades, explotar fortalezas frente a los retos del contexto.

Finalmente, los autores concluyen que los procesos de cambio suelen originarse a partir de un planeamiento estratégico cuyo propósito es detectar amenazas y oportunidades en el entorno externo, así como ubicar debilidades a subsanar o fortalezas a explotar en el contexto interno.

La siguiente tabla presenta las etapas y problemas posibles del Modelo del Proceso de Cambio de Franklin y Krieger, que consta de 7 etapas:

Tabla N° 4: Proceso de Cambio y Problemas Posibles

Etapas	Problemas posibles
Percepción de la necesidad de cambio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mala percepción del entorno
Realización del Diagnóstico y búsqueda de soluciones alternativas a los problemas planteados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mal diagnóstico ▪ Escaso desarrollo de soluciones alternativas ▪ Falta de creatividad
Selección de la(s) técnica(s) de intervención	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundamentalismo metodológico ▪ Rigidez en los modelos ▪ Recurrencia a soluciones estandarizadas o enlatadas
Acumulación del poder necesario para la introducción del cambio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de apoyo suficiente para introducir los cambios ▪ Pérdida de apoyos, retiro de aliados ▪ Formación de coaliciones desfavorables
Implementación del cambio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fallas de motivación ▪ Mala presentación del tema ▪ Fallas de comunicación ▪ Falta de participación ▪ Resistencia ▪ Excesiva lentitud o rapidez ▪ Falta de recursos ▪ Conducción débil, falta de liderazgo para el cambio. ▪ Falta de decisión ▪ Falta de definición ▪ Dificultades con el entorno.
Planificación sistémica de la implementación del cambio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambio mal planeado ▪ Errores de diseño, de etapas o de tiempos.
Institucionalización del cambio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falla al intentar dar forma institucional al cambio ▪ Falta de continuidad ▪ Calla por falta de seguimiento ▪ El proyecto se desvía de sus objetivos

Fuente: Tomado de Comportamiento Organizacional (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012).

5.7. Gestión del Cambio y Planificación en Instituciones de Educación Superior

Macías Sánchez (2016) presenta su artículo en la revista *Palermo Business Review*, el cual presenta: “un análisis de las perspectivas de proyección integrada de la planeación estratégica y la gestión del cambio en las organizaciones y en las instituciones de educación superior, ofrece algunas consideraciones de importancia en torno la posibilidad de conjugar las perspectivas de referencia, en función de adaptar la dinámica de las universidades a las exigencias contextuales, con el fin de incrementar la calidad de sus procesos y funciones fundamentales, como premisa para adoptar el cambio como horizonte organizacional en función de su beneficio y el de los miembros de la sociedad.” (Macías Sánchez, 2016, pág. 51).

La autora hace un recuento de la realidad y las perspectivas de la planeación estratégica en instituciones de educación superior y revisa los distintos enfoques metodológicos, incluidas las propuestas de Lewin y Kotter (2007). Reconoce que la diversidad de enfoques contribuye a desarrollar herramientas conceptuales y técnicas para generar un proceso de cambio organizacional, y despliega una aproximación a un marco general para el desarrollo de procesos de cambio en 6 fases:

.1. Fase preparatoria:

Tiene como fin el análisis de la situación de cambio y la identificación de las áreas de transformación de mayor necesidad, impacto organizacional, viabilidad y valor simbólico. En el análisis de la situación de cambio es necesario evaluar la coyuntura organizacional, en términos de factores externos e internos, con el propósito de determinar si existe una base mínima indispensable de apoyo para el cambio. Por otra parte, la identificación de las áreas de transformación prioritarias es imprescindible para acercarse al cambio con alguna probabilidad de éxito y, a la vez, comunicar la voluntad de cambio de la organización. Esta fase puede operacionalizarse con evaluaciones sobre el desempeño organizacional, estudios sobre el ambiente organizacional, análisis de contexto y otras técnicas.

.2. Fase Descongelamiento:

Tiene como objetivo estimular la reflexión crítica sobre la actividad organizacional, así como desarrollar expectativas de perfeccionamiento. Comprende tres actividades principales:

- Creación de insatisfacción, donde se promueve la reflexión crítica sobre el funcionamiento organizacional;
- Presentación de alternativas, donde se muestran alternativas viables de perfeccionamiento para evitar que la reflexión crítica solo se exprese en pesimismo o frustración; y
- Desarrollo de una nueva visión de la organización, donde se crea un nuevo referente para orientar y motivar el cambio.

Esta fase puede operacionalizarse, en primera instancia, mediante conferencias, sesiones de entrenamiento, cursos o talleres, distribución de textos, intercambios de experiencias y otras vías para el refrescamiento de las concepciones sobre la organización y su entorno, y debe concluir con la realización de un análisis DAFO (u otra técnica similar), y la definición de una nueva visión de futuro de la organización.

.3. Fase de diseño:

Tiene como objetivo la elaboración del proyecto de transformación, así como la elaboración de estrategias de implementación, en consideración a los niveles de gradualidad de aplicación y las formas de transición adaptadas a cada caso. Para la operacionalización de esta fase es conveniente la combinación del conocimiento experto sobre el área de transformación, con la participación de representantes de la organización. Esto puede prolongar la duración de los proyectos pero permite una mejor integración de puntos de vista en su elaboración. Por otra parte, propicia la creación de compromiso en un grupo importante de actores organizacionales y una formación básica de agentes de cambio dentro de la propia organización (transmisión de conocimiento tácito), que posibilite la sustentabilidad de los proyectos y la proyección de nuevos cambios.

.4. Fase de consenso:

Aunque la elaboración de los diseños tiene un carácter interactivo, teniendo en cuenta que el éxito de cualquier proceso de cambio requiere la participación de todos sus actores, es necesaria una fase, orientada a desarrollar el consenso con respecto a los proyectos elaborados. Para ello es necesario elaborar y distribuir documentos, realizar seminarios internos y utilizar otras vías de socialización y análisis.

Estas cuatro fases concluyen con un momento de acción política para la formación de las coaliciones requeridas para lograr la aprobación de los resultados del proceso.

.5. Fase implementación y seguimiento

Corresponde aplicar las decisiones de transformación aprobadas. Desde el punto de vista cognitivo, esta fase requiere una valoración dinámica de funcionamiento de los cambios aprobados, con el fin de realizar las correcciones necesarias. Desde el punto de vista emocional, este es un momento que requiere un fuerte apoyo para alentar a los miembros de la organización a construir un nuevo significado compartido con respecto a la propuesta de cambio, así como ayudarlos a identificar y asimilar sus nuevos roles. Por otra parte, se deben realizar las acciones necesarias para el desarrollo de los nuevos requerimientos de competencias y crear espacios para atender las preocupaciones y sentimientos con respecto al cambio.

.6. Fase de evaluación:

Tiene como fin valorar el impacto del cambio sobre el desempeño organizacional, pero es también, un momento de aprendizaje. En primer lugar, porque un proceso de cambio pone de relieve cómo es realmente la organización, cuáles son sus fortalezas y debilidades, cómo podría proyectarse hacia el futuro. Además, porque las experiencias de cambio son momentos únicos para experimentar nuevos conceptos y herramientas, y aprender sobre la dinámica de las organizaciones.

5.8. Revisión de Trabajos Empíricos

Este apartado presenta 2 trabajos empíricos relacionados con la gestión del cambio, la primera propone el uso de indicadores de gestión para la medición del cambio organizacional y la segunda presenta una aplicación teórica en la gestión del cambio en entidades públicas.

5.8.1. Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional

Esta tesis de grado (Domínguez De Sanctis & Giordano Groba, 2009), realiza una propuesta de medición del cambio organizacional basado en indicadores de gestión. Bajo la premisa de la poca generación de conocimiento sobre este tema, las escasas investigaciones acerca de cómo medir y cuantificar los cambios en las organizaciones y enmarcados en dicho problema.

Con la influencia de los modelos propuestos por C. Acosta, R. Beckhard, A. Codina, L. García & S. Gómez, J. Gordon, H. Mintzberg, K. Lewin y J. Kotter (de los cuales los 2 últimos, también fueron revisados para el presente trabajo); los autores proponen un sistema de indicadores, considerando como Componentes del Cambio Estratégico a los siguientes elementos del sistema organizacional: i. La Infraestructura, ii. La Estructura formal de la organización, iii. La Tecnología, iv. Los Procesos, v. Los Productos y servicios, vi. La Cultura organizacional, y vii. El Comportamiento humano.

Dicha propuesta está conformada por indicadores, los cuales son agrupados pertinentemente en variables y ésta a su vez en dimensiones. Con la recomendación de considerar las particularidades de cada dimensión en el proceso de cambio, los autores presentan una síntesis de su propuesta de la siguiente manera:

Gráfico N° 5: Dimensiones y Variables para el Cambio

Liderazgo	Personas
Visión compartida Habilidades de liderazgo Confianza Trabajo en equipo Agentes de Cambio	Motivación Habilidades, conocimientos y aptitudes Confianza Valores compartidos
Comunicación	Estructura y Procesos
Canales y medios de comunicación Comunicación de la visión Comunicación para el cambio	Claridad en la definición de roles Flexibilidad de la estructura Flexibilidad de los procesos

Fuente: Tomado de Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional – S.I.C.O.: Una propuesta de medición del cambio organizacional (Domínguez De Sanctis & Giordano Groba, 2009).

Finalmente los autores concluyen que:

“Cualquier proceso de cambio organizacional debe basarse en al menos cuatro ejes de estudio y acción, a saber: Liderazgo; Personas; Comunicación; Procesos y Estructura. Estas áreas son críticas para el logro de los objetivos perseguidos en cualquier proceso de transformación, garantizando así el éxito del mismo.” (Domínguez De Sanctis & Giordano Groba, 2009, pág. 4).

5.8.2. Gestión del Cambio Organizacional en Entidades Pública del Poder Ejecutivo Peruano Aplicación de Teorías de Cambio provenientes de la Gestión Privada

Esta tesis de grado (Ortega Palomino & Solano Pineda, 2015), es más afín al presente estudio por orientarse a la gestión en entidades públicas peruanas. Sus autores buscan profundizar en el conocimiento de la gestión del cambio organizacional en el Poder Ejecutivo peruano, a partir de las teorías de cambio organizacional desarrolladas en la literatura, las cuales se basan principalmente en la experiencia privada y poseen múltiples miradas, por lo cual no se define una única teoría de cambio particularmente aceptada por las organizaciones, más aún para el caso de las organizaciones del sector público.

Este caso tiene la influencia de los modelos propuestos de C. Acosta y J. Gordon (igual que el caso anterior); M. Barnard, B. Blejmar, P. Collette, T. Cummings & C. Worley, J. Duck, I. Chiavenato y J. Kotter (de los cuales los 2 últimos, también fueron revisados para el presente trabajo). Las autoras desarrollan un esquema explicativo a partir de las diversas teorías, que contempla los principales elementos para la gestión del cambio organizacional y que se adapta a las características inherentes a la gestión pública. Dicho esquema contiene 8 categorías de análisis adaptadas para el sector público y se presenta en la siguiente tabla:

Tabla N° 5: Categorías de Análisis y Preguntas Orientadoras

Categorías de Análisis	Preguntas Orientadoras	Despliegue de la Entrevista semiestructurada utilizada
Presiones actuales de cambio en el escenario global	Nivel de influencia de las fuerzas identificadas en la generación de cambios.	De las fuerzas actuales de cambio, ¿podría poner una calificación del 1 al 4, de acuerdo al nivel de influencia? Donde 1 es el nada influyente y 4 muy influyente
		.1. Globalización
		.2. Tecnología de la Información
		.3. Naturaleza de la fuerza laboral
		.4. Crisis o problemas económicos
		.5. Política internacional o mundial
Ámbitos organizacionales	Frecuencia por cada ámbito identificado (dificultad al realizar estos cambios y velocidad).	.6. Tendencias sociales
		De estos ámbitos organizacionales de cambio, en la escala del 1 al 4, ¿cuáles son más frecuentes en el sector público?
		.1. Propósito –Objetivos
		.2. Productos y servicios
		.3. Tecnología
.4. Estrategia		

Categorías de Análisis	Preguntas Orientadoras	Despliegue de la Entrevista semiestructurada utilizada
		.5. Estructura .6. Cultura .7. Tareas y procesos .8. Personas (comportamiento) .9. Infraestructura Velocidad y Magnitud de cambio – ¿Cuál(es) considera que son más difícil de cambiar?, ¿por qué? – ¿Cuál(es) toman más tiempo?
Enfoque de la gestión desde las personas	Identificar cual es el enfoque más aplicado en el Poder Ejecutivo. Conocer la viabilidad del enfoque utilizado para la concreción del cambio.	Para que los cambios en las organizaciones se consoliden debe establecerse un intenso proceso de interacción entre 2 ámbitos esenciales: sus procesos generales de gestión (los aspectos formales de la organización) y las personas que laboran en ellas. – Procesos a personas: se cambia el proceso y se espera que las personas se adapten. – Personas a procesos: se empieza por involucrar a las personas para que asuman los nuevos procesos. – Ambos .1. Al respecto, ¿está de acuerdo con la siguiente afirmación: en las organizaciones públicas, los cambios se efectúan de procesos a personas? .2. ¿Considera esta opción como la más adecuada? ¿Por qué? .3. ¿Considera que tener presente este enfoque facilitaría una mejor gestión del proceso de cambio? ¿Por qué?
Fuerzas de cambio (impulsoras - restrictivas organizacionales e individuales) • Resistencias individuales	Conocer cuáles se presentan con frecuencia en la generación de cambios. Conocer cuáles son los más importantes (necesarios) para generar cambios. Determinar si existe alguna otra fuerza que no esté considerada.	Fuerzas impulsoras: En la escala del 1 al 4 ¿cuál(es) considera tienen mayor frecuencia en la implementación del cambio de en las organizaciones públicas? Dónde 1 es Nada frecuente y 4 es Muy frecuente .1. Demandas de los ciudadanos .2. Demandas de los ciudadanos .3. Nuevas tecnologías más sofisticadas .4. Apoyo político a la organización .5. Nuevas exigencias sociales y culturales .6. Nuevas exigencias de gestión .7. Culturas organizacionales adaptables .8. Presiones de Alta Dirección .9. Deseo de ventajas y premios personales .10. Competencia interna entre equipos Fuerzas restrictivas:

Categorías de Análisis	Preguntas Orientadoras	Despliegue de la Entrevista semiestructurada utilizada
		En la escala del 1 al 4 ¿cuál(es) considera tienen mayor frecuencia en la implementación del cambio de en las organizaciones públicas? Dónde 1 es Nada frecuente y 4 es Muy frecuente
		.1. Hábitos y costumbres de la organización – Cultura conservadora
		.2. Falta de visión y percepción del entorno
		.3. Inercia de grupo
		.4. Inercia estructural
		.5. Amenaza a la experiencia
		.6. Amenaza a las relaciones de poder
		.7. Limitaciones de presupuesto
		.8. Inversiones o proyectos en marcha
		.9. Convenios interinstitucionales
	Dificultad en la identificación. Dificultad en la superación de la resistencia. Identificar cuáles son los más comunes.	¿Cuál considera que es más difícil de identificar? ¿Cuál cree que requiere más esfuerzos para vencerla?
		.1. Aspectos lógicos (objeciones racionales y lógicas)
		.2. Aspectos Psicológicos (actitudes emocionales)
		.3. Aspectos Sociológicos (intereses de grupo y otros factores sociológicos)
Etapas de la gestión del cambio	Aplicación de las etapas de la gestión del cambio. Dificultad en la implementación de todas las etapas.	¿Se llevan a cabo todas las etapas de la gestión del cambio? Sí, no ¿Por qué?
		.1. Diagnóstico del Cambio
		.2. Planificación
		.3. Acción o Ejecución
		.4. Evaluación
Agentes de cambio	Determinar la presencia de “agentes de cambio” en la implementación de procesos de cambio. Determinar la pertinencia entre agentes de cambio internos y externos para la gestión del cambio. Características idóneas del agente de cambio.	En los procesos de cambio en los que ha participado, ¿se ha contado con un equipo o persona responsable de implementarlo?
		¿Considera importante contar con un equipo o persona que sea responsable de implementar los cambios propuestos?
		¿Cuál considera que logra mejores resultados, un agente de cambio interno de la organización o externo?
		¿Qué características debería tener el agente de cambio?
Estrategias para superar las resistencias	Aplicación de las estrategias para superar las resistencias. Limitaciones de la aplicación en el ámbito público.	¿Se ha aplicado alguna de estas estrategias? ¿Cuáles han sido? ¿Existe alguna limitación en cuanto a su aplicación en las organizaciones públicas?
		.1. Comunicación y educación
		.2. Participación e involucramiento
		.3. Facilitación y apoyo

Categorías de Análisis	Preguntas Orientadoras	Despliegue de la Entrevista semiestructurada utilizada
		.4. Negociación y acuerdo
		.5. Manipulación y cooptación
		.6. Coacción
Factores críticos de la gestión del cambio	Importancia de estos factores para la gestión de cambio.	¿Podría calificar el grado de dificultad en una escala del 1 al 4? Donde 1 es nada difícil y 4 es muy difícil.
		.1. Conducción del cambio y coalición de liderazgo
	Determinar el grado de dificultad para la obtención o desarrollo de los mismos.	.2. Creación de una necesidad común y el sentido de urgencia del cambio
		.3. Creación de una visión de futuro
		.4. Comunicar la visión
		.5. Movilización de los implicados
		.6. Modificación de sistemas y/o estructuras
		.7. Monitoreo de avances y la obtención de éxitos a corto plazo
		.8. Ajuste y mantenimiento del cambio
		.9. Institucionalizar el cambio

Fuente: Adaptado de Gestión del Cambio Organizacional en Entidades Pública del Poder Ejecutivo Peruano (Ortega Palomino & Solano Pineda, 2015).

5.9. Integración de Modelos de Gestión del Cambio revisados

En los modelos revisados con anterioridad se puede apreciar similitudes entre las propuestas de los autores, ya sea que se las denomine etapas, pasos, o fases, su concepción e intensidad son semejantes; si bien sus modelos no son iguales, éstos guardan una estrecha relación.

A pesar de diferir en la cantidad de etapas / pasos / fases, la visión y el alcance considerados por los autores coinciden; puesto que, en algunos casos, los de menor cantidad agrupan una o más etapas / pasos / fases de las de mayor cantidad.

Gestión del Cambio en Universidades Públicas Peruanas
Desde la percepción de los gestores, en el marco del Licenciamiento Institucional

Tabla N° 6: Acopio de Modelos revisados

Procesos de Cambio	Cambio Organizacional	Etapas de la Gestión del Cambio	Modelo de Investigación - Acción	Procesos de Cambio en Instituciones de Educación Superior	Etapas del Cambio	Liderar el Cambio
Lewin	(Deresky, 2000)	(Ortega Palomino & Solano Pineda, 2015)	Lewin	(Macías Sánchez, 2016)	(Franklin Fincowsky & Krieger, 2012)	(Kotter, 2007)
3 Etapas	4 Pasos	4 Etapas	5 Etapas	6 Fases	7 Etapas	8 Pasos
Descongelamiento	Reconocimiento del problema	Diagnóstico del Cambio	Diagnóstico	Preparatoria	Percepción de la necesidad de cambio	Establecer un sentido de urgencia
	Identificación de las causas, esquemas de diagnóstico				Acumulación del poder necesario para la introducción del cambio	Formar una coalición conductora poderosa
	Cambio	Implantación del cambio	Planificación	Análisis	Descongelamiento	Realización del Diagnóstico y búsqueda de soluciones alternativas a los problemas planteados
Diseño						Planificación sistémica de la implementación del cambio
Realimentación					Selección de la(s) técnica(s) de intervención	Facultar a otros para que actúen de acuerdo con la visión
Acción o Ejecución			Acción	Implementación y seguimiento	Implementación del cambio	
Recongelamiento	Evaluación del cambio	Evaluación	Evaluación	Evaluación		Consolidar los progresos y producir aún más cambio
					Institucionalización del cambio	Institucionalizar los nuevos enfoques

Elaboración: Propia.

Gestión del Cambio en Universidades Públicas Peruanas
Desde la percepción de los gestores, en el marco del Licenciamiento Institucional

Así mismo, se puede hacer una revisión de las variables propuestas por los autores previamente mencionados, en base a las cuales construyen sus modelos.

Tabla N° 7: Dimensiones / Factores y Variables de los Modelos revisados

Dimensiones / Factores	Variables	Procesos de Cambio de Lewin	Cambio Organizacional (Deresky, 2000)	Modelo de Investigación – Acción de Lewin	Procesos de Cambio en Instituciones de Educación Superior (Macías Sánchez, 2016)	Factores Críticos del Cambio Organizacional (Chiavenato, 2009)	Etapas del Cambio (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012)	Liderar el Cambio de Kotter	Etapas / Factores Críticos de la Gestión del Cambio (Ortega Palomino & Solano Pineda, 2015)	Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional – S.I.C.O. (Dominguez De Sanctis & Giordano Groba, 2009)
Administración	Planificación		X		X	X	X	X	X	
	Procedimientos				X			X		
	Políticas para el cambio				X	X	X			
	Recursos para el cambio			X		X	X	X		
	Institucionalizar el cambio						X	X	X	
Personas	Sentido de Urgencia							X	X	
	Confianza			X	X	X	X	X	X	X
	Compromiso			X	X	X	X	X		
	Motivación	X		X	X	X	X	X	X	X
	Visión Compartida		X		X	X	X	X	X	X
	Valores Compartidos				X	X	X	X		X
	Habilidades, Conocimientos y Aptitudes de las personas									X
	Trabajo en equipo	X		X	X					X
Liderazgo	Coalición Conductora				X	X	X	X	X	
	Presencia de un líder de alta gerencia					X		X	X	
	Agentes de cambio				X	X			X	X
	Habilidades de liderazgo	X		X		X	X	X		X
Comunicación	Canales y medios de comunicación		X			X		X	X	X
	Comunicación de la visión			X	X	X		X	X	X
	Comunicación para el cambio			X	X	X	X	X	X	X
	Monitoreo/Seguimiento		X	X	X	X	X	X	X	
Estructura y Procesos	Claridad de la definición de roles					X		X	X	X
	Formalidad de la estructura				X	X	X			
	Flexibilidad de la estructura		X		X	X	X	X	X	X
	Formalidad de los procesos			X	X	X	X			
	Flexibilidad de los procesos		X			X	X	X	X	X

Elaboración: Propia.

6. HIPÓTESIS / RESULTADOS ESPERADOS

A través del presente trabajo se espera conocer los factores de mayor dificultad en la Gestión del Cambio en las Universidades Públicas Peruanas; el análisis a realizar se efectuará a través de grupos, formados en función de la edad de los gestores universitarios, la antigüedad y la ubicación de las universidades.

Los posibles resultados que se pueden encontrar son:

- Estructura y Procesos, posible factor que mayor dificultad representa para las Universidades de mayor antigüedad; dada su concepción desde el enfoque tradicional.
- Personas y Liderazgo serían los factores de mayor dificultad para las Universidades más jóvenes; por las diferencias generacionales que se congregan en ellas.
- Recursos para el cambio, variable del factor Administración, representaría la mayor dificultad para las Universidades que se encuentran en regiones diferentes de Lima (Amazónica, Centro, Norte y Sur); por la burocracia aún existente en la gestión pública peruana y el largo tiempo que requiere su trámite.

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. Características de la Investigación

Conforme a lo plasmado en “Metodología de la Investigación” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), la presente investigación se desarrolla bajo el **método mixto (cuantitativo – cualitativo)**; el cual implica Recolección, Análisis e Integración de los datos cuantitativos y cualitativos; y generan inferencias cuantitativas y cualitativas. Es una investigación **no experimental**, el estudio se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.

Al ser una investigación mixta, le corresponde el **Diseño de Triangulación Concurrente**, el cual se utiliza para confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada uno y minimizar sus debilidades.

7.2. Delimitación de la Investigación

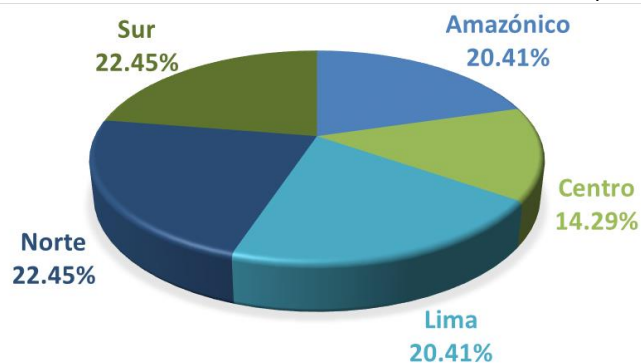
Se considera como objeto de estudio a las Universidades Públicas Peruanas, la **población** enmarca a las **49** que han presentado sus solicitudes para obtener el Licenciamiento Institucional, las cuales están segmentadas en 5 regiones, bajo el criterio de ASUP.

La Asociación de Universidades del Perú (s.f.) organizó 5 Consejos Regionales Interuniversitarios (CRIs), como órganos desconcentrados; los cuales integran universidades de distintos departamentos:

Gestión del Cambio en Universidades Públicas Peruanas
Desde la percepción de los gestores, en el marco del Licenciamiento Institucional

- i. Norte: Tumbes, Piura, Lambayeque, Cajamarca, La Libertad y Ancash
- ii. Lima: Lima y Callao
- iii. Amazónica: San Martín, Loreto, Ucayali, Amazonas, Madre de Dios y Huánuco
- iv. Centro: Junín, Pasco, Ica y Huancavelica
- v. Sur: Ayacucho, Cusco, Apurímac, Arequipa, Puno, Moquegua y Tacna

Gráfico N° 6: Distribución de Universidades Públicas Peruanas por Región



Elaboración: Propia, basado en *Universidades* (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, s.f.) Y ASUP (Asociación de Universidades del Perú, s.f.)

Las unidades de análisis son los Comités / Comisiones de Licenciamiento Institucional, siendo 1 por cada universidad, integrada por un total de **208** gestores universitarios.

Tabla N° 8: Universidad Públicas Peruanas

N°	Universidad	Departamento	Región
1	Universidad Nacional Agraria de la Selva	Huánuco	Amazónica
2	Universidad Nacional Agraria La Molina	Lima	Lima
3	Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios	Madre de Dios	Amazónica
4	Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma	Junín	Centro
5	Universidad Nacional Autónoma de Alto Amazonas	Loreto	Amazónica
6	Universidad Nacional Autónoma de Chota	Cajamarca	Norte
7	Universidad Nacional Autónoma de Huanta	Ayacucho	Sur
8	Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo	Huancavelica	Centro
9	Universidad Nacional Ciro Alegría	La Libertad	Norte
10	Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión	Pasco	Centro
11	Universidad Nacional de Barranca	Lima	Lima
12	Universidad Nacional de Cajamarca	Cajamarca	Norte
13	Universidad Nacional de Cañete	Lima	Lima
14	Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle	Lima	Lima
15	Universidad Nacional de Frontera	Piura	Norte
16	Universidad Nacional de Huancavelica	Huancavelica	Centro
17	Universidad Nacional de Ingeniería	Lima	Lima
18	Universidad Nacional de Jaén	Cajamarca	Norte
19	Universidad Nacional de Juliaca	Puno	Sur
20	Universidad Nacional de la Amazonía Peruana	Loreto	Amazónica
21	Universidad Nacional de Moquegua	Moquegua	Sur
22	Universidad Nacional de Piura	Piura	Norte
23	Universidad Nacional de San Agustín	Arequipa	Sur
24	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	Cusco	Sur
25	Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga	Ayacucho	Sur

N°	Universidad	Departamento	Región
26	Universidad Nacional de San Martín	San Martín	Amazónica
27	Universidad Nacional de Trujillo	La Libertad	Norte
28	Universidad Nacional de Tumbes	Tumbes	Norte
29	Universidad Nacional de Ucayali	Ucayali	Amazónica
30	Universidad Nacional del Altiplano	Puno	Sur
31	Universidad Nacional del Callao	Callao	Lima
32	Universidad Nacional del Centro del Perú	Junín	Centro
33	Universidad Nacional del Santa	Ancash	Norte
34	Universidad Nacional Federico Villarreal	Lima	Lima
35	Universidad Nacional Hermilio Valdizán	Huánuco	Amazónica
36	Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía	Ucayali	Amazónica
37	Universidad Nacional Intercultural de la Selva Central Juan Santos Atahualpa	Junín	Centro
38	Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba	Cusco	Sur
39	Universidad Nacional intercultural Fabiola Salazar Leguía de Bagua	Amazonas	Amazónica
40	Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann	Tacna	Sur
41	Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión	Lima	Lima
42	Universidad Nacional José María Arguedas	Apurímac	Sur
43	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Lima	Lima
44	Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac	Apurímac	Sur
45	Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo	Lambayeque	Norte
46	Universidad Nacional San Luis Gonzaga	Ica	Centro
47	Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo	Ancash	Norte
48	Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur	Lima	Lima
49	Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas	Amazonas	Amazónica

Elaboración: Propia, en base a Lista de Universidades (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, s.f.).

Para el presente estudio se considera una muestra **guiada por propósito**; este tipo de muestra supone un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, *“la muestra pretende lograr un equilibrio entre la saturación de categorías y la representatividad”* (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 567).

7.3. Recolección de Datos

La recolección respectiva se ha de realizar mediante un **cuestionario con preguntas cerradas y un espacio de opinión**, que permite tanto la posibilidad de codificación numérica como la posibilidad de análisis del texto.

Como explican Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014):

El cuestionario es un conjunto de preguntas respecto a las variables que se van a medir; las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido definidas a priori por el investigador y se muestran a los encuestados para que elijan la opción que describa más adecuadamente su respuesta. Esta herramienta es fácil de codificar y analizar.

A su vez, en el cuestionario, se considera un espacio de opinión (preguntas abiertas), donde no se delimitan las respuestas, su utilidad radica en la recopilación de información más amplia, para complementar las repuestas a las preguntas cerradas que se plantean.

Gestión del Cambio en Universidades Públicas Peruanas
Desde la percepción de los gestores, en el marco del Licenciamiento Institucional

Para este caso, amerita el Análisis de Fiabilidad del cuestionario a utilizar, a través de la prueba piloto correspondiente; contando con la participación de gestores universitarios con características equivalentes a la muestra, seleccionados por su disponibilidad y rapidez en la respuesta solicitada, pertenecientes a 3 universidades:

Tabla N° 9: Listado de Universidades para Prueba Piloto

N°	Universidad	Antigüedad	Departamento	Región	Estado
1	Universidad Nacional Agraria de la Selva	54	Huánuco	Amazónica	Plan de Adecuación Aprobado
2	Universidad Nacional Federico Villarreal	55	Lima	Lima	Plan de Adecuación Aprobado
3	Universidad Nacional del Centro del Perú	59	Junín	Centro	Con Informe de Observaciones Enviado

Elaboración: Propia.

La aplicación de la herramienta de recolección se realizó a universidades de las distintas regiones, seleccionadas por su antigüedad y considerando su disponibilidad de participación; la cantidad de universidades asciende a **25**; el cuestionario fue respondido por la Comisión / Comité de Licenciamiento de algunas universidades (emisión de una respuesta conjunta), y por 2 gestores universitarios en otras (para evitar la parcialidad al momento de inducir la opinión de una sola persona); sumando un total de **40** cuestionarios respondidos.

Tabla N° 10: Universidades Públicas Peruanas integrantes de la muestra seleccionada

N°	Universidad	Antigüedad ⁹	Departamento	Región	Estado 1 ¹⁰	Estado 2 ¹¹
1	Universidad Nacional Federico Villarreal	55	Lima	Lima	Plan de Adecuación Aprobado	Plan de Adecuación Aprobado
2	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	326	Cusco	Sur	Plan de Adecuación Aprobado	Plan de Adecuación Aprobado
3	Universidad Nacional Autónoma de Huanta	7	Ayacucho	Sur	Licenciada	Licenciada
4	Universidad Nacional Intercultural de la Selva Central Juan Santos Atahualpa	8	Junín	Centro	Licenciada	Licenciada
5	Universidad Nacional de Moquegua	13	Moquegua	Sur	Licenciada	Licenciada
6	Universidad Nacional del Altiplano	57	Puno	Sur	Licenciada	Licenciada
7	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	467	Lima	Lima	Licenciada	Licenciada
8	Universidad Nacional de Barranca	8	Lima	Lima	Licenciada	Licenciada

⁹ Años contados desde la creación de la universidad hasta el 31 de Diciembre de 2018.

¹⁰ Según la información proporcionada por SUNEDU, hasta la fecha de corte

¹¹ Según la información proporcionada por SUNEDU, hasta el 01 de Setiembre de 2018, fecha de culminación de recolección de datos.

Gestión del Cambio en Universidades Públicas Peruanas
Desde la percepción de los gestores, en el marco del Licenciamiento Institucional

N°	Universidad	Antigüedad ⁹	Departamento	Región	Estado 1 ¹⁰	Estado 2 ¹¹
9	Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann	47	Tacna	Sur	Verificación Presencial	Licenciada
10	Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga	341	Ayacucho	Sur	Licenciada	Licenciada
11	Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur	17	Lima	Lima	Verificación Presencial	Licenciada
12	Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión	53	Pasco	Centro	Plan de Adecuación Requerido	Plan de Adecuación Requerido
13	Universidad Nacional San Luis Gonzaga	63	Ica	Centro	Plan de Adecuación Requerido	Plan de Adecuación Requerido
14	Universidad Nacional Ciro Alegría	7	La Libertad	Norte	Revisión Documentaria	Revisión Documentaria
15	Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma	7	Junín	Centro	Con Informe de Observaciones Enviado	Verificación Presencial
16	Universidad Nacional Autónoma de Alto Amazonas	7	Loreto	Amazónica	Verificación Presencial	Licenciada
17	Universidad Nacional de Cañete	9	Lima	Lima	Con Informe de Observaciones Enviado	Verificación Presencial
18	Universidad Nacional de Frontera	8	Piura	Norte	Con Informe de Observaciones Enviado	Con Informe de Observaciones Enviado
19	Universidad Nacional de Tumbes	34	Tumbes	Norte	Con Informe de Observaciones Enviado	Plan de Adecuación Requerido
20	Universidad Nacional de Ucayali	39	Ucayali	Amazónica	Con Informe de Observaciones Enviado	Con Informe de Observaciones Enviado
21	Universidad Nacional de San Martín	39	San Martín	Amazónica	Con Informe de Observaciones Enviado	Con Informe de Observaciones Enviado
22	Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo	48	Lambayeque	Norte	Con Informe de Observaciones Enviado	Con Informe de Observaciones Enviado
23	Universidad Nacional Hermilio Valdizán	54	Huánuco	Amazónica	Con Informe de Observaciones Enviado	Con Informe de Observaciones Enviado
24	Universidad Nacional de Piura	57	Piura	Norte	Con Informe de Observaciones Enviado	Con Informe de Observaciones Enviado
25	Universidad Nacional del Centro del Perú	59	Junín	Centro	Con Informe de Observaciones Enviado	Con Informe de Observaciones Enviado

Elaboración: Propia.

7.4. Elaboración del Cuestionario

El objetivo general de este trabajo es: Dar a conocer los factores de mayor dificultad de la gestión del cambio, experimentadas durante el proceso de Licenciamiento Institucional, desde la perspectiva de los gestores de las universidades públicas peruanas.

Y los objetivos específicos parten de la identificación de dichos factores y su análisis en función de la edad de los gestores universitarios, la antigüedad y la ubicación de las universidades.

Para ello, el cuestionario solicitará información, en primera instancia, sobre la ubicación de la universidad; se presentará las 5 regiones, una de las cuales debe ser marcada; cada región contendrá la lista de universidades según corresponda.

Tabla N° 11: Elaboración del Cuestionario – Universidades por Región

Amazónica	Centro	Lima	Norte	Sur
<ul style="list-style-type: none"> ■ UN Agraria de la Selva ■ UN Amazónica de Madre de Dios ■ UN Autónoma de Alto Amazonas ■ UN de la Amazonía Peruana ■ UN de San Martín ■ UN de Ucayali ■ UN Hermilio Valdizán ■ UN Intercultural de la Amazonía ■ UN Intercultural Fabiola Salazar Leguía de Bagua ■ UN Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ UN Autónoma Altoandina de Tarma ■ UN Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo ■ UN Daniel Alcides Carrión ■ UN de Huancavelica ■ UN del Centro del Perú ■ UN Intercultural de la Selva Central Juan Santos Atahualpa ■ UN San Luis Gonzaga 	<ul style="list-style-type: none"> ■ UN Agraria La Molina ■ UN de Barranca ■ UN de Cañete ■ UN de Educación Enrique Guzmán y Valle ■ UN de Ingeniería ■ UN del Callao ■ UN Federico Villarreal ■ UN José Faustino Sánchez Carrión ■ UN Mayor de San Marcos ■ UN Tecnológica de Lima Sur 	<ul style="list-style-type: none"> ■ UN Autónoma de Chota ■ UN Ciro Alegría ■ UN de Cajamarca ■ UN de Frontera ■ UN de Jaén ■ UN de Piura ■ UN de Trujillo ■ UN de Tumbes ■ UN del Santa ■ UN Pedro Ruíz Gallo ■ UN Santiago Antúnez de Mayolo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ UN Autónoma de Huanta ■ UN de Juliaca ■ UN de Moquegua ■ UN de San Agustín ■ UN de San Antonio Abad del Cusco ■ UN de San Cristóbal de Huamanga ■ UN del Altiplano ■ UN Intercultural de Quillabamba ■ UN Jorge Basadre Grohmann ■ UN José María Arguedas ■ UN Micaela Bastidas de Apurímac

UN = Universidad Nacional

Elaboración: Propia.

La antigüedad de las universidades es otro punto de análisis, de las 49 que son consideradas dentro de la población se ha identificado que 12 universidades tienen entre 7 y 9 años, 17 universidades entre 10 y 48 años, 14 universidades entre 50 y 63 años y 6 universidades entre 116 y 467 años, contados desde su fecha de creación hasta el 31 de diciembre de 2018; por lo que la separación de antigüedad se realiza de la siguiente forma:

Tabla N° 12: Elaboración del Cuestionario – Antigüedad

Antigüedad de la Universidad Calculada al 31-Dic-18
○ De 0 a 9 años
○ De 10 a 49 años
○ De 50 a 99 años
○ Desde 100 años en adelante

Elaboración: Propia.

El último punto de análisis hace referencia a la edad de los gestores universitarios, considerando que el personal administrativo de las Universidades Públicas Peruanas está integrado por profesionales desde aquellos que recién se gradúan hasta aquellos que están por jubilarse, se realiza la segmentación de la siguiente manera:

Tabla N° 13: Elaboración del Cuestionario – Edad

Edad del Gestor Universitario Calculada al 31-Dic-18
<input type="radio"/> Hasta 29 años
<input type="radio"/> De 30 a 49 años
<input type="radio"/> De 50 a 65 años
<input type="radio"/> Más de 65 años

Elaboración: Propia.

Este estudio está basado en la percepción de los gestores universitarios, por ello el cuestionario acopiará la valoración correspondiente a través de la Escala de Likert, exceptuando el término medio que señala indiferencia; por lo que la escala quedaría con 4 opciones de valoración:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = De acuerdo
- 4 = Totalmente de acuerdo

El cuestionario presenta 5 factores disgregados en variables, tomando como base la integración de las variables de los distintos autores revisados:

Tabla N° 14: Elaboración del Cuestionario – Variables de Autores revisados

Factores	Integración de Variables de los Autores Revisados
Administración	Planificación
	Procedimientos
	Políticas para el cambio
	Recursos para el cambio
	Institucionalizar el cambio
Personas	Sentido de Urgencia
	Confianza
	Compromiso
	Motivación
	Visión Compartida
	Valores Compartidos
	Habilidades, Conocimientos y Aptitudes de las personas
	Clima de trabajo
	Trabajo en equipo
Liderazgo	Coalición Conductora
	Presencia de un líder de alta gerencia

Gestión del Cambio en Universidades Públicas Peruanas
Desde la percepción de los gestores, en el marco del Licenciamiento Institucional

Factores	Integración de Variables de los Autores Revisados
	Agentes de cambio
	Habilidades de liderazgo
Comunicación	Canales y medios de comunicación
	Comunicación de la visión
	Comunicación para el cambio
	Monitoreo / Seguimiento
Estructura y Procesos	Claridad de la definición de roles
	Formalidad de la estructura
	Flexibilidad de la estructura
	Formalidad de los procesos
	Flexibilidad de los procesos

Elaboración: Propia.

A partir de estas variables se realiza la construcción de los enunciados para la respectiva valoración. Las variables Planificación y Procedimientos son sustituidas por Planeamiento, un equivalente que evitará su confusión con la etapa Planificación del Modelo Propuesto. Por el mismo motivo la variable Monitoreo / Seguimiento se reemplaza por Comunicación de Avances y Resultados, por pertinencia en la definición de los autores revisados.

La variable Habilidades de liderazgo es sustituida por Empowerment y Manejo de conflictos, dada la naturaleza de las Universidades Públicas Peruanas; así mismo, las variables Valores Compartidos, Formalidad de la Estructura y Formalidad de los Procesos son omitidas para este estudio. Se agrega la variable Feedback al factor Administración, por su importancia en el proceso de cambio.

Tabla N° 15: Elaboración del Cuestionario – Código y Enunciado por Variable

Variable	Código	Enunciado para Valoración
Comunicación para el cambio	C1	El personal de la universidad está suficientemente informado de los planes y objetivos de la institución para obtener el Licenciamiento Institucional.
Comunicación de la visión	C2	La visión de la universidad es difundida, con la seguridad de que todos sus integrantes fueron comunicados.
Planeamiento	A1	La universidad cuenta con un plan de acción para lograr el Licenciamiento Institucional, el mismo que es comunicado a nivel institucional.
Políticas para el cambio	A2	Las autoridades han aprobado y emitido documentos institucionales (como Resoluciones de Consejo Universitario) que respaldan el proceso de Licenciamiento Institucional de la universidad.
Recursos para el cambio	A3	La universidad cuenta con los recursos necesarios para lograr el Licenciamiento Institucional.
Claridad de la definición de roles	EP1	Los roles establecidos para lograr el Licenciamiento Institucional son claros y de fácil comprensión para el personal de la universidad.
Canales y medios de comunicación	C3	Se hace uso de todos los canales y medios disponibles para que la información sea entregada adecuadamente en tiempo y forma.
Sentido de Urgencia	P1	En la universidad se presencia un sentido de urgencia para obtener el Licenciamiento Institucional.

Gestión del Cambio en Universidades Públicas Peruanas
Desde la percepción de los gestores, en el marco del Licenciamiento Institucional

Variable	Código	Enunciado para Valoración
Coalición Conductora	L1	Existe una Coalición Conductora que estimula al personal y con el poder suficiente para lograr el Licenciamiento Institucional.
Confianza	P2	En la universidad hay confianza entre los colegas de la misma oficina, de diferentes oficinas y entre los integrantes de los diversos grupos de trabajo.
Compromiso	P3	Los integrantes de los grupos de trabajo son solidariamente responsables entre sí para alcanzar los objetivos de Licenciamiento Institucional.
Agentes de cambio	L2	Se identifican, involucran y comprometen a personas claves (como personas que toman riesgos, se abren a nuevas ideas y asumen responsabilidades) para liderar el proceso de Licenciamiento Institucional.
Motivación a nivel de Personas	P4	Se realizan distintas acciones para motivar al personal a alcanzar los objetivos institucionales que conlleven al Licenciamiento Institucional.
Visión Compartida	P5	La visión de la universidad es comprendida por el personal, logrando alinear su trabajo para cumplirla.
Habilidades, Conocimientos y Aptitudes de las personas	P6	Se comparten conocimientos y habilidades de diferentes profesionales para mejorar las habilidades del grupo durante el proceso de Licenciamiento Institucional.
Clima de trabajo	P7	En la universidad existe un buen clima de trabajo.
Empowerment	L3	Se delegan responsabilidades y se transmite autonomía durante el desarrollo del trabajo.
Manejo de conflictos	L4	Las personas que lideran los grupos guían las discusiones abiertamente, admiten las diferentes opiniones para llegar a soluciones enriquecidas, con la participación del grupo.
Trabajo en equipo	P8	Los grupos de trabajo están focalizados en alcanzar los resultados requeridos y todos colaboran para lograr el Licenciamiento Institucional.
Flexibilidad de la estructura	EP2	La estructura de la universidad se va modificando para adaptarse a las exigencias del proceso de Licenciamiento Institucional.
Flexibilidad de los procesos	EP3	Los procesos de la universidad van cambiando para adaptarse a las exigencias del proceso de Licenciamiento Institucional.
Comunicación de Avances y Resultados	C4	Los avances y los resultados alcanzados durante el proceso de Licenciamiento Institucional se dan a conocer.
Motivación a nivel de Recompensas	L5	En la universidad, los logros individuales y grupales son reconocidos.
Feedback	A4	Se realiza el feedback del trabajo realizado durante el proceso de Licenciamiento Institucional.
Institucionalizar el cambio	A5	Las experiencias y lecciones aprendidas del proceso de Licenciamiento Institucional, están quedando enraizadas en la universidad, de modo tal que las siguientes autoridades prosigan el trabajo ya iniciado y mantengan el horizonte de la institución.

Elaboración: Propia.

Se ha incorporado un código que facilite el procesamiento de información durante la prueba piloto, la inicial de dicho código corresponde al factor al cual pertenece la variable, siendo A para Administración, P para Personas, L para Liderazgo, C para Comunicación y EP para Estructura y Procesos.

Para terminar, se añade espacios de opinión, donde se le pide al participante que elija 3 enunciados, que de acuerdo a su valoración obtuvieron Totalmente en desacuerdo y En desacuerdo; y comente las razones de su valoración. Con base en la expresión del descontento de las personas, este espacio pretende que los participantes seleccionen aquellos enunciados por los cuales sienten mayor desacuerdo y comenten las razones que los llevaron a dicha valoración.

La aplicación del cuestionario se realiza a través de internet, con ayuda de Google Forms, herramienta en línea, cuya invitación es enviada a los gestores universitarios por correo electrónico. En el Anexo N° 3 se presenta el cuestionario correspondiente a la prueba piloto.

7.5. Análisis de Fiabilidad del Cuestionario – Parte Cuantitativa

“La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados” (Frías Navarro, 2017 citando a Welch & Comer).

Con los resultados obtenidos de la prueba piloto, se procede a realizar el análisis de fiabilidad del cuestionario, el fin es mejorarlo a través de la exclusión de enunciados para su aplicación sobre la muestra seleccionada. Así mismo, a través de este análisis se consigue el primer objetivo específico de esta tesis: Identificar los factores que influyen en el proceso de cambio organizacional de las universidades públicas peruanas; puesto que la prueba piloto ayuda a discriminar variables y a pulir el modelo propuesto, obteniendo así un modelo debidamente ajustado a la realidad de las universidades públicas peruanas.

Se obtiene la consistencia interna del cuestionario a través del coeficiente **Alfa de Cronbach** con ayuda del software **IBM SPSS Statistics 23**. Se utiliza el Alfa de Cronbach ya que las opciones de respuesta (de valoración) son policotómicas, es decir que están constituidas por opción múltiple. Este coeficiente arroja valores entre 0 y 1, mientras más se aproxima a 1 mayor será la consistencia del cuestionario.

Frías Navarro (2017) citando a George y Mallery, recomienda la siguiente calificación:

- Coeficiente Alfa de Cronbach > **0.9** → **Excelente**
- Coeficiente Alfa de Cronbach > **0.8** → **Bueno**
- Coeficiente Alfa de Cronbach > **0.7** → **Aceptable**
- Coeficiente Alfa de Cronbach > **0.6** → **Cuestionable**
- Coeficiente Alfa de Cronbach > **0.5** → **Pobre**
- Coeficiente Alfa de Cronbach < **0.5** → **Inaceptable**

Como resultado de la prueba piloto del cuestionario a utilizar para este trabajo, el software IBM SPSS Statistics 23 arrojó el siguiente análisis de fiabilidad:

Tabla N° 16: Consistencia Interna del Cuestionario

Estadísticas de fiabilidad	Alfa de Cronbach	N de elementos
General	,870	26
Factor Administración	,779	6
Factor Personas	,617	7
Factor Liderazgo	,813	5
Factor Comunicación	,827	5
Factor Estructura y Procesos	,889	4

Elaboración: Propia, con asistencia del software IBM SPSS Statistics 23.

Con el valor de **0.870** el cuestionario obtiene la calificación de **Bueno**. De forma complementaria, se realiza el análisis de fiabilidad por factor. El **factor Administración** obtiene la calificación **Aceptable**, el **factor Personas Cuestionable**, los factores **Liderazgo, Comunicación y, Estructura y Procesos** obtiene la calificación **Bueno**.

Se realiza el análisis de correlación de elementos corregidos y el cálculo del Alfa de Cronbach que se obtendría al eliminar un elemento del cuestionario. Como resultado se obtiene que los enunciados **8, 9 y 15** tienen una **correlación negativa**, por lo tanto ameritan ser **eliminados** del cuestionario para incrementar su fiabilidad.

Tabla N° 17: Análisis para eliminación de elementos, a nivel general

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. C1	62,90	72,100	,238	,870
2. C2	63,50	66,500	,732	,858
3. A1	63,40	67,822	,675	,860
4. A2	63,70	71,567	,203	,872
5. A3	63,60	67,378	,301	,875
6. EP1	63,50	71,167	,271	,870
7. C3	63,70	72,678	,172	,871
8. P1	63,60	75,600	-,164	,878
9. L1	64,10	74,767	-,065	,878
10. P2	63,80	67,511	,555	,862
11. P3	63,60	68,711	,473	,864
12. L2	63,60	66,711	,661	,859
13. P4	63,80	73,733	,049	,874
14. P5	63,50	72,278	,165	,872
15. P6	62,80	75,511	-,146	,878
16. P7	64,10	74,100	,024	,873
17. L3	64,10	67,433	,494	,864
18. L4	63,80	68,178	,689	,860
19. P8	63,80	61,067	,819	,851
20. EP2	64,70	67,122	,835	,857
21. EP3	64,10	61,433	,845	,850
22. C4	63,30	64,456	,602	,860
23. L5	63,90	69,211	,409	,866
24. A4	64,40	68,489	,601	,862

Gestión del Cambio en Universidades Públicas Peruanas
Desde la percepción de los gestores, en el marco del Licenciamiento Institucional

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
25. A5	64,40	66,933	,578	,861
Valoración General	63,80	66,622	,878	,856

Elaboración: Propia, con asistencia del software IBM SPSS Statistics 23.

Los enunciados eliminados con este análisis son:

- Enunciado 8 (Factor *Personas*, Variable *Sentido de Urgencia*): En la universidad se presencia un sentido de urgencia para obtener el Licenciamiento Institucional.
- Enunciado 9 (Factor *Liderazgo*, Variable *Coalición Conductora*): Existe una Coalición Conductora que estimula al personal y con el poder suficiente para lograr el Licenciamiento Institucional.
- Enunciado 15 (Factor *Personas*, Variable *Habilidades, Conocimientos y Aptitudes de las personas*): Se comparten conocimientos y habilidades de diferentes profesionales para mejorar las habilidades del grupo durante el proceso de Licenciamiento Institucional.

Luego de suprimir los elementos en el cuadro general de variables, se procede con el análisis de los factores, comenzando por *Administración*:

Tabla N° 18: Consistencia Interna del Factor Administración

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
3. A1	11,50	7,611	,461	,763
4. A2	11,80	7,511	,359	,784
5. A3	11,70	4,900	,610	,754
24. A4	12,50	7,833	,385	,777
25. A5	12,50	6,056	,765	,683
Factor Administración	12,00	6,889	,820	,702

Elaboración: Propia, con asistencia del software IBM SPSS Statistics 23.

Todos los elementos del **factor Administración** tienen una **correlación positiva**, por lo tanto sus variables **se mantienen**.

Tabla N° 19: Consistencia Interna del Factor Personas

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
10. P2	15,50	4,056	,585	,480
11. P3	15,30	4,011	,649	,459
13. P4	15,50	5,833	,044	,654
14. P5	15,20	6,400	-,181	,725
16. P7	15,80	6,178	-,064	,665
19. P8	15,50	2,722	,797	,323
Factor Personas	15,20	4,844	,647	,517

Elaboración: Propia, con asistencia del software IBM SPSS Statistics 23.

En el caso del **factor *Personas*** se puede apreciar que los elementos **14 y 16** tienen una **correlación negativa**, por lo que **se eliminan**. Estos enunciados son:

- Enunciado 14 (Variable *Visión Compartida*): La visión de la universidad es comprendida por el personal, logrando alinear su trabajo para cumplirla.
- Enunciado 16 (Variable *Clima de trabajo*): En la universidad existe un buen clima de trabajo.

Tabla N° 20: Consistencia Interna del Factor Liderazgo

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
12. L2	9,70	4,456	,398	,838
17. L3	10,20	3,511	,646	,768
18. L4	9,90	4,100	,781	,737
23. L5	10,00	4,222	,464	,821
Factor Liderazgo	9,80	3,956	,887	,712

Elaboración: Propia, con asistencia del software IBM SPSS Statistics 23.

Las variables del **factor *Liderazgo*** se mantienen, por presentar una **correlación positiva**.

Tabla N° 21: Consistencia Interna del Factor Comunicación

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. C1	11,50	5,389	,556	,814
2. C2	12,10	4,767	,660	,783
7. C3	12,30	5,344	,577	,809
22. C4	11,90	4,100	,524	,853
Factor Comunicación	11,80	3,733	,951	,683

Elaboración: Propia, con asistencia del software IBM SPSS Statistics 23.

En el análisis de los **factores *Comunicación* y, *Estructura y Procesos*** también se presencia **correlación positiva**, por ello **se mantienen** sus variables.

Tabla N° 22: Consistencia Interna del Factor Estructura y Procesos

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
6. EP1	6,00	4,444	,583	,915
20. EP2	7,20	4,400	,800	,864
21. EP3	6,60	2,933	,833	,841
Factor Estructura y Procesos	6,60	3,156	,936	,782

Elaboración: Propia, con asistencia del software IBM SPSS Statistics 23.

Conociendo los resultados presentados se procede con la eliminación de elementos y con el análisis de fiabilidad correspondiente:

Tabla N° 23: Consistencia Interna General, luego de Eliminación de Elementos

Estadísticas de fiabilidad	Alfa de Cronbach	N de elementos
General	,898	21
Factor Administración	,779	6
Factor Personas	,793	5
Factor Liderazgo	,813	5
Factor Comunicación	,827	5
Factor Estructura y Procesos	,889	4

Elaboración: Propia, con asistencia del software IBM SPSS Statistics 23.

El **Alfa de Cronbach** general **asciende a 0.898** pero mantiene su calificación de **Bueno**; a su vez, el **factor Administración** mantiene su calificación **Aceptable**, el **factor Personas** mejora la suya a **Aceptable** y los **factores Liderazgo, Comunicación y, Estructura y Procesos** también mantienen su calificación **Bueno**.

7.6. Análisis de las Respuestas del Espacio de Opinión del Cuestionario – Parte Cualitativa

A continuación se presentan los comentarios realizados por los participantes de la prueba piloto, cada uno ha elegido 3 enunciados y ha emitido un comentario; para efectos de análisis los comentarios han sido agrupados por enunciado:

Tabla N° 24: Respuestas de los Espacios de Opinión de la Prueba Piloto

Enunciado Elegido	Comentario
4. Las autoridades han aprobado y emitido documentos institucionales (como Resoluciones de Consejo Universitario) que respaldan el proceso de Licenciamiento Institucional de la universidad.	Si están aprobando las resoluciones, pero hay poca difusión.
5. La universidad cuenta con los recursos necesarios para lograr el Licenciamiento Institucional.	No, los trámites que se realizan para la activación de las específicas de gasto demoran demasiado y retrasan el trabajo de Licenciamiento.
	La limitación de los recursos es uno de los inconvenientes más grandes para lograr el Licenciamiento, no solo por los fondos programados con un año de anticipación, también con el tema de personas que no solo afecta para el Licenciamiento.
	Hace falta más personas para trabajar por el Licenciamiento, el CAS no cubre totalmente las necesidades de la universidad. Por otro lado se necesitan más recursos financieros para cumplir con todas las exigencias de las CBC, muchas de ellas no estaban dentro del plan operativo y había de donde sacar para atenderlas.
8. En la universidad se presencia un sentido de urgencia para obtener el Licenciamiento Institucional.	Muy pocas personas tienen el sentido de urgencia del Licenciamiento, no se da en toda la universidad.
9. Existe una Coalición Conductora que estimula al personal y con el poder suficiente para lograr el Licenciamiento Institucional.	No se percibe tal cohesión
	Prefiero no comentar.
	Definitivamente no la hay, las autoridades deberían trabajar el ello no solo para el Licenciamiento, también para temas de acreditación.

Gestión del Cambio en Universidades Públicas Peruanas
Desde la percepción de los gestores, en el marco del Licenciamiento Institucional

Enunciado Elegido	Comentario
13. Se realizan distintas acciones para motivar al personal a alcanzar los objetivos institucionales que conlleven al Licenciamiento Institucional.	En realidad no se motiva al personal solo se dan charlas y capacitaciones sobre el Licenciamiento
16. En la universidad existe un buen clima de trabajo.	El clima es tranquilo, pero no por ello hay un buen clima.
	En el tema de Licenciamiento no hay un buen clima, hay colegas que creen que es una pérdida de tiempo y no ayudan en el proceso.
	El Licenciamiento y su obligatoriedad puso de cabeza muchos aspectos de la universidad, se identificaron vacíos durante la implementación del modelo generando mucha confusión y preocupación.
	En ciertas oficinas hay buen clima pero no en toda la universidad.
	Sin comentarios
17. Se delegan responsabilidades y se transmite autonomía durante el desarrollo del trabajo.	Solo se realizan encargos, no se les puede considerar como una responsabilidad con autonomía.
20. La estructura de la universidad se va modificando para adaptarse a las exigencias del proceso de Licenciamiento Institucional.	Las reparaciones que se vienen realizado son a modo de mantenimiento, va cambiado pero con muchas demoras.
	La universidad tiene más de 50 años, parte de su estructura necesita ser remodelada para cumplir con las exigencias de SUNEDU.
	La estructura no cambia
	La estructura de la universidad no se ha visto modificada a pesar de todos los intentos, sigue siendo piramidal en la realidad.
21. Los procesos de la universidad van cambiando para adaptarse a las exigencias del proceso de Licenciamiento Institucional.	Se logra acelerar algunos procesos pero de manera informal y consume mucho tiempo del interesado.
22. Los avances y los resultados alcanzados durante el proceso de Licenciamiento Institucional se dan a conocer.	Se dan a conocer entre la comisión y las autoridades, solo se publica en una vitrina del edificio administrativo y muy pocas personas lo ven.
	Con muy poca frecuencia.
23. En la universidad, los logros individuales y grupales son reconocidos.	No hay reconocimientos con respecto al Licenciamiento.
	Hay reconocimientos pero no a los que trabajamos más.
	Los directores de oficina se llevan el crédito por el trabajo realizado.
24. Se realiza el feedback del trabajo realizado durante el proceso de Licenciamiento Institucional.	Muy rara vez hay feedback.
	Lo que se realizan son notificaciones, pero no los considero como feedback.
25. Las experiencias y lecciones aprendidas del proceso de Licenciamiento Institucional, están quedando enraizadas en la universidad, de modo tal que las siguientes autoridades prosigan el trabajo ya iniciado y mantengan el horizonte de la institución.	Se entregan oficios que solicitan documentos y/o dan instrucciones más no lo considero feedback.
	Tenemos muy poco avance en este proceso, no hay mucho que plasmar.
	Las autoridades actuales no lo hacen.

Elaboración: Propia.

La primera modificación a realizar corresponde al siguiente enunciado:

Se identifican, involucran y comprometen a personas claves (como personas que toman riesgos, se abren a nuevas ideas y asumen responsabilidades) para liderar el proceso de Licenciamiento Institucional.

La frase colocada entre paréntesis es la definición de *personas clave*, el hecho que inicie con la palabra *como* le da una connotación de ejemplificación, por lo que esta palabra se excluye de la frase para no causar confusión, por lo que el enunciado queda de la siguiente manera:

Se identifican, involucran y comprometen a personas claves (personas que toman riesgos, se abren a nuevas ideas y asumen responsabilidades) para liderar el proceso de Licenciamiento Institucional.

Conforme a los comentarios emitidos por los participantes de la prueba piloto, el siguiente enunciado en cuestión es:

La estructura de la universidad se va modificando para adaptarse a las exigencias del proceso de Licenciamiento Institucional.

Se ha podido notar que este enunciado es entendido no solo como la estructura de la institución, sino también como infraestructura, pues algunos participantes han incluido palabras como *reparaciones, mantenimiento y remodelada* en sus comentarios. Este enunciado cambia a través de la especificación, colocando estructura organizacional, para evitar confusiones en los participantes: *La estructura organizacional de la universidad se va modificando para adaptarse a las exigencias del proceso de Licenciamiento Institucional.*

El siguiente enunciado es:

Los avances y los resultados alcanzados durante el proceso de Licenciamiento Institucional se dan a conocer.

La comunicación de los avances y los resultados en un proceso de cambio debe ser constante, puede que los participantes hayan emitido una valoración *De acuerdo* o *Totalmente de acuerdo* incluso si dicha comunicación se realiza con escasez. Por su importancia en el proceso de cambio, se añade la palabra *constante* al enunciado:

Los avances y los resultados alcanzados durante el proceso de Licenciamiento Institucional se dan a conocer constantemente.

El último enunciado en cuestión es:

En la universidad, los logros individuales y grupales son reconocidos.

Los comentarios recibidos dan a conocer que existe parcialidad en el reconociemitno de logros, expresando que lo obtienen quienes no lo merecen. Con esta consideración se añade una frase más al enunciado, que expresa justicia y mérito para los reconocimientos:

En la universidad, los logros individuales y grupales son reconocidos, los reconocimientos se realizan de manera justa y a quienes lo merecen.

7.7. Ratificación del Cuestionario

Luego de realizar los análisis de fiabilidad y de respuestas del espacio de opinión, se presentan los enunciados a considerar en el cuestionario para aplicar a la muestra seleccionada:

Tabla N° 25: Ratificación del Cuestionario – Código y Enunciado por Variable

Variable	Código	Enunciado para Valoración
Comunicación para el cambio	F4V1	El personal de la universidad está suficientemente informado de los planes y objetivos de la institución para obtener el Licenciamiento Institucional.
Comunicación de la visión	F4V2	La visión de la universidad es difundida, con la seguridad de que todos sus integrantes fueron comunicados.
Planeamiento	F1V1	La universidad cuenta con un plan de acción para lograr el Licenciamiento Institucional, el mismo que es comunicado a nivel institucional.

Gestión del Cambio en Universidades Públicas Peruanas
Desde la percepción de los gestores, en el marco del Licenciamiento Institucional

Variable	Código	Enunciado para Valoración
Políticas para el cambio	F1V2	Las autoridades han aprobado y emitido documentos institucionales (como Resoluciones de Consejo Universitario) que respaldan el proceso de Licenciamiento Institucional de la universidad.
Recursos para el cambio	F1V3	La universidad cuenta con los recursos necesarios para lograr el Licenciamiento Institucional.
Claridad de la definición de roles	F5V1	Los roles establecidos para lograr el Licenciamiento Institucional son claros y de fácil comprensión para el personal de la universidad.
Canales y medios de comunicación	F4V3	Se hace uso de todos los canales y medios disponibles para que la información sea entregada adecuadamente en tiempo y forma.
Confianza	F2V1	En la universidad hay confianza entre los colegas de la misma oficina, de diferentes oficinas y entre los integrantes de los diversos grupos de trabajo.
Compromiso	F2V2	Los integrantes de los grupos de trabajo son solidariamente responsables entre sí para alcanzar los objetivos de Licenciamiento Institucional.
Agentes de cambio	F3V1	Se identifican, involucran y comprometen a personas claves (personas que toman riesgos, se abren a nuevas ideas y asumen responsabilidades) para liderar el proceso de Licenciamiento Institucional.
Motivación a nivel de Personas	F2V3	Se realizan distintas acciones para motivar al personal a alcanzar los objetivos institucionales que conlleven al Licenciamiento Institucional.
Empowerment	F3V2	Se delegan responsabilidades y se transmite autonomía durante el desarrollo del trabajo.
Manejo de conflictos	F3V3	Las personas que lideran los grupos guían las discusiones abiertamente, admiten las diferentes opiniones para llegar a soluciones enriquecidas, con la participación del grupo.
Trabajo en equipo	F2V4	Los grupos de trabajo están focalizados en alcanzar los resultados requeridos y todos colaboran para lograr el Licenciamiento Institucional.
Flexibilidad de la estructura	F5V2	La estructura organizacional de la universidad se va modificando para adaptarse a las exigencias del proceso de Licenciamiento Institucional.
Flexibilidad de los procesos	F5V3	Los procesos de la universidad van cambiando para adaptarse a las exigencias del proceso de Licenciamiento Institucional.
Comunicación de Avances y Resultados	F4V4	Los avances y los resultados alcanzados durante el proceso de Licenciamiento Institucional se dan a conocer constantemente.
Motivación a nivel de Recompensas	F3V4	En la universidad, los logros individuales y grupales son reconocidos, los reconocimientos se realizan de manera justa y a quienes lo merecen.
Feedback	F1V4	Se realiza el feedback del trabajo realizado durante el proceso de Licenciamiento Institucional.
Institucionalizar el cambio	F1V5	Las experiencias y lecciones aprendidas del proceso de Licenciamiento Institucional, están quedando enraizadas en la universidad, de modo tal que las siguientes autoridades prosigan el trabajo ya iniciado y mantengan el horizonte de la institución.

Elaboración: Propia.

A cada enunciado se le asigna un nuevo código, para facilitar el análisis; el cual inicia con "F" seguida del número del factor a que corresponde, siendo 1 para *Administración*, 2 para *Personas*, 3 para *Liderazgo*, 4 para *Comunicación* y 5 para *Estructura y Procesos*; continúa con un V y el número de variable por factor.

Una consideración final recae sobre el espacio de opinión, cuya indicación mencionaba lo siguiente: *Por favor elija 3 enunciados, que de acuerdo a su valoración obtuvieron Totalmente en desacuerdo o En desacuerdo; y comente sobre las razones de su valoración.* Que induce a los participantes a valorar al menos 3 enunciados con Totalmente en desacuerdo o En desacuerdo.

Por ello, dicha indicación se modifica de la siguiente manera:

Por favor elija 3 enunciados y comente sobre las razones de su valoración, de preferencia aquellos con valoración Totalmente en desacuerdo o En desacuerdo. Si menos de 3 enunciados obtuvieron la valoración mencionada, elija aquellas sobre las que le gustaría comentar.

Dando mayor libertad para emitir sus comentarios a los participantes, e incluso de mantener en reserva su opinión sobre los enunciados con menor valoración si así lo prefieren.

Finalmente, se incrementa un espacio de información, con la finalidad de añadir al estudio, un análisis comparativo en función de la obtención del Licenciamiento Institucional de las universidades bajo estudio.

Tabla N° 26: Estado de la Universidad

Estado de la Universidad
Al momento de participar del cuestionario
<input type="radio"/> Universidad Licenciada
<input type="radio"/> Verificación Presencial
<input type="radio"/> Revisión Documentaria
<input type="radio"/> Plan de Adecuación Aprobado
<input type="radio"/> Plan de Adecuación Requerido
<input type="radio"/> Con Informe de Observaciones

Elaboración: Propia.

Luego se procede con el rediseño del cuestionario con todos los cambios presentados, el mismo que se encuentra en el Anexo N° 4 y se aplica a la muestra seleccionada.

7.8. Modelo Propuesto

Como resultado de los modelos revisados y del análisis de la prueba piloto del cuestionario, se consolida la siguiente propuesta para la Gestión del Cambio Organizacional, integrada por 5 etapas:

.1. Diagnóstico

Consiste en la identificación de la situación, de la percepción de la necesidad de cambio, ya sea por iniciativa o por exigencia, como es el caso de las Universidades Públicas Peruanas en el marco del Licenciamiento Institucional. Para el efecto, se concentra la información situacional, sintetizándola y analizándola para identificar la causalidad y las posibilidades de acción.

Evaluar el contexto de la organizacional como un todo, para establecer las bases para el cambio. Las conclusiones obtenidas deben ser transmitidas a la organización, como primera comunicación del proceso de cambio que está por ocurrir.

.2. Planificación

Luego de conocer el diagnóstico situacional, se procede con la Planificación correspondiente, que parte de la creación de una visión clara y de fácil comprensión para dirigir el proceso de cambio, esta visión debe proyectar el resultado deseado, y ser transmitida.

Lo siguiente es el planeamiento de las acciones a realizar para lograr el cambio, con base en la visión creada, éste debe contemplar triunfos a corto plazo, para alentar a los integrantes de la organización y aumentar la credibilidad del proceso de cambio.

El planeamiento incluye las técnicas de intervención, las herramientas que les sean más cómodas de implementar a la organización; a su vez, debe contar con claridad en los roles que cada integrante debe cumplir.

Considerar la disponibilidad de recursos para el cambio es vital en este punto; en organizaciones como las Universidades Públicas Peruanas, es importante contar con el apoyo de la Alta Dirección (Rectorado, Vicerrectorados y Dirección General de Administración), para facilitar la asignación de los recursos necesarios, dicho apoyo se evidencia a través de la emisión de resoluciones.

La visión y el planeamiento deben ser comunicados a toda la organización, por todos los canales y medios de comunicación existentes, de modo tal que todos los integrantes tengan conocimiento de lo que se quiere realizar.

.3. Preparación

Muchas organizaciones cuentan con personas de distintas generaciones, así mismo hay personas que llevan más tiempo que otras, desde los que están con la organización desde sus inicios hasta los que se acaban de incorporar; las Universidades Públicas Peruanas cuentan con personal de diferentes edades y generaciones.

En este marco, para un proceso de cambio, es conveniente la preparación, que puede realizarse paralelamente con la planificación y la ejecución. También es importante establecer un sentido de urgencia, basado en las conclusiones obtenidas en el diagnóstico, transmitiendo la necesidad de cambio con la intención de generar entendimiento y aceptación.

La idea es formar una coalición conductora, fortaleciendo los vínculos entre la organización y las personas, a través de la confianza (entre colegas de la misma oficina y entre colegas de distintas oficinas) y la motivación, para generar el compromiso requerido para el proceso de cambio.

Para comenzar, se debe identificar, involucrar y comprometer a personas clave que apuestan por el cambio (agentes del cambio), para liderar el esfuerzo y estimular la cooperación proactiva y el

trabajo en equipo. La etapa de preparación puede realizarse a través de publicación de murales, distribución de documentos, capacitaciones, seminarios, talleres, entre otros.

.4. Ejecución y Acompañamiento

Se procede con el cambio en sí, con aquello planificado con anterioridad; consiste en la adopción de nuevas actitudes, valores y comportamientos, antecedidas y complementadas con la preparación. En este punto es importante remover obstáculos para el cambio, que muchas veces suelen ser la estructura y los sistemas de la organización, por ello, se debe contar con flexibilidad en los sistemas, la estructura y los procesos; incentivando las iniciativas.

Dicha flexibilidad puede ir de la mano con el Empowerment, a través de liderazgo participativo, donde los líderes delegan sus tareas, consideran las opiniones de los demás en la toma de decisiones, tienen disposición para el diálogo y reconocen las nuevas ideas.

Con la finalidad de mantener el cambio, se realiza un acompañamiento que refuerce el trabajo en equipo, que resguarde el cumplimiento de los objetivos planificados, los compromisos establecidos y la visión; proporcionando el apoyo necesario para su consecución.

.5. Monitoreo

Permite el contraste y la evaluación de lo planificado con los resultados que se van obteniendo, la comunicación de los avances y resultado, y el reconocimiento de los triunfos de corto plazo.

A su vez, se debe contar con un feedback, para revigorizar el proceso con proyectos, temas y agentes de cambio nuevos.

El monitoreo y el feedback permiten el aprendizaje organizacional y la proyección hacia el futuro, marcando el punto de partida para un nuevo proceso de cambio, basado en lo aprendido. Una forma de respaldo es la Institucionalización del Cambio, que permita la continuidad del proceso y del aprendizaje organizacional, buscando su adaptabilidad constante en el entorno cambiante.

Así mismo, al conocer las propuestas de los autores revisados, se puede apreciar la concurrencia de variables entre unos y otros, cuya integración sería más provechosa, ya que contempla una visión más integral de la organización durante el proceso de cambio.

La idea del presente trabajo gira en torno la identificación de aquellos factores de mayor dificultad durante la Gestión del Cambio en Universidades Públicas Peruanas; por lo que la propuesta de estos factores y sus variables se consolida gracias a la prueba piloto y en cumplimiento del primer objetivo específico de la presente tesis (Identificar los factores que influyen en el proceso de cambio organizacional de las universidades públicas peruanas).

Factor 1. Administración

Considerada como la ciencia social cuyo objeto de estudio son las organizaciones, la administración como factor, contempla aspectos relacionados con sus dos acciones fundamentales: planificar y organizar. Las Universidades Públicas Peruanas cuentan con una Dirección General de Administración, cuyo director es *“responsable de conducir los procesos de administración de los recursos humanos, materiales y financieros que garanticen servicios de calidad, equidad y pertinencia; cuyas atribuciones y funciones se establecen en el Estatuto de la universidad”* (Congreso de la República, 2014, págs. 527223, Artículo 74).

Se considera 5 variables de análisis, que están inmersas en las etapas de Planificación y Monitoreo del proceso de cambio:

F1V1. Planeamiento

Entendido como el trazado del plan de acción, el cual está basado en la visión creada para el cambio; es fundamental para este proceso, ya que señala el camino a seguir para lograr la visión. Usualmente las Universidades Públicas Peruanas recurren al planeamiento como parte de su programación anual; por lo que, a través de esta variable se pretende conocer si las universidades bajo estudio recurren al planeamiento durante la gestión del cambio y a la vez permitirá saber si dicho plan es comunicado internamente.

F1V2. Políticas para el Cambio

Entendiendo que las políticas son guías para orientar la acción sobre una o más situaciones en las que se encuentra una organización, las políticas son criterios generales complementarios para el logro de los objetivos planteados. Para el caso de las Universidades Públicas Peruanas estas políticas son emitidas por las autoridades competentes, como el Consejo Universitario a través de resoluciones. Esta variable revelará si las autoridades universitarias respaldan formalmente el proceso de Licenciamiento.

F1V3. Recursos para el Cambio

Su disponibilidad marca el éxito o fracaso del intento de cambio, ya que de los recursos depende la implementación de todo plan de acción. En las Universidades Públicas Peruanas, por su naturaleza, la disponibilidad de recursos suele ser algo difícil cuando de implementar cosas nuevas se trata, por lo que esta variable, reflejará la dificultad que representa en la Gestión del Cambio de estas instituciones.

F1V4. Feedback

Entendido como mecanismo que permite el retorno de una parte de los elementos que salen de un sistema, el feedback permite conocer la reacción y la opinión de quien lo emite, con respecto al trabajo y los resultados obtenidos de quien lo recibe. En el proceso de cambio es importante contar con un feedback, ya que permite evaluar y contemplar el desempeño de una persona o grupo, la finalidad es reforzar los buenos resultados y corregir, modificar o mejorar los que no cumplen con los objetivos planteados. Esta variable permitirá conocer este mecanismo durante el proceso de cambio de las Universidades Públicas Peruanas, en este caso, en el Licenciamiento Institucional.

F1V5. Institucionalizar el Cambio

Como medida de aseguramiento para la continuidad del cambio frente a los siguientes ejecutivos que tomarán la posta en la Alta Dirección. En el caso de las Universidades Públicas Peruanas, el Rectorado y Vicerrectorados se renuevan cada 5 años, por elección de docentes y estudiantes; y el Director General de Administración es designado por el Consejo Universitario. Los procesos de cambio traen consigo experiencias y lecciones aprendidas que no se deben dejar a un lado, por ello es importante que queden enraizadas en la organización, de modo tal que las siguientes autoridades prosigan el trabajo ya iniciado y mantengan el horizonte de la institución. Esta variable permitirá conocer la situación de la institucionalización del cambio en las Universidades Públicas Peruanas.

Factor 2. Personas

Las personas son la columna vertebral de las organizaciones, consideradas como un recurso primordial, son administrados como potencial / talento humano por muchos. Las actitudes, comportamientos y habilidades de las personas son parte de los cimientos de un proceso de cambio. Las variables consideradas en este factor son 4 y se encuentran en las etapas de Preparación y, Ejecución y Acompañamiento:

F2V1. Confianza

La confianza entre las personas de la misma oficina, de diferentes oficinas y entre los integrantes de los diversos grupos de trabajo es importante en las organizaciones, no solo para generar una buena cultura y clima organizacional, sino también para el desarrollo de la misma. La confianza es la seguridad de estas personas sobre sus colegas, sobre su desempeño en el desarrollo de las labores encomendadas. La confianza como variable pretende dar a conocer su presencia en la gestión del cambio de las Universidades Públicas Peruanas.

F2V2. Compromiso

A través de la formación de la coalición conductora en la etapa de preparación y la confianza, se puede obtener el compromiso de los integrantes de una organización frente al proceso de cambio, una de sus formas reflejadas es el trabajo con responsabilidad solidaria. Esta variable mostrará que tan comprometidos están los integrantes de las Universidades Públicas Peruanas durante la Gestión del Cambio que afrontan.

F2V3. Motivación a nivel de Personas

La motivación es lo que hace que las personas actúen y se comporten de la forma en que lo hacen, la motivación puede ser tangible, verbal, psicológica, de impulso, etc. En los procesos de cambio es importante contar que personas motivadas, que contribuyan con el movimiento del cambio, y se mantenga la coalición conductora que haga posible el cambio. Esta variable permitirá averiguar su estado en el marco del Licenciamiento Institucional, como proceso de cambio en las Universidades Públicas Peruanas.

F2V4. Trabajo en Equipo

Constituye la capacidad de cooperación entre los integrantes de un equipo, donde cada uno se esfuerza por cumplir con su función sin perder de vista el objetivo común. Esta variable valorará esta capacidad en las Universidades Públicas Peruanas, ya que de dicha cooperación depende el éxito del cambio.

Factor 3. Liderazgo

Se define liderazgo como la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de influir en los demás para dirigir los esfuerzos de cambio.

Durante el proceso de cambio es indispensable la existencia de confianza, compromiso, motivación, trabajo en equipo y la presencia de líderes; en el caso de las Universidades Públicas Peruanas, el liderazgo más percibido es el Liderazgo Situacional, a pesar de que éstas instituciones están inmersas en el concepto de liderazgo tradicional, bajo estructuras jerárquicas, la concepción de que la información es poder y el líder da las soluciones.

Las variables consideradas en este factor son 4 y se encuentran en las etapas de Preparación, Ejecución y Acompañamiento, y Monitoreo:

F3V1. Agentes de Cambio

Esta variable dará a conocer si las Universidades Públicas Peruanas identifican, involucran y comprometen a personas claves para liderar el esfuerzo de cambio. Se entiende que un agente de cambio no es un experto en materia alguna, es aquel que alinea su comportamiento hacia el cambio, toma riesgos, se abre a nuevas ideas y asume responsabilidades; desempeña un papel crucial durante la gestión del cambio.

F3V2. Empowerment

El Empowerment como variable permitirá conocer la capacidad del líder de delegar responsabilidades y transmitir autonomía durante el proceso de cambio que experimentan las Universidades Públicas Peruanas. Considerando al Empowerment como elemento de gestión que permite conseguir un incremento en la dedicación y el esfuerzo de los demás, por ende, su compromiso; permitiendo a su vez agilizar la toma de decisiones y consecución de objetivos trazados.

F3V3. Manejo de Conflictos

Toda relación que perdura en el tiempo requiere de conflictos productivos para crecer, el propósito del conflicto en las organizaciones es producir una mejor solución frente a alguna situación, en un espacio breve de tiempo; permitiendo el intercambio de opiniones y perspectivas de los integrantes; concluyendo con un resultado derivado de la idea de todos. Esta variable reflejará la capacidad del líder para orquestar el conflicto durante la gestión del cambio de las Universidades Públicas Peruanas.

F3V4. Motivación a nivel de Recompensas

Aquellos que lideran los esfuerzos de cambio deben reforzar la motivación de las personas a través del reconocimiento de los logros individuales y grupales, bajo el concepto de triunfos a corto plazo, incrementando la credibilidad y mejorando la motivación de los involucrados. Esta variable permitirá indagar si en las Universidades Públicas Peruanas se reconocen dichos logros de manera justa.

Factor 4. Comunicación

En las organizaciones, el proceso de comunicación está constituido por flujos de información compartidos entre sus integrantes, existentes para informar, generar acciones y/o transmitir decisiones, peticiones, acuerdos, y demás mensajes concernientes a la misma.

En las Universidades Públicas Peruanas la comunicación mantiene su tendencia documentaria, es decir a través de documentos de una oficina a otra, para mantener la formalidad respectiva; a pesar de contar con el medio electrónico, que tiene múltiples ventajas sobre la documentación.

En un proceso de cambio la comunicación es vital, está inmersa en cada una de sus etapas y es primordial para su buen desarrollo.

En esta propuesta, se consideran 4 variables de análisis para la gestión del cambio de las Universidades Públicas Peruanas:

F4V1. Comunicación para el Cambio

Presente en la etapa Diagnóstico y Preparación, permite conocer la situación de la organización en primera instancia. En la etapa de Planificación, la comunicación facilita que toda la organización tenga conocimiento del plan de acción a realizarse para lograr el cambio. Esta variable indagará si el personal de las Universidades Públicas Peruanas está informado de los planes y objetivos de la institución, en esta situación, la obtención del Licenciamiento.

F4V2. Comunicación de la Visión

Presente en la etapa de Planificación y Preparación, su importancia radica en alinear a los integrantes en la organización bajo la guía de la visión, la finalidad es consolidar una visión compartida como base fundamental del cambio. En el marco de la reforma de la Educación Superior Universitaria, las Universidades Públicas Peruanas han actualizado su visión, incluyendo en ella el hecho de ser una Universidad Licenciada; por lo que, esta variable permitirá conocer si la visión es difundida.

F4V3. Canales y Medios de Comunicación

Los flujos de información que constituyen el cambio en una organización deben hacer uso de todo canal y medio posible, la idea es que la comunicación sea fluida y tenga el menor ruido posible, haciendo uso de todos los recursos con los que cuenta la organización para comunicarse. Esta variable mostrará el si las Universidades Públicas Peruanas hacen uso de todos los canales y medios disponibles para que la información sea entregada adecuadamente en tiempo y forma.

F4V4. Comunicación de Avances y Resultados

Presente en las etapas de Ejecución y Acompañamiento, y Monitoreo; consiste en dar a conocer los avances y resultados obtenidos durante el proceso de cambio, contribuye con la identificación de los triunfos a corto plazo. Esta variable reflejará la comunicación de avances resultados del proceso de Licenciamiento en las Universidades Públicas Peruanas.

Factor 5. Estructura y Procesos

La estructura de una organización es considerada como la manera en que se organiza, relaciona e interactúa con sus distintas unidades de negocio. Los Procesos por su parte, definen los parámetros de funcionamiento de la organización, la secuencia de cómo se hacen las cosas.

Hay Universidades Públicas Peruanas que aún tienen características burocráticas; con una gestión tradicional basada en un modelo lineal y funcional, con estructuras orgánicas piramidales, constituidas por componentes organizados jerárquicamente, donde el primer nivel, estratégico, dirige la organización; el segundo, administra los recursos y controla; y, el último, hace las labores operativas; son rígidas, por lo que su capacidad de solucionar problemas cotidianos de manera ágil y creativa es limitada. Así mismo hay otras cuyas estructuras están cambiando.

Este factor reúne a 3 variables, que se presentan en las etapas de Planificación y Ejecución:

F5V1. Claridad de la Definición de Roles

Esta variable permitirá averiguar si los roles están claros y son entendidos por los involucrado en la Gestión del Cambio de las Universidades Públicas Peruanas. Los roles, previamente establecidos, son indispensables para la ejecución del pan de acción, para evitar situaciones como duplicidad de tareas, tareas innecesarias, entre otros.

F5V2. Flexibilidad de la Estructura

Durante un proceso de cambio suele ser necesario un cambio en la estructura de la organización, y más cuando se trata de organizaciones tradicional cuyas estructuras son piramidales como muchas de las Universidades Públicas Peruanas. Por ello, a través de esta variable se conocerá la percepción de los gestores universitarios sobre la flexibilidad de la estructura de sus universidades.

F5V3. Flexibilidad de los Procesos

Esta variable al igual que la anterior, está presente con mayor énfasis en la etapa de Ejecución y Acompañamiento; en este caso permitirá conocer la flexibilidad de los procesos de las Universidades Públicas Peruanas, que suele ser más adaptable que la anterior al momento de cambiar.

7.9. Variables

Luego de haber identificado los factores que influyen en el proceso de cambio organizacional de las universidades públicas peruanas (cuyo modelo fue propuesto y expuesto con anterioridad), se presenta los **5 factores** y en **20 variables** de esta tesis:

Tabla N° 27: Factores y Variables del presente trabajo

Factores	Variables
Administración	Planeamiento
	Políticas para el cambio
	Recursos para el cambio
	Feedback
	Institucionalizar el cambio
Personas	Confianza
	Compromiso
	Motivación a nivel de Personas
	Trabajo en equipo
Liderazgo	Agentes de cambio
	Empowerment
	Manejo de conflictos
	Motivación a nivel de Recompensas
Comunicación	Comunicación para el cambio
	Comunicación de la visión
	Canales y medios de comunicación
	Comunicación de Avances y Resultados
Estructura y Procesos	Claridad de la definición de roles
	Flexibilidad de la estructura
	Flexibilidad de los procesos

Elaboración: Propia.

El tipo de **variable** corresponde a **Continua No Mensurables**; ya que para registrar sus estados se necesita la intervención activa del individuo bajo análisis.

7.10. Análisis de Datos

Los métodos mixtos sugieren procedimientos estandarizados y cuantitativos tales como la estadística descriptiva e inferencial, así como en los cualitativos la codificación y evaluación temática, además de análisis combinados.

“De manera simultánea se recolectan y analizan datos cuantitativos y cualitativos sobre el problema de investigación aproximadamente en el mismo tiempo. Durante la interpretación y la discusión se terminan de explicar las dos clases de resultados” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Los enunciados son valorados con ayuda de la escala de Likert, utilizando una escala de 4 opciones o afirmaciones.

“Las afirmaciones pueden tener dirección favorable o positiva y desfavorable o negativa. Y esta dirección es muy importante para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta. Si la afirmación es positiva significa que califica favorablemente al objeto de actitud; de este modo, cuanto más de acuerdo con la frase estén los participantes, su actitud será igualmente más favorable.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Para el análisis de datos del presente estudio se considera lo siguiente:

- 1 = Totalmente en desacuerdo** → Valoración con intensidad muy alta y dirección negativa o desfavorable.
- 2 = En desacuerdo** → Valoración con intensidad media y dirección negativa o desfavorable.
- 3 = De acuerdo** → Valoración con intensidad media y dirección positiva o favorable.
- 4 = Totalmente de acuerdo** → Valoración con intensidad muy alta y dirección positiva o favorable.

Para conocer los factores de mayor dificultad resultante de la parte cuantitativa, se obtiene la puntuación a través de una ponderación con los resultados de valoración de las variables, basados en el tratamiento de datos de la escala de Likert: la puntuación total obtenida dividida por el número de enunciados, este cálculo se realiza por cada variable y cada factor, de modo tal que el menor valor refleja la percepción de mayor dificultad.

Complementariamente, se revisa la parte cualitativa (los comentarios del espacio de opinión del cuestionario); analizando su frecuencia de elección y haciendo hincapié sobre las variables con menor puntuación y los factores con mayor nivel de dificultad (menor puntuación).

7.11. Supuestos

La aplicación del cuestionario se realiza bajo los siguientes supuestos: primero, el cuestionario refleja la valoración basada en la experiencia del proceso de Licenciamiento Institucional de las Universidades Públicas Peruanas; segundo, es contestado por los gestores universitarios y no por sus secretarías o practicantes; y tercero, que es respondido con honestidad y reflejando la realidad de cada universidad.

8. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Las tablas mostradas a continuación resumen la puntuación de las variables y factores bajo estudio, presentando los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado a las universidades integrantes de la muestra. Se marca de rojo y negrita la menor puntuación, y de negrita la siguiente puntuación baja.

Así mismo, se presentan gráficos de frecuencia como resultado de la parte cualitativa, proveniente de los enunciados elegidos en el espacio de opinión del cuestionario correspondiente.

La integración de los resultados cuantitativos y cualitativos permite conocer los factores de mayor dificultad de los diversos grupos de análisis, en cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- Indagar el factor de mayor dificultad experimentado por las universidades públicas peruanas de acuerdo a su antigüedad.
- Conocer el factor de mayor dificultad experimentado por las universidades públicas peruanas de acuerdo a su ubicación.
- Identificar el factor de mayor dificultad experimentado por los distintos rangos de edad de los gestores universitarios.

8.1. Resultados Cuantitativos

A continuación se presenta la tabla de resumen general de los resultados cuantitativos, la cual muestra la puntuación obtenida como resultado de las 40 respuestas recibidas,

Tabla N° 28: Resultado Cuantitativo General

Factor	Código	Variable	Puntuación por Variable	Puntuación por Factor
Administración	F1V1	Planeamiento	3.18	3.07
	F1V2	Políticas para el cambio	3.60	
	F1V3	Recursos para el cambio	<u>2.65</u>	
	F1V4	Feedback	2.88	
	F1V5	Institucionalizar el cambio	3.03	
Personas	F2V1	Confianza	2.63	2.83
	F2V2	Compromiso	2.73	
	F2V3	Motivación a nivel de Personas	3.03	
	F2V4	Trabajo en equipo	2.95	
Liderazgo	F3V1	Agentes de cambio	2.95	2.86
	F3V2	Empowerment	2.93	
	F3V3	Manejo de conflictos	3.05	
	F3V4	Motivación a nivel de Recompensas	2.50	
Comunicación	F4V1	Comunicación para el cambio	3.15	3.02
	F4V2	Comunicación de la visión	3.13	
	F4V3	Canales y medios de comunicación	2.83	
	F4V4	Comunicación de Avances y Resultados	2.98	

Factor	Código	Variable	Puntuación por Variable	Puntuación por Factor
Estructura y Procesos	F5V1	Claridad de la definición de roles	3.08	3.00
	F5V2	Flexibilidad de la estructura	2.90	
	F5V3	Flexibilidad de los procesos	3.03	

Elaboración: Propia.

De manera general, el factor con menor puntuación es **Personas**, seguido de **Liderazgo**; siendo a su vez las variables con menor puntuación, **F3V4 Motivación a nivel de Recompensas** seguida de **F2V1 Confianza** y **F1V3 Recursos para el cambio**.

8.1.1. Por Ubicación de las Universidades

La tabla N° 29 presenta los resultados cuantitativos de acuerdo a la ubicación de las universidades, en ella se puede visualizar comparativamente las puntuaciones de las 5 regiones.

Se cuenta con respuestas obtenidas en igual proporción para cada región, representando cada una de ellas un 20% de la cantidad total de participantes.

Del resultado cuantitativo de acuerdo a la ubicación se puede apreciar que para las universidades de las regiones Centro, Lima y Norte el factor con menor puntuación es *Personas*; mientras que para las regiones Amazónica y Sur es el factor *Liderazgo*.

Así mismo, la variable F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas* es la que obtuvo menor puntuación en las regiones Amazónica, Centro y Sur; y F1V3 *Recursos para el cambio* en la región Lima y F2V2 *Compromiso* en la región Norte.

En la región Amazónica la variable con menor puntuación es F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas* y corresponde al factor con menor puntuación *Liderazgo*, seguido del factor *Personas* y su variable F2V1 *Confianza*, que obtuvo la misma puntuación la variable F2V1 *Recursos para el cambio* del factor *Administración*.

La región Centro por su parte, presenta como segundo factor con menor puntuación a *Personas* cuya variable F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas* es la de menor puntuación, seguida de las variables F2V1 *Confianza* y F2V3 *Motivación a nivel de Personas*, pertenecientes al factor *Personas*, que resulta como factor con menor puntuación para esta región.

En la región Lima, se observa que variables y factores con menor puntuación, no se encuentran en la misma línea; pues se tiene al factor *Personas* seguido de *Comunicación* y la variable F1V3 *Recursos para el cambio* seguida de F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas* que corresponden a los factores *Administración* y *Liderazgo* respectivamente. En esta región, además de las 2 variables con menor puntuación se presentan otras 3 que se acercan a ellas: F1V1 *Planeamiento*, F2V1 *Confianza* y F4V4 *Comunicación de Avances y Resultados*.

Gestión del Cambio en Universidades Públicas Peruanas
Desde la percepción de los gestores, en el marco del Licenciamiento Institucional

Tabla N° 29: Resultado Cuantitativo por Ubicación

Factor	Cód.	Variable	Amazónica		Centro		Lima		Norte		Sur	
			Puntuación por Variable	Puntuación por Factor	Puntuación por Variable	Puntuación por Factor	Puntuación por Variable	Puntuación por Factor	Puntuación por Variable	Puntuación por Factor	Puntuación por Variable	Puntuación por Factor
Administración	F1V1	Planeamiento	3.13	2.83	2.88	2.85	3.13	3.35	3.13	3.08	3.63	3.23
	F1V2	Políticas para el cambio	3.50		3.38		3.75		3.63			
	F1V3	Recursos para el cambio	2.13		2.50		2.88		2.88		3.13	
	F1V4	Feedback	2.50		2.63		3.63		2.88		2.75	
	F1V5	Institucionalizar el cambio	2.88		2.88		3.38		3.13		2.88	
Personas	F2V1	Confianza	2.13	2.63	2.38	2.56	3.13	3.28	2.63	2.75	2.88	2.94
	F2V2	Compromiso	2.63		2.63		3.25		2.50		2.63	
	F2V3	Motivación a nivel de Personas	3.13		2.38		3.25		3.13		3.25	
	F2V4	Trabajo en equipo	2.63		2.88		3.50		2.75		3.00	
Liderazgo	F3V1	Agentes de cambio	2.50	2.47	2.75	2.63	3.75	3.47	2.75	2.88	3.00	2.84
	F3V2	Empowerment	2.50		2.75		3.63		2.88			
	F3V3	Manejo de conflictos	2.88		2.75		3.50		3.13		3.00	
	F3V4	Motivación a nivel de Recompensas	2.00		2.25		3.00		2.75		2.50	
Comunicación	F4V1	Comunicación para el cambio	2.88	2.75	3.00	2.91	3.25	3.31	3.25	2.91	3.38	3.22
	F4V2	Comunicación de la visión	2.88		3.00		3.38		2.88		3.50	
	F4V3	Canales y medios de comunicación	2.63		2.63		3.50		2.75		2.63	
	F4V4	Comunicación de Avances y Resultados	2.63		3.00		3.13		2.75		3.38	
Estructura y Procesos	F5V1	Claridad de la definición de roles	2.75	2.83	2.75	2.71	3.50	3.50	3.13	2.96	3.25	3.00
	F5V2	Flexibilidad de la estructura	2.75		2.50		3.50		2.88		2.88	
	F5V3	Flexibilidad de los procesos	3.00		2.88		3.50		2.88		2.88	

Elaboración: Propia.

La región Norte en cambio, refleja que el factor *Liderazgo* es el segundo con menor puntuación, antecedido por *Personas* cuya variable F2V2 *Compromiso* obtuvo también la menor puntuación, seguida de F2V1 *Confianza* y F1V3 *Recursos para el cambio*, siendo esta última del factor *Administración*.

Por su parte, en la región Sur se puede apreciar una relación directa entre variables y factores con menor puntuación, siendo éstos F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas* y el factor *Liderazgo*, seguidas del factor *Personas* y su variable F2V2 *Compromiso*, que empató con la variables F4V3 *Canales y medios de comunicación* del factor *Comunicación*.

A modo de síntesis, se presentan los 2 factores y las 6 variables de mayor dificultad para cada región:

Tabla N° 30: Síntesis del Resultado Cuantitativo por Ubicación

Región	Factores de Mayor Dificultad	N° de Enunciado	Variables con menor Puntuación	
Amazónica	Liderazgo	18	F3V4	Motivación a nivel de Recompensas
		8	F2V1	Confianza
		5	F1V3	Recursos para el cambio
	Personas	19	F1V4	Feedback
		12	F3V2	Empowerment
		10	F3V1	Agentes de cambio
Centro	Personas	18	F3V4	Motivación a nivel de Recompensas
		8	F2V1	Confianza
		11	F2V3	Motivación a nivel de Personas
	Liderazgo	5	F1V3	Recursos para el cambio
		15	F5V2	Flexibilidad de la estructura
		9	F2V2	Compromiso
Lima	Personas	5	F1V3	Recursos para el cambio
		18	F3V4	Motivación a nivel de Recompensas
		8	F2V1	Confianza
	Comunicación	17	F4V4	Comunicación de Avances y Resultados
		3	F1V1	Planeamiento
		9	F2V2	Compromiso
Norte	Personas	9	F2V2	Compromiso
		8	F2V1	Confianza
		5	F1V3	Recursos para el cambio
	Liderazgo	18	F3V4	Motivación a nivel de Recompensas
		7	F4V3	Canales y medios de comunicación
		14	F2V4	Trabajo en equipo
Sur	Liderazgo	18	F3V4	Motivación a nivel de Recompensas
		9	F2V2	Compromiso
		7	F4V3	Canales y medios de comunicación
	Personas	19	F1V4	Feedback
		8	F2V1	Confianza
		15	F5V2	Flexibilidad de la estructura

Elaboración: Propia.

8.1.2. Por Antigüedad de las Universidades

A continuación se presenta la tabla con los resultados cuantitativos de acuerdo a la antigüedad de las universidades, en ella se puede visualizar comparativamente las puntuaciones de los 4 grupos. En la muestra seleccionada se cuenta con 13 universidades con antigüedad de 0 a 9 años, 12 universidades de 10 a 49 años, 10 universidades de 50 a 99 años y 5 universidades de 100 años a más; representando el 32.5%, 30%, 25% y 12.5% para cada rango de antigüedad respectivamente.

Gestión del Cambio en Universidades Públicas Peruanas
Desde la percepción de los gestores, en el marco del Licenciamiento Institucional

Tabla N° 31: Resultado Cuantitativo por Antigüedad

Factor	Cód.	Variable	De 0 a 9 años		De 10 a 49 años		De 50 a 99 años		De 100 años a más	
			32.5%		30%		25%		12.5%	
			Puntuación por Variable	Puntuación por Factor	Puntuación por Variable	Puntuación por Factor	Puntuación por Variable	Puntuación por Factor	Puntuación por Variable	Puntuación por Factor
Administración	F1V1	Planeamiento	3.23	3.25	3.25	3.17	2.90	2.70	3.40	3.08
	F1V2	Políticas para el cambio	3.62		3.75		3.30		3.80	
	F1V3	Recursos para el cambio	2.85		<u>2.67</u>		<u>2.40</u>		2.60	
	F1V4	Feedback	3.08		2.92		2.50		3.00	
	F1V5	Institucionalizar el cambio	3.46		3.25		<u>2.40</u>		2.60	
Personas	F2V1	Confianza	2.77	2.98	2.50	2.92	<u>2.40</u>	2.45	3.00	3.00
	F2V2	Compromiso	2.85		2.75		2.50		2.80	
	F2V3	Motivación a nivel de Personas	3.08		3.42		<u>2.40</u>		3.20	
	F2V4	Trabajo en equipo	3.23		3.00		2.50		3.00	
Liderazgo	F3V1	Agentes de cambio	3.23	3.13	3.17	2.94	2.30	2.38	3.00	2.90
	F3V2	Empowerment	3.15		3.00		2.50		3.00	
	F3V3	Manejo de conflictos	3.23		3.25		2.60		3.00	
	F3V4	Motivación a nivel de Recompensas	2.92		2.33		2.10		2.60	
Comunicación	F4V1	Comunicación para el cambio	3.38	3.17	3.17	3.06	2.70	2.70	3.40	3.15
	F4V2	Comunicación de la visión	3.31		3.25		2.80		3.00	
	F4V3	Canales y medios de comunicación	2.92		2.83		2.60		3.00	
	F4V4	Comunicación de Avances y Resultados	3.08		3.00		2.70		3.20	
Estructura y Procesos	F5V1	Claridad de la definición de roles	3.23	3.21	3.17	3.08	2.80	2.77	3.00	2.73
	F5V2	Flexibilidad de la estructura	3.15		3.00		2.60		2.60	
	F5V3	Flexibilidad de los procesos	3.23		3.08		2.90		2.60	

Elaboración: Propia.

Para las universidades menores de 50 años el factor *Personas* cuenta con la menor puntuación, mientras que la variable F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas* presenta la menor puntuación para las universidades cuya antigüedad es de 10 años en adelante.

Las universidades más jóvenes (De 0 a 9 años) presentan a las variables F2V1 *Confianza* y F2V2 *Compromiso* como las de menor puntuación, ambas pertenecientes al factor *Personas* que también es la de menor puntuación, seguida de *Liderazgo*.

Las universidades con antigüedad de 10 a 49 años reflejan la menor puntuación en el factor *Personas*, seguido de *Liderazgo*, cuya variables F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas* obtuvo la menor puntuación seguida de la variable F2V1 *Confianza* y F2V1 *Recursos para el cambio*.

Gestión del Cambio en Universidades Públicas Peruanas
Desde la percepción de los gestores, en el marco del Licenciamiento Institucional

Mientras que las universidades con antigüedad de 50 a 99 años presentan con menor puntuación a las variables F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas* y F3V1 *Agentes de cambio*, ambas del factor *Liderazgo* que también tiene la menor puntuación, seguida del factor *Personas*.

Por otro lado, en universidades con antigüedad de 100 años a más, se presencia que 5 variables, pertenecientes a distintos factores, tiene la misma puntuación, la más baja, éstas son: F3V1 *Recursos para el cambio*, F1V5 *Institucionalizar el cambio*, F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas*, F5V2 *Flexibilidad de la estructura* y F5V3 *Flexibilidad de los procesos*; perteneciendo estas dos últimas al factor *Estructura y Procesos* que tiene la menor puntuación seguida de *Liderazgo*.

A modo de síntesis, se presentan los 2 factores y las 6 variables de mayor dificultad correspondientes a cada grupo de antigüedad:

Tabla N° 32: Síntesis del Resultado Cuantitativo por Antigüedad

Antigüedad	Factores de Mayor Dificultad	N° de Enunciado	Variables con menor Puntuación	
De 0 a 9 años	Personas	8	F2V1	Confianza
		5	F1V3	Recursos para el cambio
		9	F2V2	Compromiso
	Liderazgo	18	F3V4	Motivación a nivel de Recompensas
		7	F4V3	Canales y medios de comunicación
		19	F1V4	Feedback
De 10 a 49 años	Personas	18	F3V4	Motivación a nivel de Recompensas
		8	F2V1	Confianza
		5	F1V3	Recursos para el cambio
	Liderazgo	9	F2V2	Compromiso
		7	F4V3	Canales y medios de comunicación
		19	F1V4	Feedback
De 50 a 99 años	Liderazgo	18	F3V4	Motivación a nivel de Recompensas
		10	F3V1	Agentes de cambio
		8	F2V1	Confianza
	Personas	5	F1V3	Recursos para el cambio
		20	F1V5	Institucionalizar el cambio
		11	F2V3	Motivación a nivel de Personas
De 100 años a más	Estructura y Procesos	18	F3V4	Motivación a nivel de Recompensas
		5	F1V3	Recursos para el cambio
		15	F5V2	Flexibilidad de la estructura
	Liderazgo	20	F1V5	Institucionalizar el cambio
		16	F5V3	Flexibilidad de los procesos
		9	F2V2	Compromiso

Elaboración: Propia.

8.1.3. Por el Rango de Edad

La siguiente tabla presenta los resultados cuantitativos de acuerdo a la edad de los gestores universitarios, en ella se puede visualizar comparativamente las puntuaciones de los distintos rangos de edad.

Se cuenta con 3 grupos de gestores universitarios de acuerdo su rango de edad, el primer grupo lo integran los que tienen hasta 29 años representando el 12.5%; el segundo grupo contiene al rango de 30 a 49 años y cuenta con el 57.5%, siendo el que mayor cantidad abarca; y el tercer grupo contiene el rango de 50 a 65 años con el 30%.

Tabla N° 33: Resultado Cuantitativo por Rango de Edad

Factor	Cód.	Variable	Hasta 29 años		De 30 a 49 años		De 50 a 65 años	
			12.5%		57.5%		30%	
			Puntuación por Variable	Puntuación por Factor	Puntuación por Variable	Puntuación por Factor	Puntuación por Variable	Puntuación por Factor
Administración	F1V1	Planeamiento	2.80	2.84	3.39	3.12	2.92	3.05
	F1V2	Políticas para el cambio	3.00		3.70		3.67	
	F1V3	Recursos para el cambio	2.40		<u>2.65</u>		2.75	
	F1V4	Feedback	3.00		2.87		2.83	
	F1V5	Institucionalizar el cambio	3.00		3.00		3.08	
Personas	F2V1	Confianza	2.20	2.35	2.57	2.87	2.92	2.96
	F2V2	Compromiso	2.20		2.78		2.83	
	F2V3	Motivación a nivel de Personas	2.40		3.09		3.17	
	F2V4	Trabajo en equipo	2.60		3.04		2.92	
Liderazgo	F3V1	Agentes de cambio	2.60	2.65	3.00	2.87	3.00	2.92
	F3V2	Empowerment	2.60		3.04		2.83	
	F3V3	Manejo de conflictos	2.80		3.04		3.17	
	F3V4	Motivación a nivel de Recompensas	2.60		2.39		2.67	
Comunicación	F4V1	Comunicación para el cambio	3.20	3.05	3.22	3.07	3.00	2.92
	F4V2	Comunicación de la visión	3.00		3.17		3.08	
	F4V3	Canales y medios de comunicación	3.20		2.78		2.75	
	F4V4	Comunicación de Avances y Resultados	2.80		3.09		2.83	
Estructura y Procesos	F5V1	Claridad de la definición de roles	3.20	2.80	3.04	3.04	3.08	3.00
	F5V2	Flexibilidad de la estructura	2.20		3.00		3.00	
	F5V3	Flexibilidad de los procesos	3.00		3.09		2.92	

Elaboración: Propia.

Gestión del Cambio en Universidades Públicas Peruanas
Desde la percepción de los gestores, en el marco del Licenciamiento Institucional

Para el primer rango de edad (hasta 29 años) las variables con menor puntuación son F2V1 *Confianza*, F2V1 *Compromiso* y F2V1 *Flexibilidad de la estructura*, seguidas de F2V3 *Motivación a nivel de Personas* y F2V3 *Recursos para el cambio*; siendo las 3 ellas pertenecientes al factor *Personas*, que a su vez obtuvo la menor puntuación, seguida de *Liderazgo*.

Para el segundo rango (de 30 a 49 años) hay 2 factores empatados que obtuvieron la menor puntuación *Liderazgo* y *Personas*, manteniendo cierta similitud con el primer grupo; las variables con menor puntuación son F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas* seguida de F2V1 *Confianza*, pertenecientes respectivamente a los factores mencionados.

En el caso del tercer rango (de 50 a 65 años) también se presencia un empate en la menor puntuación de los factores *Liderazgo* y *Comunicación*; a su vez la variable con menor puntuación es F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas* seguida de F1V3 *Recursos para el cambio* y F4V3 *Canales y medios de comunicación*.

A modo de síntesis, se presentan los 2 factores y las 6 variables de mayor dificultad por cada rango de edad de los gestores universitarios:

Tabla N° 34: Síntesis del Resultado Cuantitativo por Rango de Edad

Rango de Edad	Factores de Mayor Dificultad	N° de Enunciado	Variables con menor Puntuación	
Hasta 29 años	Personas	8	F2V1	Confianza
		9	F2V2	Compromiso
		15	F5V2	Flexibilidad de la estructura
	Liderazgo	5	F1V3	Recursos para el cambio
		11	F2V3	Motivación a nivel de Personas
		18	F3V4	Motivación a nivel de Recompensas
De 30 a 49 años	Personas	18	F3V4	Motivación a nivel de Recompensas
		8	F2V1	Confianza
		5	F1V3	Recursos para el cambio
	Liderazgo	9	F2V2	Compromiso
		7	F4V3	Canales y medios de comunicación
		19	F1V4	Feedback
De 50 a 65 años	Liderazgo	18	F3V4	Motivación a nivel de Recompensas
		5	F1V3	Recursos para el cambio
		7	F4V3	Canales y medios de comunicación
	Comunicación	9	F2V2	Compromiso
		19	F1V4	Feedback
		17	F4V4	Comunicación de Avances y Resultados

Elaboración: Propia.

8.1.4. Por el Estado de las Universidades

Como último agregado en el Cuestionario, el estado de las universidades bajo estudio permitirá analizar la información en función de aquellas que obtuvieron el Licenciamiento frente a las que aún continúan en proceso.

Dentro de la muestra seleccionada se cuenta con 14 universidades que obtuvieron el Licenciamiento Institucional, representando el 35%; mientras que 26 universidades aún están en distintas etapas del proceso, representando el 65%.

Tabla N° 35: Resultado Cuantitativo por Estado

Factor	Cód.	Variable	Licenciada		NO Licenciada	
			35%		65%	
			Puntuación por Variable	Puntuación por Factor	Puntuación por Variable	Puntuación por Factor
Administración	F1V1	Planeamiento	3.29	3.23	3.12	2.98
	F1V2	Políticas para el cambio	3.71		3.54	
	F1V3	Recursos para el cambio	2.86		<u>2.54</u>	
	F1V4	Feedback	3.14		2.73	
	F1V5	Institucionalizar el cambio	3.14		2.96	
Personas	F2V1	Confianza	<u>2.93</u>	3.13	2.46	2.67
	F2V2	Compromiso	3.00		2.58	
	F2V3	Motivación a nivel de Personas	3.29		2.88	
	F2V4	Trabajo en equipo	3.29		2.77	
Liderazgo	F3V1	Agentes de cambio	3.36	3.09	2.73	2.73
	F3V2	Empowerment	3.21		2.77	
	F3V3	Manejo de conflictos	3.14		3.00	
	F3V4	Motivación a nivel de Recompensas	2.64		2.42	
Comunicación	F4V1	Comunicación para el cambio	3.21	3.23	3.12	2.90
	F4V2	Comunicación de la visión	3.36		3.00	
	F4V3	Canales y medios de comunicación	3.00		2.73	
	F4V4	Comunicación de Avances y Resultados	3.36		2.77	
Estructura y Procesos	F5V1	Claridad de la definición de roles	3.29	3.17	2.96	3.00
	F5V2	Flexibilidad de la estructura	3.07		2.81	
	F5V3	Flexibilidad de los procesos	3.14		2.96	

Elaboración: Propia.

Para las universidades Licenciadas el factor con menor puntuación es *Liderazgo* seguido de *Personas*; y la variable con menor puntuación es F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas* siendo representativo de su factor, seguida de F1V3 *Recursos para el cambio* y F2V1 *Confianza*.

Gestión del Cambio en Universidades Públicas Peruanas
Desde la percepción de los gestores, en el marco del Licenciamiento Institucional

Mientras que para las universidades NO Licenciadas el factor con menor puntuación es *Personas* seguido de *Liderazgo*, en orden inverso con respecto a las universidades Licenciadas; y la variable con menor puntuación es F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas*, seguida de F2V1 *Confianza* y F1V3 *Recursos para el cambio*, las mismas variables de las universidades Licenciadas con un orden diferente.

A modo de síntesis, se presentan los 2 factores y las 6 variables de mayor dificultad de acuerdo al estado de las universidades en el proceso de Licenciamiento:

Tabla N° 36: Síntesis del Resultado Cuantitativo por Estado

Estado	Factores de Mayor Dificultad	N° de Enunciado	Variables con menor Puntuación	
Universidad Licenciada	Liderazgo	18	F3V4	Motivación a nivel de Recompensas
		5	F1V3	Recursos para el cambio
		8	F2V1	Confianza
	Personas	9	F2V2	Compromiso
		7	F4V3	Canales y medios de comunicación
		15	F5V2	Flexibilidad de la estructura
Universidad NO Licenciada	Personas	18	F3V4	Motivación a nivel de Recompensas
		8	F2V1	Confianza
		5	F1V3	Recursos para el cambio
	Liderazgo	9	F2V2	Compromiso
		7	F4V3	Canales y medios de comunicación
		19	F1V4	Feedback

Elaboración: Propia.

Gestión del Cambio en Universidades Públicas Peruanas
Desde la percepción de los gestores, en el marco del Licenciamiento Institucional

8.1.5. Cuadro Resumen

Tabla N° 37: Integración de Resultados Cuantitativos

Factor	Cód.	Clasificadas por Ubicación												Clasificadas por Antigüedad								Clasificadas por Rango de Edad						Clasificadas por Estado					
		General		Amazónica		Centro		Lima		Norte		Sur		De 0 a 9 años		De 10 a 49 años		De 50 a 99 años		De 100 años a más		Hasta 29 años		De 30 a 49 años		De 50 a 65 años		Licenciada		NO Licenciada			
		100%	100%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	32.50%	32.50%	30%	30%	25%	25%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	57.50%	57.50%	30%	30%	35%	35%	65%	65%		
Punt Variabl e	Punt Facto r	Punt Variabl e	Punt Facto r	Punt Variabl e	Punt Facto r	Punt Variabl e	Punt Facto r	Punt Variabl e	Punt Facto r	Punt Variabl e	Punt Facto r	Punt Variabl e	Punt Facto r	Punt Variabl e	Punt Facto r	Punt Variabl e	Punt Facto r	Punt Variabl e	Punt Facto r	Punt Variabl e	Punt Facto r	Punt Variabl e	Punt Facto r	Punt Variabl e	Punt Facto r	Punt Variabl e	Punt Facto r	Punt Variabl e	Punt Facto r	Punt Variabl e	Punt Facto r		
Administración	F1V1	3.18		3.13		2.88		3.13		3.13		3.63		3.23		3.25		2.90		3.40		2.80		3.39		2.92		3.29		3.12			
	F1V2	3.60		3.50		3.38		3.75		3.63		3.75		3.62		3.75		3.30		3.80		3.00		3.70		3.67		3.71		3.54			
	F1V3	2.65	3.07	2.13	2.83	2.50	2.85	2.88	3.35	2.63	3.08	3.13	3.23	2.85	3.25	2.67	3.17	2.40	2.70	2.60	3.08	2.40	2.84	3.12	2.75	3.05	2.86	3.23	2.54	2.98			
	F1V4	2.88		2.50		2.63		3.63		2.88		2.75		3.08		2.92		2.50		3.00		3.00		2.87		2.83		3.14		2.73			
	F1V5	3.03		2.88		2.88		3.38		3.13		2.88		3.46		3.25		2.40		2.60		3.00		3.00		3.08		3.14		2.96			
Personas	F2V1	2.63		2.13		2.38		3.13		2.63		2.88		2.77		2.50		2.40		3.00		2.20		2.57		2.92		2.93		2.46			
	F2V2	2.73	2.83	2.63	2.63	2.63	2.56	3.25	3.28	2.50	2.75	2.63	2.94	2.85	2.98	2.75	2.92	2.50	2.45	2.80	3.00	2.20	2.35	2.78	2.87	2.83	2.96	3.00	3.13	2.58	2.67		
	F2V3	3.03		3.13		2.38		3.25		3.13		3.25		3.08		3.42		2.40		3.20		2.40		3.09		3.17		3.29		2.88			
	F2V4	2.95		2.63		2.88		3.50		2.75		3.00		3.23		3.00		2.50		3.00		2.60		3.04		2.92		3.29		2.77			
Liderazgo	F3V1	2.95		2.50		2.75		3.75		2.75		3.00		3.23		3.17		2.30		3.00		2.60		3.00		3.00		3.36		2.73			
	F3V2	2.93	2.86	2.50	2.47	2.75	2.63	3.63	3.47	2.88	2.88	2.88	2.84	3.15	3.13	3.00	2.94	2.50	2.38	3.00	2.90	2.60	2.65	3.04	2.87	2.83	2.92	3.21	3.09	2.77	2.73		
	F3V3	3.05		2.88		2.75		3.50		3.13		3.00		3.23		3.25		2.60		3.00		2.80		3.04		3.17		3.14		3.00			
	F3V4	2.50		2.00		2.25		3.00		2.75		2.50		2.92		2.33		2.10		2.60		2.60		2.39		2.67		2.64		2.42			
Comunicación	F4V1	3.15		2.88		3.00		3.25		3.25		3.38		3.38		3.17		2.70		3.40		3.20		3.22		3.00		3.21		3.12			
	F4V2	3.13	3.02	2.88	2.75	3.00	2.91	3.38	3.31	2.88	2.91	3.50	3.22	3.31	3.17	3.25	3.06	2.80	2.70	3.00	3.15	3.00	3.05	3.07	3.08	2.92	3.36	3.23	3.00	2.90			
	F4V3	2.83		2.63		2.63		3.50		2.75		2.63		2.92		2.83		2.60		3.00		3.20		2.78		2.75		3.00		2.73			
	F4V4	2.98		2.63		3.00		3.13		2.75		3.38		3.08		3.00		2.70		3.20		2.80		3.09		2.83		3.36		2.77			
Estructura y Procesos	F5V1	3.08		2.75		2.75		3.50		3.13		3.25		3.23		3.17		2.80		3.00		3.20		3.04		3.08		3.29		2.96			
	F5V2	2.90	3.00	2.75	2.83	2.50	2.71	3.50	3.50	2.88	2.96	2.88	3.00	3.15	3.21	3.00	3.08	2.60	2.77	2.60	2.73	2.20	2.80	3.00	3.04	3.00	3.00	3.07	3.17	2.81	3.00		
	F5V3	3.03		3.00		2.88		3.50		2.88		2.88		3.23		3.08		2.90		2.60		2.60		3.09		2.92		3.14		2.96			

Elaboración: Propia.

La integración de los resultados cuantitativos que une las diferentes clasificaciones o grupos de análisis, muestra que los factores *Personas* y *Liderazgo* son los que menor puntaje obtiene en la mayoría de grupos. Al mismo tiempo, se puede ver que las variables pertenecientes a estos 2 factores tienen también las puntuaciones más bajas de los distintos grupos, F2V1 *Confianza* y F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas* respectivamente.

Cabe mencionar que la variable F1V3 *Recursos para el cambio* del factor *Administración* es otra de las que obtuvo menor puntuación, sin embargo, para ningún grupo de análisis este factor representa una dificultad durante el proceso de Licenciamiento Institucional de las universidades pública peruanas.

Esta integración ratifica los resultados obtenidos por el cálculo del puntaje general. A continuación, se presentan los 2 factores y las 6 variables de mayor dificultad de acuerdo al resultado cuantitativo general:

Tabla N° 38: Síntesis del Resultado Cuantitativo General

	Factores de Mayor Dificultad	N° de Enunciado	Variables con menor Puntuación	
Resultado Cuantitativo General	Personas	18	F3V4	Motivación a nivel de Recompensas
		8	F2V1	Confianza
		5	F1V3	Recursos para el cambio
	Liderazgo	9	F2V2	Compromiso
		7	F4V3	Canales y medios de comunicación
		19	F1V4	Feedback

Elaboración: Propia

8.2. Resultados Cualitativos

El espacio de opinión del cuestionario permitía la elección de 3 enunciados para que los participantes puedan expresarse, generando un total de 120 comentarios de distinta naturaleza; tipificados convenientemente para el presente estudio.

Tabla N° 39: Tipificación de Comentarios Recolectados

Tipo de Comentario	Conceptualización
Dificultad Percibida	Refiere a los comentarios que evidencian dificultad (durante el Proceso de Licenciamiento Institucional) sobre el enunciado elegido. Algunos de ellos, en el caso de universidades Licenciadas, los participantes señalaron como una de las dificultades superadas. Generalmente corresponden a los de menor puntuación.
Refuerzo	Aquellos comentarios que ratifican lo expresado en el enunciado elegido. Algunos narran la experiencia de su universidad.
Interpretación Diferida	Comentario sobre un enunciado que el participante no llegó a comprender, y opinó conforme a su interpretación.
Abstención	Refiere a aquellos enunciados elegidos por el participante, sobre los cuales prefirió no emitir comentario alguno.

Elaboración: Propia.

A continuación se presenta la tabla de conteo de los comentarios recolectados por cada variable y de acuerdo a la tipificación realizada, donde se puede apreciar que el enunciado N° 13 *Las personas que lideran los grupos guían las discusiones abiertamente, admiten las diferentes opiniones para llegar a soluciones enriquecidas, con la participación del grupo*, correspondiente a la variable F3V3 Manejo de conflictos del factor Liderazgo; es el único que no fue elegido por algún participante.

Tabla N° 40: Conteo de Comentarios Recolectados

Código de Variable	N° de Enunciado	Dificultad Percibida	Refuerzo	Interpretación Diferida	Abstención
F4V1	1	3	2	0	1
F4V2	2	2	1	0	1
F1V1	3	0	6	0	1
F1V2	4	0	3	0	0
F1V3	5	19	2	0	2
F5V1	6	3	1	0	0
F4V3	7	3	1	0	0
F2V1	8	8	3	0	0
F2V2	9	5	0	0	0
F3V1	10	3	0	0	0
F2V3	11	4	1	0	0
F3V2	12	2	3	0	0
F3V3	13	0	0	0	0

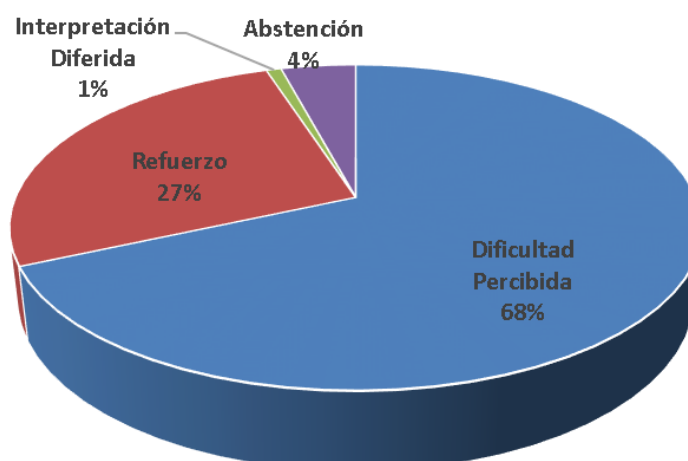
Gestión del Cambio en Universidades Públicas Peruanas
Desde la percepción de los gestores, en el marco del Licenciamiento Institucional

Código de Variable	N° de Enunciado	Dificultad Percibida	Refuerzo	Interpretación Diferida	Abstención
F2V4	14	4	1	0	0
F5V2	15	2	2	1	0
F5V3	16	2	2	0	0
F4V4	17	3	1	0	0
F3V4	18	11	0	0	0
F1V4	19	3	1	0	0
F1V5	20	5	2	0	0

Elaboración: Propia.

Se cuenta con 82 comentarios tipificados como *Dificultad Percibida*, 32 como *Refuerzo*, 1 como *Interpretación Diferida* y 5 como *Abstención*, cuya distribución porcentual se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 7: Distribución de Comentarios según su Tipo



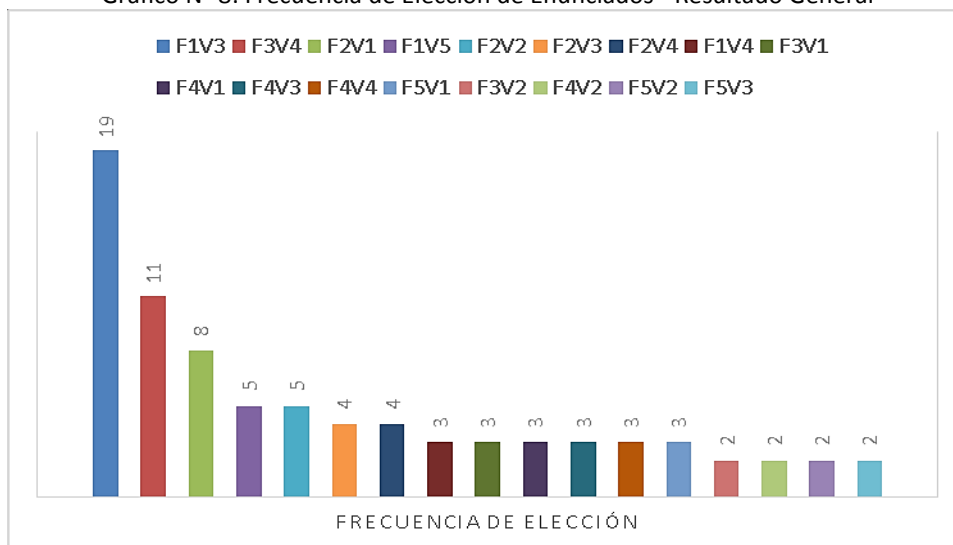
Elaboración: Propia.

Acatando el objetivo del presente estudio, se realiza el contraste de la información recopilada a través de los resultados cuantitativos y cualitativos, considerando los comentarios tipificados como *Dificultad Percibida*.

Los resultados cuantitativos generales mostraron que el factor de mayor dificultad es *Personas* seguida de *Liderazgo*, así mismo las variables con menor puntuación son:

- Enunciado N° 18 - Variable F3V4 Motivación a nivel de Recompensas
- Enunciado N° 8 - Variable F2V1 Confianza
- Enunciado N° 5 - Variable F1V3 Recursos para el cambio
- Enunciado N° 9 - Variable F2V2 Compromiso
- Enunciado N° 7 - Variable F4V3 Canales y medios de comunicación
- Enunciado N° 19 - Variable F1V4 Feedback

Gráfico N° 8: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado General



Elaboración: Propia.

Por su lado, los resultados cualitativos generales muestran que el enunciado más elegido por los participantes es el N° 5 *La universidad cuenta con los recursos necesarios para lograr el Licenciamiento Institucional*, correspondiente a la variable F1V3 *Recursos para el Cambio* del factor *Administración*.

Seguido de enunciado N° 8 *En la universidad hay confianza entre los colegas de la misma oficina, de diferentes oficinas y entre los integrantes de los diversos grupos de trabajo*, correspondiente a la variable F2V1 *Confianza* del factor *Personas*.

Y del enunciado N° 18 *En la universidad, los logros individuales y grupales son reconocidos, los reconocimientos se realizan de manera justa y a quienes lo merecen*, correspondiente a la variable F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas* del factor *Liderazgo*.

En el gráfico también se puede apreciar que las variables del factor *Personas* se encuentran próximas entre sí.

Producto de este contraste, se afirma que a nivel general el factor de mayor dificultad es *Personas*; siendo, por su lado, las variables de mayor dificultad: F1V3 *Recursos para el Cambio*, F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas* y F2V1 *Confianza*.

8.2.1. Región Amazónica

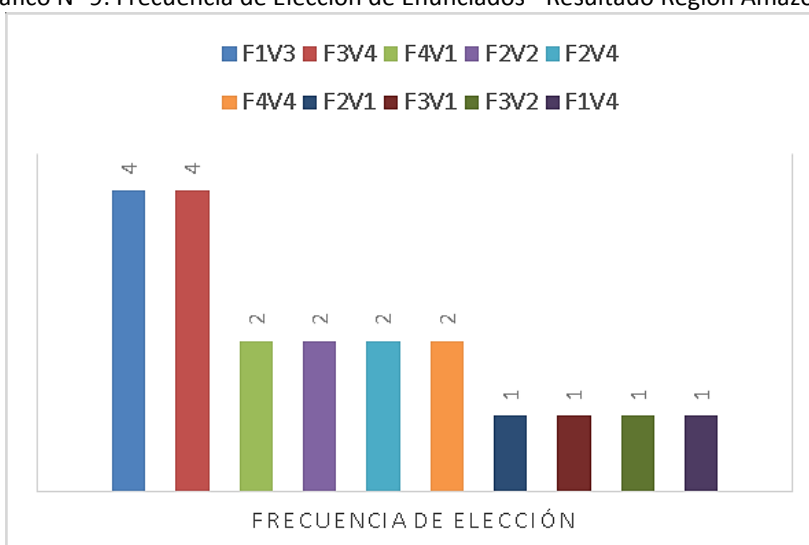
Este grupo de análisis está integrado por 8 participaciones, de las cuales se obtuvo 20 comentarios con *Dificultad Percibida*.

Los resultados cuantitativos mostraron que el factor de mayor dificultad es “Liderazgo” seguida de “Personas”, así mismo las variables con menor puntuación son:

- Enunciado N° 18 - Variable F3V4 Motivación a nivel de Recompensas
- Enunciado N° 8 - Variable F2V1 Confianza
- Enunciado N° 5 - Variable F1V3 Recursos para el cambio
- Enunciado N° 19 - Variable F1V4 Feedback
- Enunciado N° 12 - Variable F3V2 Empowerment
- Enunciado N° 10 - Variable F3V1 Agentes de cambio
- Enunciado N° 9 - Variable F2V2 Compromiso

Por su lado, los resultados cualitativos muestran que los enunciado más elegido por los participantes son el N° 5 *La universidad cuenta con los recursos necesarios para lograr el Licenciamiento Institucional*, correspondiente a la variable F1V3 *Recursos para el Cambio* del factor *Administración* y el enunciado F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas* del factor *Liderazgo*.

Gráfico N° 9: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Región Amazónica



Elaboración: Propia.

Seguidos de 4 enunciados que tienen la misma frecuencia de elección:

Enunciado N° 1 *El personal de la universidad está suficientemente informado de los planes y objetivos de la institución para obtener el Licenciamiento Institucional*, correspondiente a la variable F4V1 *Comunicación para el cambio* del factor *Comunicación*;

Enunciado N° 9 *Los integrantes de los grupos de trabajo son solidariamente responsables entre sí para alcanzar los objetivos de Licenciamiento Institucional*, correspondiente a la variable F2V2 *Compromiso* del factor *Personas*;

Enunciado N° 14 *Los grupos de trabajo están focalizados en alcanzar los resultados requeridos y todos colaboran para lograr el Licenciamiento Institucional*, correspondiente a la variable F2V4 *Trabajo en equipo* también del factor *Personas*; y

Enunciado N° 17 *Los avances y los resultados alcanzados durante el proceso de Licenciamiento Institucional se dan a conocer constantemente*, correspondiente a la variable F4V4 *Comunicación de Avances y Resultados* del factor *Comunicación*.

En el gráfico también se puede apreciar que las variables del factor *Liderazgo* predominan en la elección de los participantes, frente a las demás.

Así mismo, se observa que los siguientes enunciados no fueron elegidos por algún participante:

- Enunciado N° 3 - Variable F1V1 Planeamiento
- Enunciado N° 4 - Variable F1V2 Políticas para el cambio
- Enunciado N° 20 - Variable F1V5 Institucionalizar el cambio
- Enunciado N° 11 - Variable F2V3 Motivación a nivel de Personas
- Enunciado N° 13 - Variable F3V3 Manejo de conflictos
- Enunciado N° 7 - Variable F4V3 Canales y medios de comunicación
- Enunciado N° 6 - Variable F5V1 Claridad de la definición de roles
- Enunciado N° 15 - Variable F5V2 Flexibilidad de la estructura
- Enunciado N° 16 - Variable F5V3 Flexibilidad de los procesos

Producto del contraste de resultados, se afirma que para las universidades de la **Región Amazónica** el **factor** de mayor dificultad es **Liderazgo**; siendo, por su lado, las **variables** de mayor dificultad: F3V4 **Motivación a nivel de Recompensas**, F1V3 **Recursos para el cambio** y F2V2 **Compromiso**.

8.2.2. Región Centro

Este grupo de análisis está integrado por 8 participaciones, de las cuales se obtuvo 19 comentarios con *Dificultad Percibida*.

Los resultados cuantitativos mostraron que el factor de mayor dificultad es *Personas* seguida de *Liderazgo*, así mismo las variables con menor puntuación son:

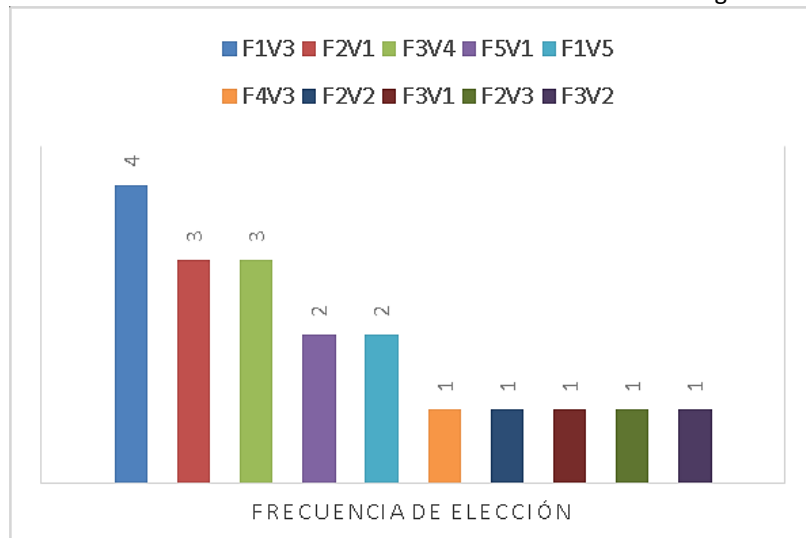
- Enunciado N° 18 - Variable F3V4 Motivación a nivel de Recompensas
- Enunciado N° 8 - Variable F2V1 Confianza
- Enunciado N° 11 – Variable F2V3 Motivación a nivel de Personas
- Enunciado N° 5 - Variable F1V3 Recursos para el cambio
- Enunciado N° 15 – Variable F5V2 Flexibilidad de la estructura
- Enunciado N° 9 - Variable F2V2 Compromiso

Por su parte, los resultados cualitativos muestran que el enunciado más elegido por los participantes es el N° 5 *La universidad cuenta con los recursos necesarios para lograr el Licenciamiento Institucional*, correspondiente a la variable F1V3 *Recursos para el Cambio* del factor *Administración*.

Seguido de enunciado N° 8 *En la universidad hay confianza entre los colegas de la misma oficina, de diferentes oficinas y entre los integrantes de los diversos grupos de trabajo*, correspondiente a la variable F2V1 *Confianza* del factor *Personas*.

Y del enunciado N° 18 *En la universidad, los logros individuales y grupales son reconocidos, los reconocimientos se realizan de manera justa y a quienes lo merecen*, correspondiente a la variable F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas* del factor *Liderazgo*.

Gráfico N° 10: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Región Centro



Elaboración: Propia.

Así mismo, se observa que los siguientes enunciados no fueron elegidos por algún participante:

- Enunciado N° 3 – Variable F1V1 Planeamiento
- Enunciado N° 4 - Variable F1V2 Políticas para el cambio
- Enunciado N° 19 – Variable F1V4 Feedback
- Enunciado N° 14 – Variable F2V4 Trabajo en equipo
- Enunciado N° 13 – Variable F3V3 Manejo de conflictos
- Enunciado N° 1 – Variable F4V1 Comunicación para el cambio
- Enunciado N° 2 – Variable F4V2 Comunicación de la visión
- Enunciado N° 17 – Variable F4V4 Comunicación de Avances y Resultados
- Enunciado N° 15 – Variable F5V2 Flexibilidad de la estructura
- Enunciado N° 16 – Variable F5V3 Flexibilidad de los procesos

Producto del contraste de resultados, se afirma que para las universidades de la **Región Centro** el **factor** de mayor dificultad es **Personas**; siendo, por su lado, las **variables** de mayor dificultad: F3V4 **Motivación a nivel de Recompensas**, F2V1 **Confianza** y F1V3 **Recursos para el cambio**.

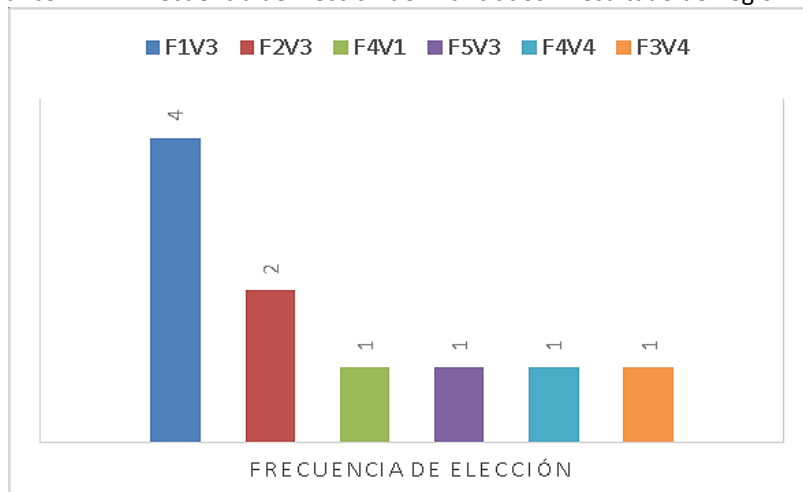
8.2.3. Región Lima

Este grupo de análisis está integrado por 8 participaciones, de las cuales se obtuvo 10 comentarios con *Dificultad Percibida*.

Los resultados cuantitativos mostraron que el factor de mayor dificultad es *Personas* seguida de *Comunicación*, así mismo las variables con menor puntuación son:

- Enunciado N° 5 - Variable F1V3 Recursos para el cambio
- Enunciado N° 18 - Variable F3V4 Motivación a nivel de Recompensas
- Enunciado N° 8 - Variable F2V1 Confianza
- Enunciado N° 17 - Variable F4V4 Comunicación de Avances y Resultados
- Enunciado N° 3 - Variable F1V1 Planeamiento
- Enunciado N° 9 - Variable F2V2 Compromiso
- Enunciado N° 11 - Variable F2V3 Motivación a nivel de Personas

Gráfico N° 11: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado de Región Lima



Elaboración: Propia.

Por otro lado, los resultados cualitativos muestran que el enunciado más elegido por los participantes es el N° 5 *La universidad cuenta con los recursos necesarios para lograr el Licenciamiento Institucional*, correspondiente a la variable F1V3 *Recursos para el Cambio* del factor *Administración*.

Seguido de enunciado N° 11 *Se realizan distintas acciones para motivar al personal a alcanzar los objetivos institucionales que conlleven al Licenciamiento Institucional*, correspondiente a la variable F2V3 *Motivación a nivel de Personas* del factor *Personas*.

Así mismo, se observa que los siguientes enunciados no fueron elegidos por algún participante:

- Enunciado N° 3 – Variable F1V1 Planeamiento
- Enunciado N° 4 - Variable F1V2 Políticas para el cambio
- Enunciado N° 19 – Variable F1V4 Feedback
- Enunciado N° 20 – Variable F1V5 Institucionalizar el cambio
- Enunciado N° 8 – Variable F2V1 Confianza
- Enunciado N° 9 – Variable F2V2 Compromiso

- Enunciado N° 14 – Variable F2V4 Trabajo en equipo
- Enunciado N° 10 – Variable F3V1 Agentes de cambio
- Enunciado N° 12 – Variable F3V2 Empowerment
- Enunciado N° 13 – Variable F3V3 Manejo de conflictos
- Enunciado N° 2 – Variable F4V2 Comunicación de la visión
- Enunciado N° 7 – Variable F4V3 Canales y medios de comunicación
- Enunciado N° 6 – Variable F5V1 Claridad de la definición de roles
- Enunciado N° 15 – Variable F5V2 Flexibilidad de la estructura

Producto del contraste de resultados, se afirma que para las universidades de la **Región Lima** el **factor** de mayor dificultad es **Personas**; siendo, por su lado, las **variables** de mayor dificultad: F1V3 **Recursos para el cambio**, F2V3 **Motivación a nivel de Personas** y F4V4 **Comunicación de Avances y Resultados**.

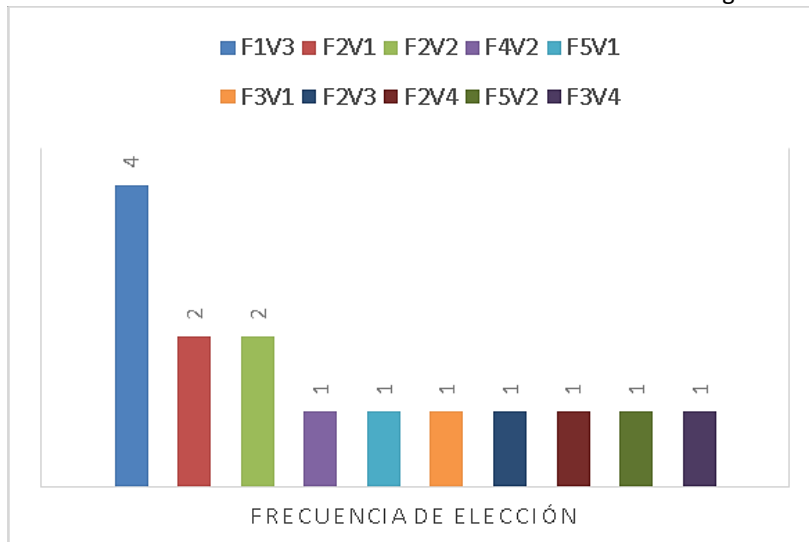
8.2.4. Región Norte

Este grupo de análisis está integrado por 8 participaciones, de las cuales se obtuvo 15 comentarios con *Dificultad Percibida*.

Los resultados cuantitativos mostraron que el factor de mayor dificultad es *Personas* seguida de *Liderazgo*, así mismo las variables con menor puntuación son:

- Enunciado N° 9 - Variable F2V2 Compromiso
- Enunciado N° 8 - Variable F2V1 Confianza
- Enunciado N° 5 - Variable F1V3 Recursos para el cambio
- Enunciado N° 18 - Variable F3V4 Motivación a nivel de Recompensas
- Enunciado N° 7 - Variable F4V3 Canales y medios de comunicación
- Enunciado N° 14 - Variable F2V4 Trabajo en equipo

Gráfico N° 12: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Región Norte



Elaboración: Propia.

Por otra parte, los resultados cualitativos generales muestran que el enunciado más elegido por los participantes es el N° 5 *La universidad cuenta con los recursos necesarios para lograr el Licenciamiento Institucional*, correspondiente a la variable F1V3 *Recursos para el Cambio*, del factor *Administración*.

Seguido de enunciado N° 8 *En la universidad hay confianza entre los colegas de la misma oficina, de diferentes oficinas y entre los integrantes de los diversos grupos de trabajo*, correspondiente a la variable F2V1 *Confianza*; Y del enunciado N° 9 *Los integrantes de los grupos de trabajo son solidariamente responsables entre sí para alcanzar los objetivos de Licenciamiento Institucional*, correspondiente a la variable F2V2 *Compromiso*; ambos del factor *Personas*.

En el gráfico también se puede apreciar que las variables del factor *Personas* predominan en la elección de los participantes, frente a las demás.

Así mismo, se observa que los siguientes enunciados no fueron elegidos por algún participante:

- Enunciado N° 3 – Variable F1V1 Planeamiento
- Enunciado N° 4 - Variable F1V2 Políticas para el cambio
- Enunciado N° 19 – Variable F1V4 Feedback
- Enunciado N° 20 – Variable F1V5 Institucionalizar el cambio
- Enunciado N° 12 – Variable F3V2 Empowerment
- Enunciado N° 13 – Variable F3V3 Manejo de conflictos
- Enunciado N° 1 – Variable F4V1 Comunicación para el cambio
- Enunciado N° 7 – Variable F4V3 Canales y medios de comunicación
- Enunciado N° 17 – Variable F4V4 Comunicación de Avances y Resultados
- Enunciado N° 16 – Variable F5V3 Flexibilidad de los procesos

Producto del contraste de resultados, se afirma que para las universidades de la **Región Norte** el **factor** de mayor dificultad es **Personas**; siendo, por su lado, las **variables** de mayor dificultad: F2V2 **Compromiso**, F2V1 **Confianza** y F1V3 **Recursos para el cambio**.

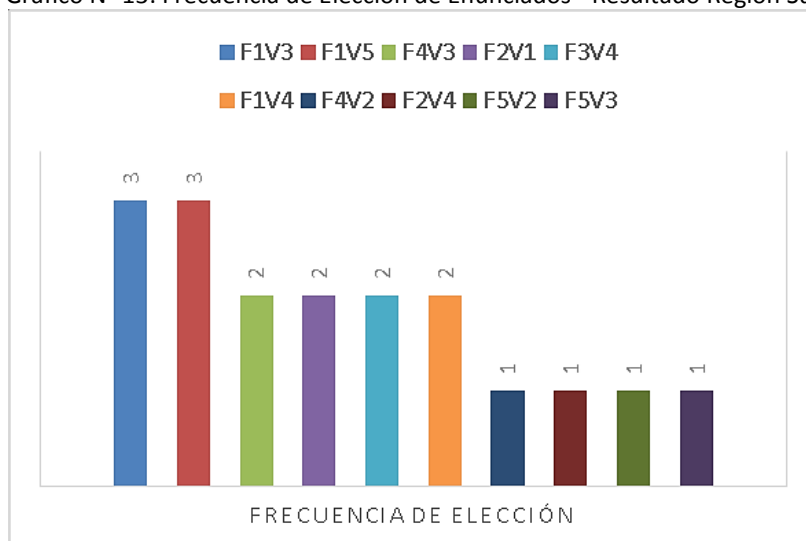
8.2.5. Región Sur

Este grupo de análisis está integrado por 8 participaciones, de las cuales se obtuvo 18 comentarios con *Dificultad Percibida*.

Los resultados cuantitativos mostraron que el factor de mayor dificultad es *Liderazgo* seguida de *Personas*, así mismo las variables con menor puntuación son:

- Enunciado N° 18 - Variable F3V4 Motivación a nivel de Recompensas
- Enunciado N° 9 - Variable F2V2 Compromiso
- Enunciado N° 7 - Variable F4V3 Canales y medios de comunicación
- Enunciado N° 19 - Variable F1V4 Feedback
- Enunciado N° 8 - Variable F2V1 Confianza
- Enunciado N° 15 - Variable F5V2 Flexibilidad de la estructura

Gráfico N° 13: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Región Sur



Elaboración: Propia.

Por su lado, los resultados cualitativos muestran que los enunciados más elegidos por los participantes son el N° 5 *La universidad cuenta con los recursos necesarios para lograr el Licenciamiento Institucional*, correspondiente a la variable F1V3 *Recursos para el Cambio*; y el enunciado N° 20 *Las experiencias y lecciones aprendidas del proceso de Licenciamiento Institucional, están quedando enraizadas en la universidad, de modo tal que las siguientes autoridades prosigan el trabajo ya iniciado y mantengan el horizonte de la institución*, correspondiente a la variable F1V5 *Institucionalizar el cambio*, ambos del factor *Administración*. Seguidos de los enunciados N° 7 correspondiente a la variable F4V3 *Canales y medios de comunicación* del factor *Comunicación*, N°8 correspondiente a la variable F2V1 *Confianza* del factor *Personas* y N°18 correspondiente a la variable F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas* del factor *Liderazgo* y N°19 correspondiente a la variable F1V4 *Feedback*.

Así mismo, se observa que los siguientes enunciados no fueron elegidos por algún participante:

- Enunciado N° 3 – Variable F1V1 *Planeamiento*
- Enunciado N° 4 - Variable F1V2 *Políticas para el cambio*
- Enunciado N° 9 – Variable F2V2 *Compromiso*
- Enunciado N° 11 – Variable F2V3 *Motivación a nivel de Personas*
- Enunciado N° 10 – Variable F3V1 *Agentes de cambio*
- Enunciado N° 12 – Variable F3V2 *Empowerment*
- Enunciado N° 13 – Variable F3V3 *Manejo de conflictos*
- Enunciado N° 1 – Variable F4V1 *Comunicación para el cambio*
- Enunciado N° 17 – Variable F4V4 *Comunicación de Avances y Resultados*
- Enunciado N° 6 – Variable F5V1 *Claridad de la definición de roles*

Producto del contraste de resultados, se afirma que para las universidades de la **Región Sur** el factor de mayor dificultad es **Liderazgo**; siendo, por su lado, las **variables** de mayor dificultad: F4V3 **Canales y medios de comunicación**, F1V4 **Feedback** y F2V1 **Confianza**.

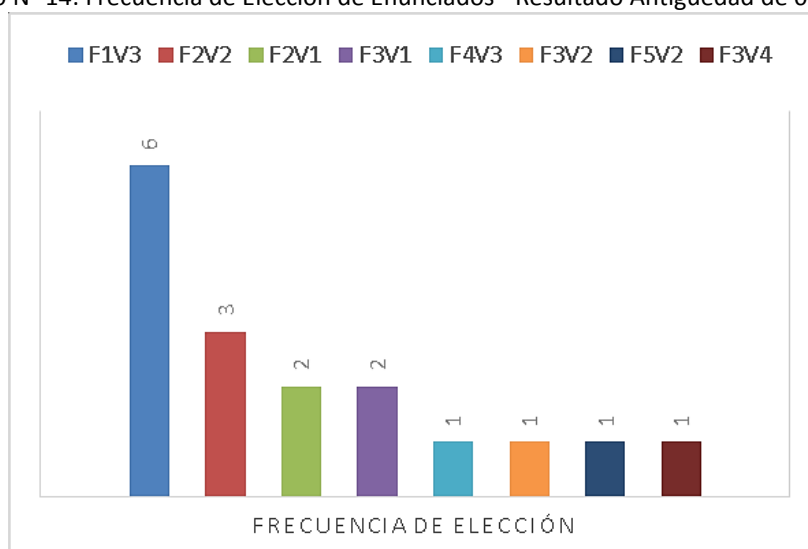
8.2.6. Antigüedad de 0 a 9 años

Este grupo de análisis está integrado por 13 participaciones, de las cuales se obtuvo 17 comentarios con *Dificultad Percibida*.

Los resultados cuantitativos mostraron que el factor de mayor dificultad es *Personas* seguida de *Liderazgo*, así mismo las variables con menor puntuación son:

- Enunciado N° 8 - Variable F2V1 Confianza
- Enunciado N° 5 - Variable F1V3 Recursos para el cambio
- Enunciado N° 9 - Variable F2V2 Compromiso
- Enunciado N° 18 - Variable F3V4 Motivación a nivel de Recompensas
- Enunciado N° 7 - Variable F4V3 Canales y medios de comunicación
- Enunciado N° 19 - Variable F1V4 Feedback

Gráfico N° 14: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Antigüedad de 0 a 9 años



Elaboración: Propia.

Por su parte, los resultados cualitativos muestran que el enunciado más elegido por los participantes es el N° 5 *La universidad cuenta con los recursos necesarios para lograr el Licenciamiento Institucional*, correspondiente a la variable F1V3 *Recursos para el Cambio* del factor *Administración*.

Seguido de enunciado N° 9 *Los integrantes de los grupos de trabajo son solidariamente responsables entre sí para alcanzar los objetivos de Licenciamiento Institucional*, correspondiente a la variable F2V2 *Compromiso*; Y del enunciado N° 8 *En la universidad hay confianza entre los colegas de la misma oficina, de diferentes oficinas y entre los integrantes de los diversos grupos de trabajo*, correspondiente a la variable F2V1 *Confianza*; ambas del factor *Personas*.

En el gráfico también se puede apreciar que las variables del factor *Personas* predominan en la elección de los participantes, frente a las demás.

Así mismo, se observa que los siguientes enunciados no fueron elegidos por algún participante:

- Enunciado N° 3 – Variable F1V1 Planeamiento
- Enunciado N° 4 - Variable F1V2 Políticas para el cambio

- Enunciado N° 19 – Variable F1V4 Feedback
- Enunciado N° 20 – Variable F1V5 Institucionalizar el cambio
- Enunciado N° 11 – Variable F2V3 Motivación a nivel de Personas
- Enunciado N° 14 – Variable F2V4 Trabajo en equipo
- Enunciado N° 13 – Variable F3V3 Manejo de conflictos
- Enunciado N° 1 – Variable F4V1 Comunicación para el cambio
- Enunciado N° 2 – Variable F4V2 Comunicación de la visión
- Enunciado N° 17 – Variable F4V4 Comunicación de Avances y Resultados
- Enunciado N° 6 – Variable F5V1 Claridad de la definición de roles
- Enunciado N° 16 – Variable F5V3 Flexibilidad de los procesos

Producto del contraste de resultados, se afirma que para las universidades de **Antigüedad de 0 a 9 años** el **factor** de mayor dificultad es **Personas**; siendo, por su lado, las **variables** de mayor dificultad: F2V1 **Confianza**, F1V3 **Recursos para el Cambio** y F2V2 **Compromiso**.

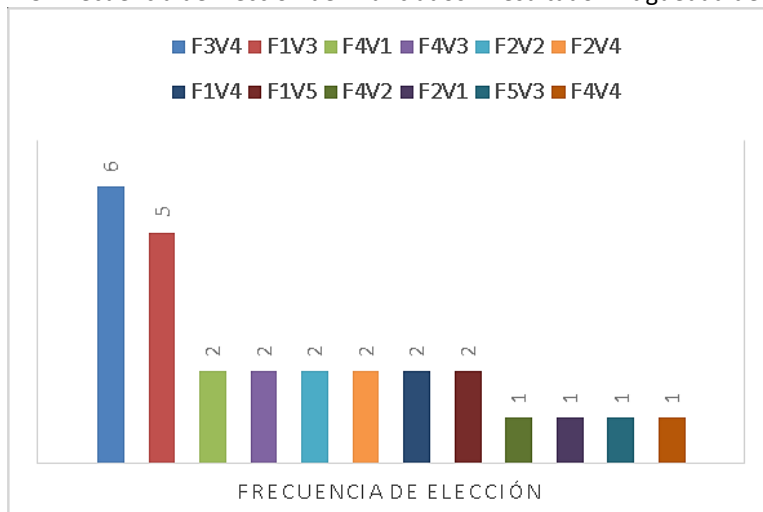
8.2.7. Antigüedad de 10 a 49 años

Este grupo de análisis está integrado por 12 participaciones, de las cuales se obtuvo 27 comentarios con *Dificultad Percibida*.

Los resultados cuantitativos mostraron que el factor de mayor dificultad es *Personas* seguida de *Liderazgo*, así mismo las variables con menor puntuación son:

- Enunciado N° 18 - Variable F3V4 Motivación a nivel de Recompensas
- Enunciado N° 8 - Variable F2V1 Confianza
- Enunciado N° 5 - Variable F1V3 Recursos para el cambio
- Enunciado N° 9 - Variable F2V2 Compromiso
- Enunciado N° 7 - Variable F4V3 Canales y medios de comunicación
- Enunciado N° 19 - Variable F1V4 Feedback

Gráfico N° 15: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Antigüedad de 10 49 años



Elaboración: Propia.

Por otro lado, los resultados cualitativos muestran que el enunciado más elegido por los participantes es el N° 18 *En la universidad, los logros individuales y grupales son reconocidos, los reconocimientos se realizan de manera justa y a quienes lo merecen*, correspondiente a la variable F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas* del factor *Liderazgo*.

Seguido de enunciado N° 5 *La universidad cuenta con los recursos necesarios para lograr el Licenciamiento Institucional*, correspondiente a la variable F1V3 *Recursos para el Cambio* del factor *Administración*.

El enunciado N° 1 *El personal de la universidad está suficientemente informado de los planes y objetivos de la institución para obtener el Licenciamiento Institucional*, correspondiente a la variable F4V1 *Comunicación para el cambio*; y el enunciado N° 7 *Se hace uso de todos los canales y medios disponibles para que la información sea entregada adecuadamente en tiempo y forma*, correspondiente a la variable F4V3 *Canales y medios de comunicación*, ambas del factor *Comunicación*.

En el gráfico también se puede apreciar que la variable representativa del factor *Liderazgo* predomina en la elección de los participantes, frente a las demás.

Así mismo, se observa que los siguientes enunciados no fueron elegidos por algún participante:

- Enunciado N° 3 – Variable F1V1 Planeamiento
- Enunciado N° 4 - Variable F1V2 Políticas para el cambio
- Enunciado N° 11 – Variable F2V3 Motivación a nivel de Personas
- Enunciado N° 10 – Variable F3V1 Agentes de cambio
- Enunciado N° 12 – Variable F3V2 Empowerment
- Enunciado N° 13 – Variable F3V3 Manejo de conflictos
- Enunciado N° 6 – Variable F5V1 Claridad de la definición de roles
- Enunciado N° 15 – Variable F5V2 Flexibilidad de la estructura

Producto del contraste de resultados, se afirma que para las universidades de **Antigüedad de 10 a 49 años** el **factor** de mayor dificultad es ***Liderazgo***; siendo, por su lado, las **variables** de mayor dificultad: F3V4 ***Motivación a nivel de Recompensas***, F1V3 ***Recursos para el Cambio***, y F4V3 ***Canales y medios de comunicación***.

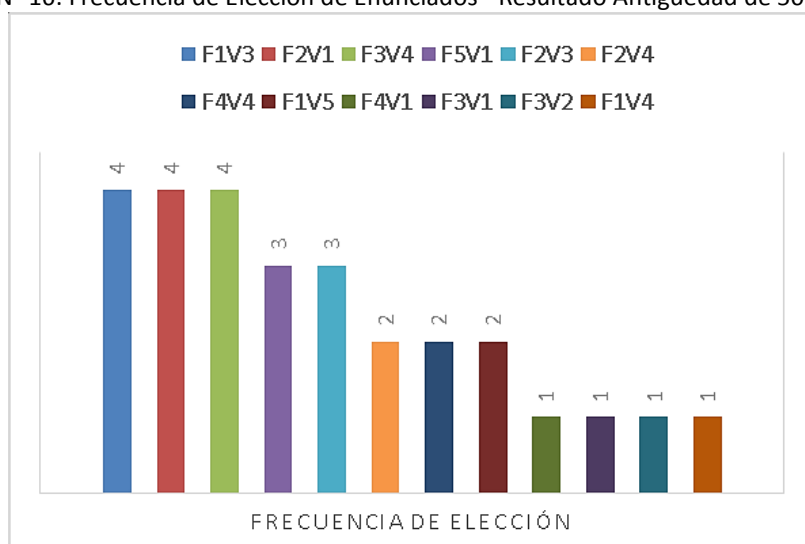
8.2.8. Antigüedad de 50 a 99 años

Este grupo de análisis está integrado por 10 participaciones, de las cuales se obtuvo 28 comentarios con *Dificultad Percibida*.

Los resultados cuantitativos mostraron que el factor de mayor dificultad es *Liderazgo* seguida de *Personas*, así mismo las variables con menor puntuación son:

- Enunciado N° 18 - Variable F3V4 Motivación a nivel de Recompensas
- Enunciado N° 10 - Variable F3V1 Agentes de cambio
- Enunciado N° 8 - Variable F2V1 Confianza
- Enunciado N° 5 - Variable F1V3 Recursos para el cambio
- Enunciado N° 20 - Variable F1V5 Institucionalizar el cambio
- Enunciado N° 11 - Variable F2V3 Motivación a nivel de Personas

Gráfico N° 16: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Antigüedad de 50 a 99 años



Elaboración: Propia.

Por otra parte, los resultados cualitativos muestran que el enunciado más elegido por los participantes es el N° 5 *La universidad cuenta con los recursos necesarios para lograr el Licenciamiento Institucional*, correspondiente a la variable F1V3 *Recursos para el Cambio* del factor *Administración*.

Seguido de enunciado N° 8 *En la universidad hay confianza entre los colegas de la misma oficina, de diferentes oficinas y entre los integrantes de los diversos grupos de trabajo*, correspondiente a la variable F2V1 *Confianza* del factor *Personas*.

Y del enunciado N° 18 *En la universidad, los logros individuales y grupales son reconocidos, los reconocimientos se realizan de manera justa y a quienes lo merecen*, correspondiente a la variable F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas* del factor *Liderazgo*.

En el gráfico también se puede apreciar que las variables del factor *Personas* predominan en la elección de los participantes, frente a las demás.

Así mismo, se observa que los siguientes enunciados no fueron elegidos por algún participante:

- Enunciado N° 3 – Variable F1V1 Planeamiento
- Enunciado N° 4 - Variable F1V2 Políticas para el cambio
- Enunciado N° 9 – Variable F2V2 Compromiso
- Enunciado N° 13 – Variable F3V3 Manejo de conflictos
- Enunciado N° 2 – Variable F4V2 Comunicación de la visión
- Enunciado N° 7 – Variable F4V3 Canales y medios de comunicación
- Enunciado N° 15 – Variable F5V2 Flexibilidad de la estructura
- Enunciado N° 16 – Variable F5V3 Flexibilidad de los procesos

Producto del contraste de resultados, se afirma que para las universidades de **Antigüedad de 50 a 99 años** el factor de mayor dificultad es *Personas*; siendo, por su lado, las **variables** de mayor dificultad: F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas*, F2V1 *Confianza* y F1V3 *Recursos para el Cambio*.

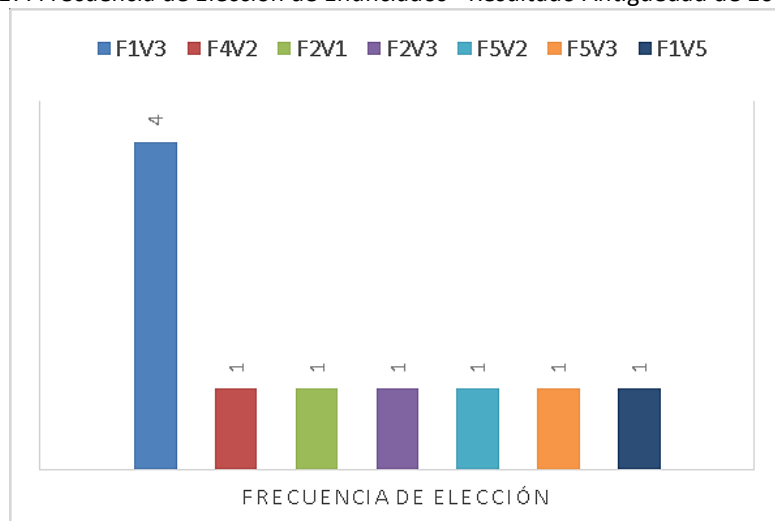
8.2.9. Antigüedad de 100 años a más

Este grupo de análisis está integrado por 5 participaciones, de las cuales se obtuvo 10 comentarios con *Dificultad Percibida*.

Los resultados cuantitativos mostraron que el factor de mayor dificultad es *Estructura y Procesos* seguida de *Liderazgo*, así mismo las variables con menor puntuación son:

- Enunciado N° 18 - Variable F3V4 Motivación a nivel de Recompensas
- Enunciado N° 5 - Variable F1V3 Recursos para el cambio
- Enunciado N° 15 - Variable F5V2 Flexibilidad de la estructura
- Enunciado N° 20 - Variable F1V5 Institucionalizar el cambio
- Enunciado N° 16 - Variable F5V3 Flexibilidad de los procesos
- Enunciado N° 9 - Variable F2V2 Compromiso

Gráfico N° 17: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Antigüedad de 100 años a más



Elaboración: Propia

Por su lado, los resultados cualitativos muestran que el enunciado más elegido por los participantes es el N° 5 *La universidad cuenta con los recursos necesarios para lograr el Licenciamiento Institucional*, correspondiente a la variable F1V3 *Recursos para el Cambio* del factor *Administración*.

Seguido de los enunciados N° 15 correspondiente a la variable F5V2 *Flexibilidad de la estructura* y N° 16 correspondiente a la variable F5V3 *Flexibilidad de los procesos*, ambas del factor *Estructura y Procesos*; el enunciado N° 2 correspondiente a la variable F4V2 *Comunicación de la visión* del factor *Comunicación*; el enunciado N° 8 correspondiente a la variable F2V1 *Confianza* y N° 11 correspondiente a la variable F2V3 *Motivación a nivel de Personas*, ambas del factor *Personas*; y, el enunciado N° 20 correspondiente a la variable F1V5 *Institucionalizar el cambio* del factor *Administración*.

Así mismo, se observa que los siguientes enunciados no fueron elegidos por algún participante:

- Enunciado N° 3 – Variable F1V1 Planeamiento
- Enunciado N° 4 - Variable F1V2 Políticas para el cambio
- Enunciado N° 19 – Variable F1V4 Feedback
- Enunciado N° 9 – Variable F2V2 Compromiso
- Enunciado N° 14 – Variable F2V4 Trabajo en equipo
- Enunciado N° 10 – Variable F3V1 Agentes de cambio
- Enunciado N° 12 – Variable F3V2 Empowerment
- Enunciado N° 13 – Variable F3V3 Manejo de conflictos
- Enunciado N° 18 – Variable F3V4 Motivación a nivel de Recompensas
- Enunciado N° 1 – Variable F4V1 Comunicación para el cambio
- Enunciado N° 7 – Variable F4V3 Canales y medios de comunicación
- Enunciado N° 17 – Variable F4V4 Comunicación de Avances y Resultados
- Enunciado N° 6 – Variable F5V1 Claridad de la definición de roles

Producto del contraste de resultados, se afirma que las universidades de **Antigüedad de 100 años a más** el **factor** de mayor dificultad es ***Estructura y Procesos***; siendo, por su lado, las **variables** de mayor dificultad: F1V3 ***Recursos para el Cambio***, F5V2 ***Flexibilidad de la estructura*** y F5V3 ***Flexibilidad de los procesos***.

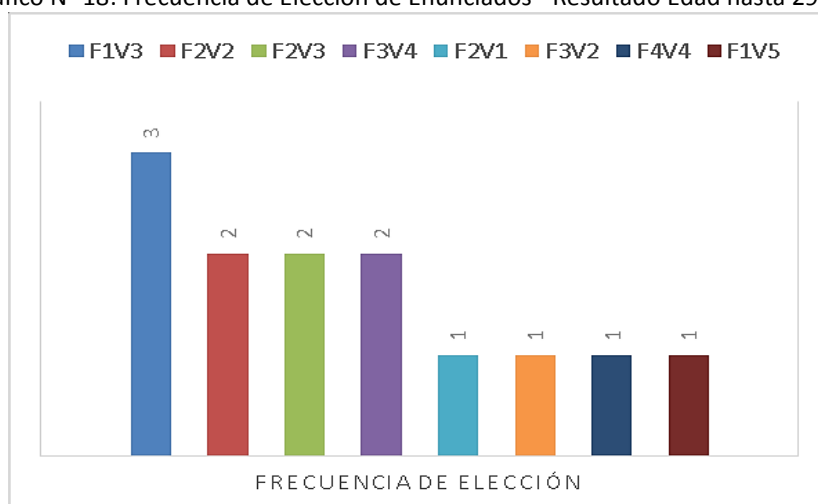
8.2.10. Edad hasta 29 años

Este grupo de análisis está integrado por 5 participaciones, de las cuales se obtuvo 13 comentarios con *Dificultad Percibida*.

Los resultados cuantitativos mostraron que el factor de mayor dificultad es *Personas* seguida de *Liderazgo*, así mismo las variables con menor puntuación son:

- Enunciado N° 8 - Variable F2V1 Confianza
- Enunciado N° 9 - Variable F2V2 Compromiso
- Enunciado N° 15 - Variable F5V2 Flexibilidad de la estructura
- Enunciado N° 5 - Variable F1V3 Recursos para el cambio
- Enunciado N° 11 - Variable F2V3 Motivación a nivel de Personas
- Enunciado N° 18 - Variable F3V4 Motivación a nivel de Recompensas

Gráfico N° 18: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Edad hasta 29 años



Elaboración: Propia.

Por su parte, los resultados cualitativos muestran que el enunciado más elegido por los participantes es el N° 5 *La universidad cuenta con los recursos necesarios para lograr el Licenciamiento Institucional*, correspondiente a la variable F1V3 *Recursos para el Cambio* del factor *Administración*.

Seguido de los enunciados N° 9 *Los integrantes de los grupos de trabajo son solidariamente responsables entre sí para alcanzar los objetivos de Licenciamiento Institucional*, correspondiente a la variable F2V2 *Compromiso* y N° 11 *Se realizan distintas acciones para motivar al personal a alcanzar los objetivos institucionales que conlleven al Licenciamiento Institucional*, correspondiente a la variable F2V3 *Motivación a nivel de Personas* ambas del factor *Personas*.

En el gráfico también se puede apreciar que las variables del factor *Personas* predominan en la elección de los participantes, frente a las demás.

Así mismo, se observa que los siguientes enunciados no fueron elegidos por algún participante:

- Enunciado N° 3 – Variable F1V1 Planeamiento
- Enunciado N° 4 - Variable F1V2 Políticas para el cambio
- Enunciado N° 19 – Variable F1V4 Feedback

- Enunciado N° 14 – Variable F2V4 Trabajo en equipo
- Enunciado N° 10 – Variable F3V1 Agentes de cambio
- Enunciado N° 13 – Variable F3V3 Manejo de conflictos
- Enunciado N° 1 – Variable F4V1 Comunicación para el cambio
- Enunciado N° 2 – Variable F4V2 Comunicación de la visión
- Enunciado N° 7 – Variable F4V3 Canales y medios de comunicación
- Enunciado N° 6 – Variable F5V1 Claridad de la definición de roles
- Enunciado N° 15 – Variable F5V2 Flexibilidad de la estructura
- Enunciado N° 16 – Variable F5V3 Flexibilidad de los procesos

Producto del contraste de resultados, se afirma que para los gestores universitarios **hasta 29 años** de edad el **factor** de mayor dificultad es **Personas**; siendo, por su lado, las **variables** de mayor dificultad: F2V2 **Compromiso**, F1V3 **Recursos para el Cambio** y F2V3 **Motivación a nivel de Personas**.

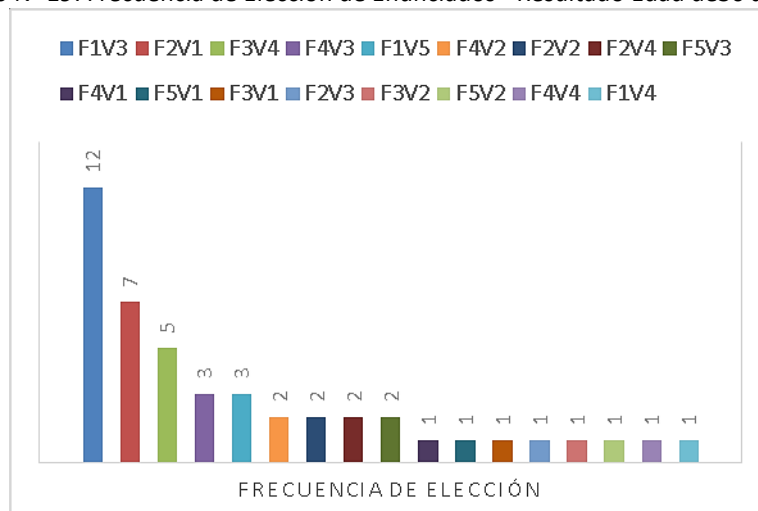
8.2.11. Edad de 30 a 49 años

Este grupo de análisis está integrado por 23 participaciones, de las cuales se obtuvo 46 comentarios con *Dificultad Percibida*.

Los resultados cuantitativos mostraron que el factor de mayor dificultad es *Personas* seguida de *Liderazgo*, así mismo las variables con menor puntuación son:

- Enunciado N° 18 - Variable F3V4 Motivación a nivel de Recompensas
- Enunciado N° 8 - Variable F2V1 Confianza
- Enunciado N° 5 - Variable F1V3 Recursos para el cambio
- Enunciado N° 9 - Variable F2V2 Compromiso
- Enunciado N° 7 - Variable F4V3 Canales y medios de comunicación
- Enunciado N° 19 - Variable F1V4 Feedback

Gráfico N° 19: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Edad de 30 a 49 años



Elaboración: Propia.

Por otro lado, los resultados cualitativos muestran que el enunciado más elegido por los participantes es el N° 5 *La universidad cuenta con los recursos necesarios para lograr el Licenciamiento Institucional*, correspondiente a la variable F1V3 *Recursos para el Cambio* del factor *Administración*.

Seguido de enunciado N° 8 *En la universidad hay confianza entre los colegas de la misma oficina, de diferentes oficinas y entre los integrantes de los diversos grupos de trabajo*, correspondiente a la variable F2V1 *Confianza* del factor *Personas*.

Y del enunciado N° 18 *En la universidad, los logros individuales y grupales son reconocidos, los reconocimientos se realizan de manera justa y a quienes lo merecen*, correspondiente a la variable F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas* del factor *Liderazgo*.

En el gráfico también se puede apreciar que las variables del factor *Personas* predominan en la elección de los participantes, frente a las demás.

Así mismo, se observa que los siguientes enunciados no fueron elegidos por algún participante:

- Enunciado N° 3 – Variable F1V1 Planeamiento
- Enunciado N° 4 - Variable F1V2 Políticas para el cambio
- Enunciado N° 13 – Variable F3V3 Manejo de conflictos

Producto del contraste de resultados, se afirma que para los gestores universitarios de **30 a 49 años** de edad el **factor** de mayor dificultad es ***Personas***; siendo, por su lado, las **variables** de mayor dificultad: F1V3 ***Recursos para el Cambio***, F2V1 ***Confianza*** y F3V4 ***Motivación a nivel de Recompensas***.

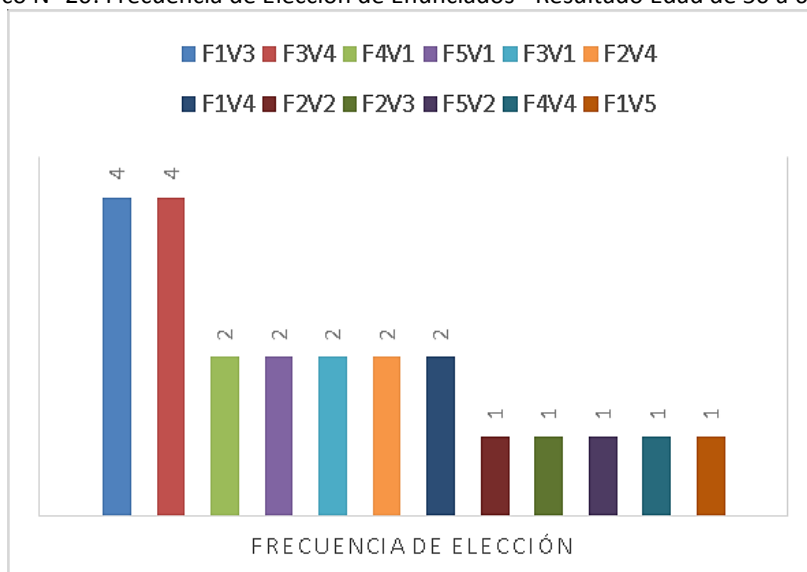
8.2.12. Edad de 50 a 65 años

Este grupo de análisis está integrado por 12 participaciones, de las cuales se obtuvo 23 comentarios con *Dificultad Percibida*.

Los resultados cuantitativos mostraron que el factor de mayor dificultad es *Liderazgo* seguida de *Comunicación*, así mismo las variables con menor puntuación son:

- Enunciado N° 18 - Variable F3V4 Motivación a nivel de Recompensas
- Enunciado N° 5 - Variable F1V3 Recursos para el cambio
- Enunciado N° 7 - Variable F4V3 Canales y medios de comunicación
- Enunciado N° 9 - Variable F2V2 Compromiso
- Enunciado N° 19 - Variable F1V4 Feedback
- Enunciado N° 17 - Variable F4V4 Comunicación de Avances y Resultados

Gráfico N° 20: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Edad de 50 a 65 años



Elaboración: Propia.

Por otra parte, los resultados cualitativos muestran que los enunciados más elegidos por los participantes son el N° 5 *La universidad cuenta con los recursos necesarios para lograr el Licenciamiento Institucional*, correspondiente a la variable F1V3 *Recursos para el Cambio* del factor *Administración* y el N° 18 *En la universidad, los logros individuales y grupales son reconocidos, los reconocimientos se realizan de manera justa y a quienes lo merecen*, correspondiente a la variable F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas* del factor *Liderazgo*.

En el gráfico también se puede apreciar que las variables del factor *Liderazgo* predominan en la elección de los participantes, frente a las demás.

Así mismo, se observa que los siguientes enunciados no fueron elegidos por algún participante:

- Enunciado N° 3 – Variable F1V1 Planeamiento
- Enunciado N° 4 - Variable F1V2 Políticas para el cambio
- Enunciado N° 8 – Variable F2V1 Confianza
- Enunciado N° 12 – Variable F3V2 Empowerment
- Enunciado N° 13 – Variable F3V3 Manejo de conflictos
- Enunciado N° 2 – Variable F4V2 Comunicación de la visión
- Enunciado N° 7 – Variable F4V3 Canales y medios de comunicación
- Enunciado N° 16 – Variable F5V3 Flexibilidad de los procesos

Producto del contraste de resultados, se afirma que para los gestores universitarios de **50 a 65 años** de edad el **factor** de mayor dificultad es **Liderazgo**; siendo, por su lado, las **variables** de mayor dificultad: F3V4 **Motivación a nivel de Recompensas**, F1V3 **Recursos para el Cambio** y F4V4 **Comunicación de Avances y Resultados**.

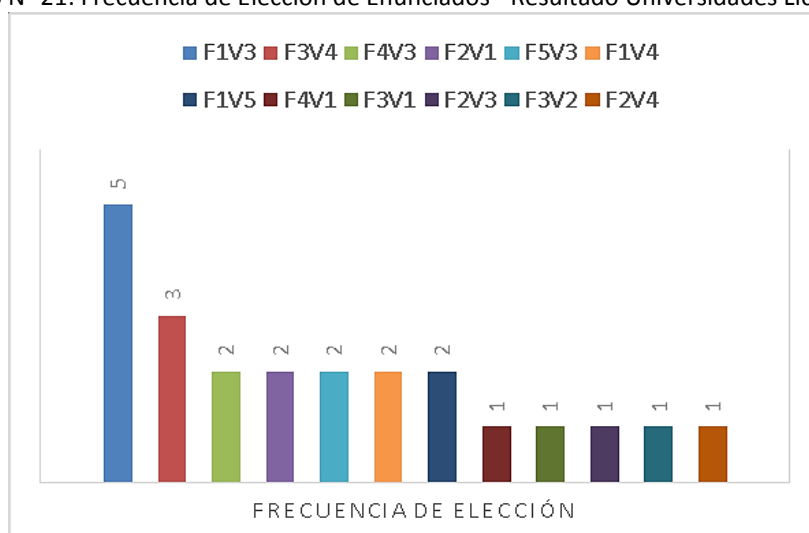
8.2.13. Universidades Licenciadas

Este grupo de análisis está integrado por 14 participaciones, de las cuales se obtuvo 23 comentarios con *Dificultad Percibida*.

Los resultados cuantitativos mostraron que el factor de mayor dificultad es *Liderazgo* seguida de *Personas*, así mismo las variables con menor puntuación son:

- Enunciado N° 18 - Variable F3V4 Motivación a nivel de Recompensas
- Enunciado N° 5 - Variable F1V3 Recursos para el cambio
- Enunciado N° 8 - Variable F2V1 Confianza
- Enunciado N° 9 - Variable F2V2 Compromiso
- Enunciado N° 7 - Variable F4V3 Canales y medios de comunicación
- Enunciado N° 15 - Variable F5V2 Flexibilidad de la estructura

Gráfico N° 21: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Universidades Licenciadas



Elaboración: Propia.

Por su lado, los resultados cualitativos muestran que el enunciado más elegido por los participantes es el N° 5 *La universidad cuenta con los recursos necesarios para lograr el Licenciamiento Institucional* correspondiente a la variable F1V3 *Recursos para el Cambio* del factor *Administración*. Seguido de enunciado N° 18 *En la universidad, los logros individuales y grupales son reconocidos, los reconocimientos se realizan de manera justa y a quienes lo merecen*, correspondiente a la variable F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas* del factor *Liderazgo*.

En el gráfico también se puede apreciar que las variables del factor *Administración* predominan en la elección de los participantes, frente a las demás. Los comentarios recibidos de los participantes narran el cómo lograron resolver sus dificultades percibidas para obtener el Licenciamiento Institucional.

Así mismo, se observa que los siguientes enunciados no fueron elegidos por algún participante:

- Enunciado N° 3 – Variable F1V1 Planeamiento
- Enunciado N° 4 - Variable F1V2 Políticas para el cambio
- Enunciado N° 9 – Variable F2V2 Compromiso

- Enunciado N° 13 – Variable F3V3 Manejo de conflictos
- Enunciado N° 2 – Variable F4V2 Comunicación de la visión
- Enunciado N° 17 – Variable F4V4 Comunicación de Avances y Resultados
- Enunciado N° 6 – Variable F5V1 Claridad de la definición de roles
- Enunciado N° 15 – Variable F5V2 Flexibilidad de la estructura

Producto del contraste de resultados, se afirma que para las **Universidades Licenciadas** el **factor** de mayor dificultad fue **Administración**; siendo, por su lado, las **variables** de mayor dificultad: F3V4 **Motivación a nivel de Recompensas**, F1V3 **Recursos para el Cambio** y F2V1 **Confianza**.

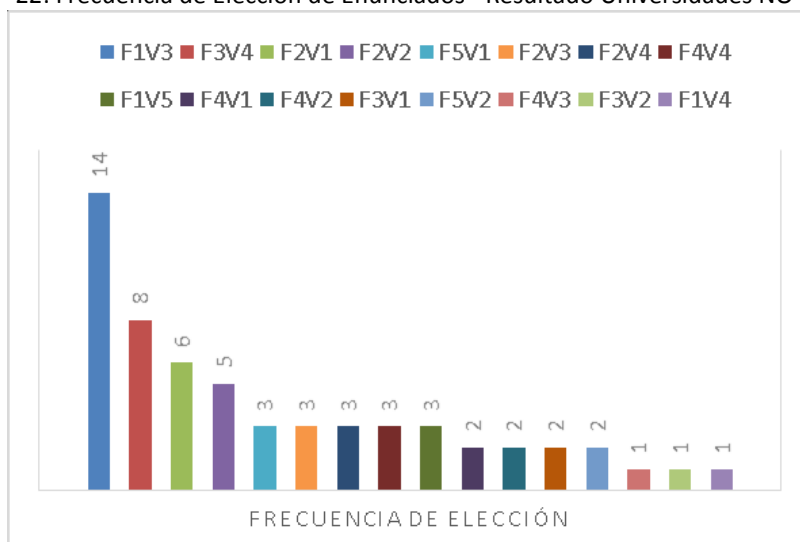
8.2.14. Universidades NO Licenciadas

Este grupo de análisis está integrado por 26 participaciones, de las cuales se obtuvo 59 comentarios con *Dificultad Percibida*.

Los resultados cuantitativos mostraron que el factor de mayor dificultad es *Personas* seguida de *Liderazgo*, así mismo las variables con menor puntuación son:

- Enunciado N° 18 - Variable F3V4 Motivación a nivel de Recompensas
- Enunciado N° 8 - Variable F2V1 Confianza
- Enunciado N° 5 - Variable F1V3 Recursos para el cambio
- Enunciado N° 9 - Variable F2V2 Compromiso
- Enunciado N° 7 - Variable F4V3 Canales y medios de comunicación
- Enunciado N° 19 - Variable F1V4 Feedback

Gráfico N° 22: Frecuencia de Elección de Enunciados - Resultado Universidades NO Licenciadas



Elaboración: Propia.

Por otra parte, los resultados cualitativos muestran que el enunciado más elegido por los participantes es el N° 5 *La universidad cuenta con los recursos necesarios para lograr el Licenciamiento Institucional*, correspondiente a la variable F1V3 *Recursos para el Cambio* del factor *Administración*.

Seguido de enunciado N° 18 *En la universidad, los logros individuales y grupales son reconocidos, los reconocimientos se realizan de manera justa y a quienes lo merecen*, correspondiente a la variable F3V4 *Motivación a nivel de Recompensas* del factor *Liderazgo*.

Y del enunciado N° 8 *En la universidad hay confianza entre los colegas de la misma oficina, de diferentes oficinas y entre los integrantes de los diversos grupos de trabajo*, correspondiente a la variable F2V1 *Confianza* del factor *Personas*.

En el gráfico también se puede apreciar que las variables del factor *Personas* predominan en la elección de los participantes, frente a las demás.

Así mismo, se observa que los siguientes enunciados no fueron elegidos por algún participante:

- Enunciado N° 3 – Variable F1V1 Planeamiento
- Enunciado N° 4 - Variable F1V2 Políticas para el cambio
- Enunciado N° 13 – Variable F3V3 Manejo de conflictos
- Enunciado N° 16 – Variable F5V3 Flexibilidad de los procesos

Producto del contraste de resultados, se afirma que para las **Universidades NO Licenciadas** el factor de mayor dificultad es ***Personas***; siendo, por su lado, las variables de mayor dificultad: F1V3 ***Recursos para el Cambio***, F3V4 ***Motivación a nivel de Recompensas*** y F2V1 ***Confianza***.

8.2.15. Síntesis de Resultados

Analizados, revisados y contrastados los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos, se muestra la siguiente tabla con la síntesis correspondiente, se presentan el factor y las 3 variables, que representan mayor dificultad, por cada grupo de análisis y modo de clasificación:

Tabla N° 41: Síntesis de Resultados

Modo de Clasificación	Grupo de Análisis	Factor de Mayor Dificultad	Variables de Mayor Dificultad
Resultado General		Personas	Recursos para el cambio
			Motivación a nivel de Recompensas
			Confianza
Ubicación (Región)	Amazónica	Liderazgo	Motivación a nivel de Recompensas
			Recursos para el cambio
			Compromiso
	Centro	Personas	Recursos para el cambio
			Motivación a nivel de Recompensas
			Confianza
	Lima	Personas	Recursos para el cambio
			Motivación a nivel de Personas
			Comunicación de Avances y Resultados
	Norte	Personas	Compromiso
			Confianza
			Recursos para el cambio
	Sur	Liderazgo	Canales y medios de comunicación
			Feedback
			Confianza
Antigüedad	De 0 a 9 años	Personas	Confianza
			Recursos para el cambio
			Compromiso
	De 10 a 49 años	Liderazgo	Motivación a nivel de Recompensas
			Recursos para el cambio
			Canales y medios de comunicación
	De 50 a 99 años	Personas	Motivación a nivel de Recompensas
			Confianza
			Recursos para el cambio
	De 100 años a más	Estructura y Procesos	Recursos para el cambio
			Flexibilidad de la estructura
			Flexibilidad de los procesos
Rango de Edad	Hasta 29 años	Personas	Compromiso
			Recursos para el cambio
			Motivación a nivel de Personas
	De 30 a 49 años	Personas	Recursos para el cambio
			Confianza
			Motivación a nivel de Recompensas
	De 50 a 65 años	Liderazgo	Motivación a nivel de Recompensas
			Recursos para el cambio
			Comunicación de Avances y Resultados
Estado	Universidad Licenciada	Administración	Motivación a nivel de Recompensas
			Recursos para el cambio
			Confianza
	Universidad NO Licenciada	Personas	Recursos para el cambio
			Motivación a nivel de Recompensas
			Confianza

Elaboración: Propia.

8.2.16. Revisión de Comentarios más Significativos

Complementariamente se presentan aquellos comentarios considerados como más significativos para el presente estudio, no solo se abarca los comentarios con *Dificultad Percibida* también se consideran los comentarios de *Refuerzo*, que básicamente narran la superación de una dificultad o ratifican el enunciado correspondiente.

a. Enunciado N° 1 – Variable F4V1 Comunicación para el Cambio

El personal de la universidad está suficientemente informado de los planes y objetivos de la institución para obtener el Licenciamiento Institucional.

Se ha considerado 2 comentarios sobre este enunciado, a pesar de no representar una de las mayores dificultades para las Universidades Públicas Peruanas, por la importancia de esta variable en el proceso de Gestión del Cambio.

“Todo el personal desde las autoridades hasta el personal de servicio se encuentra informado del Proceso de Licenciamiento.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Sur	De 0 a 9 años	Universidad Licenciada

“Desde varios años atrás las anteriores autoridades han venido desarrollando los objetivos y con la nueva autoridad se culminó las observaciones y el logro del Licenciamiento y por eso ya el personal en su mayoría sabía lo del Licenciamiento.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Lima	De 10 a 49 años	Universidad Licenciada

En efecto, los comentarios reflejan que hay Comunicación para el Cambio en las Universidades Pública Peruanas; ya sea para el proceso de Licenciamiento en sí o como parte de un trabajo continuo.

b. Enunciado N° 3 – Variable F1V1 Planeamiento

La universidad cuenta con un plan de acción para lograr el Licenciamiento Institucional, el mismo que es comunicado a nivel institucional.

También se ha considerado 2 comentarios sobre este enunciado por la importancia de esta variable en todo proceso de Gestión del Cambio, a pesar de no representar una de las mayores dificultades para las Universidades Públicas Peruanas.

“Efectivamente, la UNAH contó con un Plan para lograr el Licenciamiento, es más se reconoció, mediante Acto Resolutivo, a una Comisión para la Conducción del Proceso de Licenciamiento.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Sur	De 0 a 9 años	Universidad Licenciada

“Es importante que las universidades cuenten con algún plan de acción para lograr el Licenciamiento, esto es más difícil para universidades ya institucionalizadas y grandes; sin embargo, por encontrarse nuestra universidad en proceso de constitución es más fácil comprometer a todo el personal en el logro del objetivo, es mucho más versátil.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Centro	De 0 a 9 años	Verificación Presencial

Los participantes ratifican la importancia de esta variable, opinando incluso sobre universidades de mayor antigüedad a la suya, identifican también cierta dificultad para su elaboración, finalmente consideran que es una variable superable.

c. Enunciado N° 5 – Variable F1V3 Recursos para el Cambio

La universidad cuenta con los recursos necesarios para lograr el Licenciamiento Institucional.

Es una de las variables de mayor dificultad para todos los grupos de análisis, a excepción de la región Sur.

“Somos una Universidad de reciente creación, por tanto los presupuestos son muy escasos, ahora estamos con un presupuesto de contingencia de parte del MINEDU (Ministerio de Educación), recién el 2019 tendremos un presupuesto institucional aprobado el por el MEF (Ministerio de Economía y Finanzas).”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
Hasta 29 años	Norte	De 0 a 9 años	Revisión Documentaria

“La Universidad no cuenta con recursos para contratar a personal que asuma las funciones de la estructura orgánica adecuada a la Ley Universitaria y que forman parte de los indicadores de las condiciones básicas de calidad como la Defensoría Universitaria, Unidad de Seguimiento al Graduado, Oficina de Calidad, entre otros.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 50 a 65 años	Norte	De 0 a 9 años	Con Informe de Observaciones

“El Modelo de Licenciamiento que contiene las condiciones básicas de calidad (CBC) con las que debe contar una universidad, fue generado por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, sin el respaldo de un presupuesto de contingencia, para el caso de las universidades públicas; por tanto, el presupuesto con el que cuenta la Universidad es insuficiente para implementar las mejoras que demanda el cumplimiento de dichas CBC.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Centro	De 50 a 99 años	Revisión Documentaria

“Como toda Universidad Pública los recursos son escasos y tiene que generarse a través de programaciones presupuestales, recientemente el MINEDU no ha otorgado una asignación que se está utilizando para cumplir con las CBC, específicamente en infraestructura para obras de saneamiento de las que fueron deterioradas por el fenómeno del niño costero - año 2017.”¹²

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 50 a 65 años	Norte	De 10 a 49 años	Revisión Documentaria

“Lamentablemente la UNAH no contó con presupuesto exclusivo para conducir el Proceso de Licenciamiento, y el logro de tan difícil objetivo fue gracias al compromiso de los servidores quienes aportaban con sus conocimientos.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Sur	De 0 a 9 años	Universidad Licenciada

“Es importante que las universidades cuenten con los recursos necesarios para concretar el Licenciamiento Institucional, en nuestro caso nuestra universidad al estar en proceso de constitución siempre ha adolecido de recursos financieros como es el caso del financiamiento para nombramiento de docentes; sin embargo, el MINEDU ha tramitado esta partida para nuestra universidad y otras que han avanzado en el proceso de Licenciamiento. Así mismo, nuestra universidad ha sido merecedor de un recurso adicional, con la firma de convenio con el MINEDU y nuestra universidad, a razón de una buena ejecución de gastos corrientes en el ejercicio fiscal 2017, a través del mecanismo denominado "Fomento para la mejora del servicio educativo de las universidades públicas". Desde luego cuando nuestra universidad presentó, voluntariamente en el VIII grupo de Licenciamiento, su expediente no contaba con este recurso adicional, que al final fortaleció a aún más este proceso.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Centro	De 0 a 9 años	Verificación Presencial

“Hasta antes de licenciarnos, no se contaba con recursos económicos para llevar adelante acciones que mejoraran desde la infraestructura hasta la creación de sistemas de gestión administrativa y académica.”¹³

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 50 a 65 años	Lima	De 10 a 49 años	Universidad Licenciada

¹² El Niño Costero es un fenómeno que afecta al Perú, se caracteriza por el calentamiento anómalo del mar focalizado en la costa, produce humedad que desencadena fuertes lluvias causando desbordes, inundaciones y aluviones que afectan a varias localidades.

¹³ La mayoría de entidades nacionales enfrentan problemas presupuestales; debido a este déficit de recursos, entre los años 2016 y 2017 se otorgaron transferencias por 310 millones de soles a las universidades estatales para la mejora de la calidad del servicio. Sin embargo, no ha sido suficiente, ya que la mayoría de casas de estudio no pueden cumplir con las exigencias del proceso de Licenciamiento Institucional, en este contexto, y como una medida de respaldo, el Ministerio de Educación anunció en abril del presente año, que transferirá desde el mes de junio, importante presupuesto para 21 universidades públicas algunas ya licenciadas y para algunas que puedan cumplir las Condiciones Básicas de Calidad ante la SUNEDU.

Haciendo un contraste con el proceso en sí, estos recursos formarían parte de los Planes de Adecuación, en el caso de universidades que aún no logran el Licenciamiento.

“La universidad tiene sus recursos asignados pero con el tema de Licenciamiento se requieren más recursos de todo tipo, se hace lo que se puede con los recursos de la universidad pero no son suficientes.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Centro	De 50 a 99 años	Revisión Documentaria

“Si bien es cierto, las realidades de las universidades públicas son distintas, hay cierto vacío en aspectos normativos presupuestales, como por ejemplo las facilidades del uso de recursos del canon para el año fiscal 2018, para el proceso de Licenciamiento, el cual habilita su uso para los planes de adecuación del Licenciamiento Institucional, sin embargo considero que debió habilitarse un porcentaje de dichos recursos para el proceso de Licenciamiento en sí, sin condicionar la atención de los planes de adecuación, prestándose a diversas interpretaciones.”¹⁴

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Lima	De 0 a 9 años	Verificación Presencial

“Los recursos de los que dispone la universidad son limitados, son previstos con más de 1 año de anticipación, y poner a disposición recursos adicionales conlleva un proceso que demanda mucho tiempo y demasiados trámites.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
Hasta 29 años	Amazónica	De 10 a 49 años	Revisión Documentaria

“Al iniciarse el proceso de Licenciamiento, no se contaba con los recursos necesarios puesto que la programación del presupuesto se realiza con mucha anticipación, se había considerados específicas de gasto para realizar algunas mejoras, pero no fueron suficientes para dar cumplimiento a las exigencias de las condiciones básicas de calidad (CBC).”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 50 a 65 años	Sur	De 100 años a más	Plan de Adecuación Aprobado

“La disponibilidad de recursos es una de las mayores dificultades de una universidad de régimen público, sin embargo cuando se presentas situaciones como el Licenciamiento, la alta dirección pone al frente las prioridades, permitiendo alcanzar los requerimientos solicitados.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Sur	De 100 años a más	Universidad Licenciada

¹⁴ El Canon Minero, es la participación de la que gozan los Gobiernos Locales y Regionales sobre los ingresos y rentas obtenidos por el Estado por la explotación de recursos minerales, metálicos y no metálicos. Los recursos del canon, sobre canon y regalía minera se destinan exclusivamente al mantenimiento de infraestructura básica (hasta el 20%); elaboración de perfiles (hasta el 5%); y al financiamiento y cofinanciamiento de proyectos de inversión pública.

Los gobiernos regionales y locales deben destinar estos recursos al financiamiento de proyectos de inversión pública; mantenimiento de la infraestructura económica y social existente; formulación de estudios de pre inversión y otros; capacitación y asistencia técnica y a la preservación del medio ambiente y la ecología. Por su parte, las Universidades Públicas deberán utilizar los recursos para fines de investigación científica y tecnológica; y en este caso, se les permite hacer uso de estos recursos para respaldar sus Planes de Adecuación.

“La universidad no ha recibido ningún presupuesto extra para los requerimientos del Licenciamiento.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Lima	De 100 años a más	Universidad Licenciada

“Se cuenta con los recursos programados y es difícil y tedioso acceder a adicionales.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Amazónica	De 10 a 49 años	Revisión Documentaria

Universidades de reciente creación (De 0 a 9 años de antigüedad) expresan que aún no cuentan con un presupuesto institucional, por lo que la disposición de los recursos, de manera general, es muy limitada.

Frente al proceso de Licenciamiento, algunos participantes resaltan que los recursos más limitados son los recursos humanos adecuados para la estructura organizacional que exige SUNEDU, y los recursos destinados para infraestructura y saneamiento.

Los participantes perciben que la SUNEDU exceptuó la disposición de recursos para el cambio a la hora de exigir el cumplimiento de las Condiciones Básicas de Calidad; poniendo en apuros a las universidades cuyos presupuestos programados no consideraba algún indicador del Modelo de Licenciamiento Institucional.

Otros participantes reconocen que el MINEDU les asignó recursos por mérito propio, que utilizaron para cumplir las exigencias de SUNEDU; otros manifiestan que su universidad recién contó con recursos financieros al obtener el Licenciamiento o para respaldo de sus Planes de Adecuación.

A sí mismo hay universidades que señalan la reasignaron del destino de sus recursos programados priorizando las exigencias del Licenciamiento; y que de esta manera salieron adelante con el compromiso de sus servidores, quienes contribuyen con sus conocimientos y su tiempo. Mientras que para otras, a pesar de la reasignación, sus recursos no fueron suficientes.

d. Enunciado N° 7 – Variable F4V3 Canales y Medios de Comunicación

Se hace uso de todos los canales y medios disponibles para que la información sea entregada adecuadamente en tiempo y forma.

Es una de las variables de mayor dificultad para las universidades de la región Sur y para las universidades con antigüedad De 10 a 49 años.

“Se hace uso, sin embargo existen dependencias poco involucradas que demoran la entrega de la información, la cual a veces llega incompleta.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Centro	De 0 a 9 años	Verificación Presencial

“Esto fue algo difícil de conseguir, se exhortaba al personal encargado o que estaban al frente de las diversas oficinas pero no todos entregaban la información en el momento oportuno y peor aún por que muchos se excusaban en que eran nuevos en la oficina, pues el jefe administrativo anterior ya se había ido y que recién habían asumido las jefaturas.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Sur	De 10 a 49 años	Universidad Licenciada

Los participantes expresan que la dificultad va más allá del uso de los canales y medios de comunicación; refieren a las demoras ocasionadas por las personas e incluso a la transferencia de información incompleta.

Por otro lado, en ciertas universidades Licenciadas, este indicador representó una dificultad superada.

e. Enunciado N° 8 – Variable F2V1 Confianza

En la universidad hay confianza entre los colegas de la misma oficina, de diferentes oficinas y entre los integrantes de los diversos grupos de trabajo.

Es una de las variables de mayor dificultad para las universidades de las regiones Centro, Norte y Sur; para las universidades con antigüedad De 0 a 9 años y De 50 a 99 años; para los gestores universitarios cuyo rango de edad va De 30 a 49 años; y para las universidades tanto Licenciadas como NO Licenciadas.

“La desconfianza surge debido al perfil del profesional que no corresponde al puesto o simplemente por la actitud negativa de esa persona frente a algún problema.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
Hasta 29 años	Centro	De 50 a 99 años	Con Informe de Observaciones

“Es una confianza disimulada, la realidad es que no se puede confiar en los que están a cargo, ya que algunos de ellos no tienen el perfil profesional ni la preparación que esos cargos requieren.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Centro	De 50 a 99 años	Revisión Documentaria

“Existe desconfianza entre algunas oficinas, lo que dificulta el acceso a la información de manera inmediata.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Norte	De 10 a 49 años	Revisión Documentaria

“Personal con muchos años de servicio, tienen una metodología y procedimientos en base a criterios y no en base a normativas de control, el desconocimiento del mismo, hace pensar que existe interés de trabar los tramites o hacerlos engorrosos.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Sur	De 50 a 99 años	Universidad Licenciada

“Si porque han comprendido que el Licenciamiento es tarea de todos donde todos se benefician o todos se perjudican.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 50 a 65 años	Lima	De 0 a 9 años	Universidad Licenciada

“Un obstáculo que se enfrenta en el proceso de Licenciamiento, es la cultura organizacional, en la que está presente en parte del personal docente y administrativo, cierto nivel de apatía, indiferencia, no identificación con la institución y desconfianza.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Centro	De 50 a 99 años	Revisión Documentaria

Los participantes expresan que la desconfianza no solo es personal, sino también profesional, puesto que algunos de los integrantes de las Comisiones / Comités de Licenciamiento no cuentan con el perfil necesario y/o la preparación correspondiente, generando malestar y retrasos en el proceso, debido a la complejidad que esto significa dentro de su grupo de trabajo. Además se aprecia la desconfianza a través del recelo sobre ciertos aspectos de cada dependencia u oficina, hecho que se ve reflejado en la transmisión de información.

Por otro lado, también hay universidades que fomentaron la confianza en sus instituciones, enmarcadas en el logro del Licenciamiento y las consecuencias de no obtenerla.

A su vez, algún participante expresa el obstáculo que esta variable representa en la consecución del Licenciamiento, al relacionarlo con la cultura organizacional.

Cabe mencionar que muchas de las variables aquí estudiadas también forman parte de la cultura organizacional.

f. Enunciado N° 9 – Variable F2V2 Compromiso

Los integrantes de los grupos de trabajo son solidariamente responsables entre sí para alcanzar los objetivos de Licenciamiento Institucional.

Es una de las variables de mayor dificultad para las universidades de las regiones Amazónica y Norte; para las universidades con antigüedad De 0 a 9 años; y para los gestores universitarios cuyo rango de edad va hasta los 29 años.

“Cada uno es responsable de lo que le toca hacer y en conjunto de las responsabilidades de la oficina, pero si algo no sale bien simplemente se presencia el “no es mi culpa””

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
Hasta 29 años	Amazónica	De 10 a 49 años	Revisión Documentaria

“Como en toda las instituciones existen interés de grupo y/o interés políticos que de alguna forma han retrasado el proceso de Licenciamiento.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Centro	De 0 a 9 años	Verificación Presencial

“Hay funciones asignadas que cada uno cumple muy rara vez se trabaja de manera conjunta.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Amazónica	De 10 a 49 años	Revisión Documentaria

Muchos participantes perciben que en sus universidades las personas trabajan por intereses personales, grupales y hasta políticos, retrasando la obtención del Licenciamiento; reflejando el débil compromiso con la institución y la evasión de responsabilidad sobre los resultados.

g. Enunciado N° 11 – Variable F2V3 Motivación a Nivel de Personas

Se realizan distintas acciones para motivar al personal a alcanzar los objetivos institucionales que conlleven al Licenciamiento Institucional.

Es una de las variables de mayor dificultad para las universidades de la región Lima; y para los gestores universitarios cuyo rango de edad va hasta los 29 años.

“A nivel institucional, se debe fortalecer la motivación con talleres, desarrolladas por la Oficina de Talento Humano, porque hay personas que trabajan 15, 20 años que a veces reflejan cansancio.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
Hasta 29 años	Centro	De 50 a 99 años	Con Informe de Observaciones

“No se percibe apoyo de la Alta dirección a las acciones que realiza la Oficina de Calidad, por el Licenciamiento Institucional.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 50 a 65 años	Norte	De 50 a 99 años	Revisión Documentaria

Los participantes más jóvenes perciben el cansancio laboral de aquellos colegas con mucho tiempo en la universidad, aludiendo a este hecho la falta de motivación de éstos últimos. Se evidencia que en las Universidades Públicas Peruanas hay personas de diferentes edades y generaciones.

Otros participantes dan a conocer la carga de responsabilidades sobre los responsables del Licenciamiento, ya sea Comisión / Comité u Oficina de Calidad, y manifiestan que la Alta Dirección no apoya con respecto a la motivación de las personas.

h. Enunciado N° 15 – Variable F5V2 Flexibilidad de la Estructura

La estructura organizacional de la universidad se va modificando para adaptarse a las exigencias del proceso de Licenciamiento Institucional.

Es una de las variables de mayor dificultad para las universidades con antigüedad De 100 años a más.

“La universidad se gestó con una estructura antiquísima, con el tiempo se fue modelando poco a poco pero aun así no es lo suficientemente flexible para los retos del presente siglo.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 50 a 65 años	Sur	De 100 años a más	Plan de Adecuación Aprobado

“Existe profesionales muy tradicionales, reacios al cambio, que dificultan los cambios estructurales reales.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Norte	De 0 a 9 años	Revisión Documentaria

“La Universidad, a través de una Comisión Estatutaria viene trabajando para modificar y adaptarse a las exigencias del proceso de Licenciamiento, y sobre todo a las exigencias que demanda la formación profesional en los aspectos de Responsabilidad Social y Ambiental.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 50 a 65 años	Norte	De 10 a 49 años	Verificación Presencial

“En definitiva, el proceso de Licenciamiento de las universidades, traen consigo nuevas perspectivas hacia el alcance óptimo de las condiciones de la calidad, conllevando a que se produzca un proceso de reestructuración necesaria para la adecuación institucional, creándose nuevas unidades y oficinas que coadyuven a operativizar y cumplir los objetivos institucionales.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Lima	De 0 a 9 años	Verificación Presencial

Son las universidades más antiguas para quienes esta variable representa una dificultad representativa, básicamente por su estructura de creación, formación y crecimiento institucional, al cual se suma la resistencia al cambio de muchos de sus integrantes.

Por otra parte, muchas universidades licenciadas o que están a un paso de lograrlo, superan esta dificultad; principalmente las más jóvenes.

i. Enunciado N° 16 – Variable F5V3 Flexibilidad de los procesos

Los procesos de la universidad van cambiando para adaptarse a las exigencias del proceso de Licenciamiento Institucional.

Es una de las variables de mayor dificultad para las universidades con antigüedad De 100 años a más.

“El proceso de Licenciamiento es meramente documental y su impacto es bajo en la gestión de la universidad.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Lima	De 100 años a más	Universidad Licenciada

“En la UNDC se han ido revisando los medios de verificación de cada indicador y esto indudablemente ha permitido cambios significativos. Se han ido corrigiendo desde la documentación, la organización y la implementación de nuevas oficinas y/o unidades.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Lima	De 0 a 9 años	Verificación Presencial

“Hay procesos que cambian momentáneamente, conforme a la necesidad y urgencia que se presenta, mas no quedan establecidas o institucionalizadas.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 50 a 65 años	Sur	De 100 años a más	Plan de Adecuación Aprobado

Algunos participantes perciben el Licenciamiento como un proceso documental y de bajo impacto sobre la gestión, por lo que no se expresan sobre la flexibilidad de los procesos de sus universidades.

Por otro lado, las universidades que ven el impacto del Licenciamiento sobre la gestión, narran los cambios que los procesos de sus universidades han tenido, mostrando cierta flexibilidad; sin embargo son pocas las universidades que mantienen permanentes estos cambios.

j. Enunciado N° 17 – Variable F4V4 Comunicación de Avances y Resultados

Los avances y los resultados alcanzados durante el proceso de Licenciamiento Institucional se dan a conocer constantemente.

Es una de las variables de mayor dificultad para las universidades de las regiones Lima; y para los gestores universitarios cuyo rango de edad va De 50 a 65 años.

“No se informan a los docentes, alumnos, ni a los administrativos, y pasa desapercibido las observaciones y los resultados que hace la Sunedu.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 50 a 65 años	Amazónica	De 50 a 99 años	Con Informe de Observaciones

“No se da la comunicación constante que se debería realizar para poder estar al pendiente del proceso.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
Hasta 29 años	Lima	De 50 a 99 años	Plan de Adecuación Aprobado

Se observa, principalmente en los grupos de análisis para los que esta variable es representativa de dificultad percibida, que los avances y resultados se mantienen en entre los responsables de Licenciamiento, no se comunica a toda a universidad. También sucede que no hay constancia en la comunicación.

k. Enunciado N° 18 – Variable F3V4 Motivación a Nivel de Recompensas

En la universidad, los logros individuales y grupales son reconocidos, los reconocimientos se realizan de manera justa y a quienes lo merecen.

Es una de las variables de mayor dificultad para las universidades de las regiones Amazónica y Centro; para las universidades con antigüedad De 10 a 49 años y De 50 a 99 años; para los gestores universitarios cuyo rango de edad va De 30 a 49 años y De 50 a 65 años; y para las universidades tanto Licenciadas como NO Licenciadas.

“Hay reconocimiento pero hacia los jefes y directores, no para el personal que realiza todo el trabajo operativo.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
Hasta 29 años	Centro	De 50 a 99 años	Revisión Documentaria

“Los logros personales y grupales no son reconocidos de oficio, sin embargo se han reconocido a personas a su solicitud, sin haber realizado los méritos suficientes.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 50 a 65 años	Centro	De 50 a 99 años	Revisión Documentaria

“En algunos casos sucede que no reconocen los logros individuales y dan a la persona que menos se merece, solamente por amiguismo.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Lima	De 10 a 49 años	Universidad Licenciada

“Hay reconocimiento pero no son tan justas como se quisiera.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
Hasta 29 años	Amazónica	De 10 a 49 años	Revisión Documentaria

“No hay reconocimiento de manera justa y no motivan a los que lo hacen en favor de la institución.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 50 a 65 años	Amazónica	De 50 a 99 años	Con Informe de Observaciones

“No todos los esfuerzos de las personas que participaron fueron reconocidos.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Sur	Sur	Universidad Licenciada

“En general los reconocimientos no siempre se hacen con justicia.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Amazónica	De 10 a 49 años	Revisión Documentaria

La mayoría de universidades participantes expresaron que si hay reconocimientos en sus instituciones, lamentablemente los participantes manifiestan que existe parcialidad; el reconocimiento va dirigido a los directores / jefes de oficina, a los amigos de los responsables de realizar el reconocimiento y a solicitud personal de los interesados.

Se percibe el malestar de los participantes, puesto que, en general, no se reconoce a quien trabaja arduamente.

I. Enunciado N° 19 – Variable F1V4 Feedback

Se realiza el feedback del trabajo realizado durante el proceso de Licenciamiento Institucional.

Es una de las variables de mayor dificultad para las universidades de la región Sur.

“Existen cada vez más tareas a realizar por lo que el proceso de Licenciamiento va quedando sin continuidad, por falta de personal que apoye...”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Sur	De 10 a 49 años	Universidad Licenciada

“No se reúnen con los estudiantes y profesores para alimentar o retroalimentar los trabajos realizados durante el proceso de Licenciamiento Institucional.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 50 a 65 años	Amazónica	De 50 a 99 años	Con Informe de Observaciones

Algunos participantes señalan que la labor recarga que conlleva el Licenciamiento, no deja tiempo para realizar un adecuado feedback. Otros mencionan que el feedback no tiene el alcance necesario, pues no abarca estudiantes y profesores, e incluso parte del personal administrativo.

m. Enunciado N° 20 – Variable F1V5 Institucionalizar el Cambio

Las experiencias y lecciones aprendidas del proceso de Licenciamiento Institucional, están quedando enraizadas en la universidad, de modo tal que las siguientes autoridades prosigan el trabajo ya iniciado y mantengan el horizonte de la institución.

Para finalizar, se añade esta variable, perteneciente al factor “Administración”, la de mayor dificultad para las Universidades Licenciadas; que muchas lograron superar para obtener el Licenciamiento Institucional.

“Estoy en desacuerdo. Si bien hemos alcanzado el Licenciamiento institucional con un buen liderazgo ejercido a través del Presidente de la Comisión Organizadora de mi Universidad, no se asegura la continuidad de lo ya iniciado, pues actualmente los cargos de dirección en el gobierno de la Universidad se ha preferido dar a personal administrativo, que son bisoños en labores académicas universitarias, son temporales en sus contratos labores y donde deberían ser un apoyo a la labor docente muchas veces se convierten en obstáculo y fuente de retraso

para la labor académica-investigativa, razón de ser de toda universidad. En la medida que no se corrija eso y cayendo en la presión del personal administrativo que no asume su real papel en una universidad, la continuidad antes mencionada no está asegurada pues constantemente se van a capacitar en estos temas personal administrativo y constantemente se van de la U. Se ha propuesto muchas veces que es el personal docente ordinario quienes deben estar al frente de las oficinas de gobierno de la universidad pero se hace caso omiso (La ley universitaria actual señala que sería la Dirección General de Administración la que debe recaer en un personal administrativo dedicado a ello completamente) pero lastimosamente se dan cargos de oficinas académicas a los docentes ordinarios quedando supeditados a las decisiones finales del personal administrativo. Mientras esto no se corrija nada asegura la continuidad de lo avanzando con las actuales autoridades.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Sur	De 10 a 49 años	Universidad Licenciada

“Hemos pasado esta semana la Visita Presencial por parte de SUNEDU y en la reunión que hemos tenido los encargados ya se tomó la decisión de seguir reuniéndonos para realizar el seguimiento del trabajo en los semestres siguientes. Se debe ir organizando la información y velar por el cumplimiento de las CBC de manera permanente. El trabajo no culmina con la emisión de la resolución por parte de SUNEDU, según la experiencia es indudablemente un proceso permanente, Seguiremos con este trabajo.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Lima	De 0 a 9 años	Verificación Presencial

“Todo lo que queda realizado por la anteriores autoridades queda como precedente para el que viene, logrando una mejor institucionalización.”

Rango de Edad:	Región:	Antigüedad:	Estado:
De 30 a 49 años	Lima	De 10 a 49 años	Universidad Licenciada

Los participantes de las universidades licenciadas manifiestan que institucionalizar el cambio es difícil, ya sea por la rotación de personal, por los perfiles y capacidades profesionales no adecuados para los puestos diversos, y por el cambio de autoridades universitarias.

La mayoría de ellos comentan que lograron superar estas a través de acuerdos; y hay quienes narran que la continuidad de los cambios y los proyectos iniciados se encuentran institucionalizados desde mucho antes del Licenciamiento.

9. CONCLUSIONES

El proceso de reforma en el cual está inmersa la Educación Superior Universitaria del Perú tiene su pico más alto en el Licenciamiento Institucional, que exige el cumplimiento de las Condiciones Básicas de Calidad, esta situación enmarca un proceso de Gestión del Cambio en las Universidades Públicas Peruanas.

El presente trabajo de tesis se enfoca en ello, bajo la premisa de identificar las dificultades percibidas con el fin de contribuir con el mencionado proceso; presentando un modelo que contempla **5 factores y 20 variables influyentes** en el proceso de cambio organizacional de las universidades públicas peruanas.

De modo general, y para **todas las universidades** participantes, **Recursos para el cambio** es la variable representativa de **dificultad** en el proceso de Licenciamiento Institucional. A través de los comentarios recibidos, se evidencia que el Estado Peruano descuidó la disponibilidad de recursos para este proceso. Se espera que estos resultados sean de utilidad para cambios futuros y que las entidades correspondientes **prioricen la disponibilidad de recursos para el cambio**.

En contraste con los posibles resultados planteados al iniciarse el presente trabajo, el resultado de esta variable no difiere por la ubicación de las universidades; ya que la mayoría de ellas la considera como variable de mayor dificultad.

El planteamiento inicial también conjeturaba que el **factor de mayor dificultad** para las Universidades de mayor antigüedad sería **Estructura y Procesos**, por su concepción desde el enfoque tradicional. En efecto, los resultados demuestran que es el factor de mayor dificultad para las Universidades con **Antigüedad de 100 años a más**, por su estructura de creación, formación y crecimiento institucional, al cual se suma la resistencia al cambio de muchos de sus integrantes, según expresaron algunos participantes; esto último refuerza lo expresado por Angulo et. al. (2016, 2017): *“la resistencia al cambio es elevada en nuestras organizaciones educativas”*.

Propiamente, **Flexibilidad de la estructura y Flexibilidad de los procesos**, variables del factor Estructura y Procesos, son las de mayor dificultad para este grupo de análisis.

Otro posible resultado que se planteó fue que los factores *Personas y Liderazgo* serían los factores de mayor dificultad para las Universidades más jóvenes. Los resultados ratifican este planteamiento, ya que ambos factores son los de mayor dificultad, en ese orden.

Para las Universidades con **Antigüedad de 0 a 9 años**, el factor de mayor dificultad es **Personas**, también lo es para otros grupos de análisis: regiones **Centro, Lima y Norte; Antigüedad de 50 a 99**

años; Gestores Universitarios cuyo Rango de Edad va **hasta los 29 años y de 30 a 49 años**; y para las **Universidades NO Licenciadas**.

Sus variables **Confianza**, **Compromiso** y **Motivación a nivel de Personas** también son representativas de mayor dificultad para la mayoría de grupos de análisis. Para la primera las regiones **Centro**, **Norte** y **Sur**; Universidades con **Antigüedad de 0 a 9 años y de 50 a 99 años**; Gestores Universitarios cuyo Rango de Edad va **de 30 a 49 años**; y Universidades tanto **Licenciadas** como **NO Licenciadas**. La segunda para las regiones **Amazónica** y **Norte**; Universidades con **Antigüedad de 0 a 9 años**; y los Gestores Universitarios cuyo Rango de Edad va **hasta los 29 años**. Y la tercera para la región **Lima**, y los Gestores Universitarios cuyo Rango de Edad va **hasta los 29 años**.

Al respecto, los participantes dieron a conocer que hay **integrantes de Comisiones / Comités** responsables del Licenciamiento que **no cuentan con el perfil** profesional y/o la preparación que éstos cargos ameritan, ya que son asignados por correspondencia funcional o por parte de sus autoridades; y es por ello que la variable **Confianza** se ve afectada, más allá de un aspecto personal, es más un tema de **capacidad profesional de los responsables del Licenciamiento**.

Este es un punto de vital importancia en los procesos de cambio, pues la capacidad profesional del equipo que lo impulsa tiene mucha influencia sobre el desempeño y la consecución del cambio.

El siguiente factor de mayor dificultad es **Liderazgo**, siendo representativo para los siguientes grupos de análisis: Regiones **Amazónica** y **Sur**; **Antigüedad de 10 a 49 años**; y para Gestores Universitarios cuyo Rango de Edad va **de 50 a 65 años**.

Su variable **Motivación a nivel de Recompensas** es representativa para varios grupos de análisis: para las regiones **Amazónica** y **Centro**; para las Universidades con **Antigüedad de 10 a 49 años y de 50 a 99 años**; para los Gestores Universitarios cuyo Rango de Edad va **de 30 a 49 años y de 50 a 65 años**; y para las Universidades tanto **Licenciadas** como **NO Licenciadas**.

El reconocimiento justo de los logros individuales y grupales, fomenta la motivación de las personas involucrada en un proceso de cambio, los resultados de este estudio presentaron la parcialidad de éstos reconocimientos, mostrando también el malestar de los involucrados y a largo plazo, de continuar esta situación, la desmotivación y desinterés por futuros cambios institucionales en las Universidades Públicas Peruanas.

Otras variables que son representativas de mayor dificultad son **Canales y medios de comunicación** para los grupos de análisis: región **Sur** y **Antigüedad de 10 a 49 años**; y **Comunicación de Avances y Resultados** para los grupos de análisis: región **Lima** y para Gestores Universitarios cuyo Rango de Edad va **de 50 a 65 años**; y **Feedback** también para Universidades de la región **Sur**.

Cabe mencionar que la obtención del Licenciamiento, no marca diferencia en el análisis a nivel de variables; puesto que tanto universidades Licenciadas como NO Licenciadas cuentan con las mismas variables de mayor dificultad. Pero si hay diferencia sobre el factor de mayor dificultad, mientras que para las Universidades **NO Licenciadas** es **Personas**, para las Universidades **Licenciadas** es **Administración**.

Este último grupo expresó lo difícil que resulta institucionalizar el cambio y el daño sobre la continuidad de las iniciativas que se generaría de no hacerlo. También comentaron sobre la superación de estas dificultades, al menos formalmente, ya veremos más adelante si realmente los cambios han quedado enraizados y si logran, en efecto, su institucionalización.

El Licenciamiento Institucional representa en sí un reto para las Universidades Públicas Peruanas, induciéndolas en un proceso de cambio, cuyas dificultades fueron identificadas en este trabajo, con la finalidad de ayudarlas, en primera instancia, con la obtención de la tan ansiada Licencia, y sentar las bases para futuros cambios que estas instituciones deban implementar.

Así mismo, tanto el modelo propuesto como los factores y variables presentados en esta tesis, buscan contribuir con la Gestión del Cambio en Universidades Públicas Peruanas; puesto que en nuestro entorno actual lo único permanente es el cambio y la capacidad de adaptación se ha convertido en una necesidad, realzando su importancia en las organizaciones. Una buena Gestión del Cambio en las Universidades Públicas Peruanas representa una forma de Aseguramiento de la Calidad, eje central de la actual Reforma en la Educación Superior Universitaria Peruana.

Finalmente, a través de esta tesis se ofrece un antecedente para futuros estudios sobre la Gestión del Cambio, que puede realizarse en universidades u otras organizaciones; en entidades privadas o públicas, dado el marco de la Política de Modernización del Estado peruano.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo H, P., Espinoza B, J. A., & Angulo A, P. J. (Diciembre de 2016). Educación Universitaria de Calidad con Formación Integral y Competencias Profesionales. *Horizonte de la Ciencia*, 6(11), 159 - 167. doi:<https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2016.11.237>
- Angulo Herrera, P., Angulo Alvarado, P. J., & Huamán Huayta, L. (Diciembre de 2017). Rol estratégico de la Cultura Organizacional y el Liderazgo en la Gestión del Cambio de la Universidad Peruana. *Horizonte de la Ciencia*, 7(13), 103 - 121. doi:
<https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2017.13.358>
- Angulo Herrera, P., Angulo Alvarado, P. J., Coronel Capacyachi, E., & Espinoza Blanco, J. A. (15 de Julio de 2016). Consideraciones y Estrategias para la Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 en el marco del Licenciamiento y la Acreditación de la Educación Superior Universitaria en el Perú. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 6(2), 181 - 192. doi:<http://dx.doi.org/10.18259/acs.2016028>
- Asociación de Universidades del Perú. (s.f.). *Consejos Regionales Interuniversitarios (CRI's)*. Recuperado el 20 de Mayo de 2018, de <http://asup.edu.pe/consejos-regionales-interuniversitarios/>
- Baca Gamarra, A. M., León Di Gianvito, M. E., Mayta Carlos, J., & Bancayán Oré, C. (2014). Aseguramiento de la calidad de la formación universitaria en el Perú. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 35 - 47. doi:<http://dx.doi.org/10.6018/reifop.17.3.204151>
- Centro Interuniversitario de Desarrollo. (2016 a). *Educación Superior en Iberoamérica*. (J. J. Brunner, & D. A. Miranda, Edits.) Santiago, Chile: RIL® editores. Recuperado el 30 de Abril de 2018, de [https://www.cinda.cl/download/libros/CINDA-2012-Informe-de-Educaci%C3%B3n-Superior-INTERIOR-101%20\(1\).pdf](https://www.cinda.cl/download/libros/CINDA-2012-Informe-de-Educaci%C3%B3n-Superior-INTERIOR-101%20(1).pdf)
- Centro Interuniversitario de Desarrollo. (Junio de 2016 b). Calidad de la Formación Universitaria. (M. T. López M, & M. J. Lemaitre, Edits.) Santiago, Chile. Recuperado el 30 de Abril de 2018, de <https://www.cinda.cl/download/libros/CINDA%20-%202016%20-Calidad%20de%20la%20formaci%C3%B3n%20Universitaria,%20Informaci%C3%B3n%20pa-ra%20la%20toma%20de%20decisiones.pdf>
- Cevallos Becerra, D. (Marzo de 2014). La Calidad Educativa en la realidad Universitaria Peruana frente al Contexto Latinoamericano. *Flumen*, 7(1), 3 - 8. Recuperado el 9 de Abril de 2018, de <http://www.usat.edu.pe/files/revista/flumen/2014-I/ponencia4.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). (J. Mares Chacón, Ed., & P. Mascaró Sacristán, Trad.) México D.F, México: McGraw-Hill / Internamericana Editores S.A. de C.V. Recuperado el 18 de Junio de 2018

- Congreso de la República. (9 de Julio de 2014). Ley N° 30220. *Normas Legales*, 527211 - 527233. Lima, Perú. Recuperado el 7 de Mayo de 2018, de <http://diariooficial.elperuano.pe/Normas>
- Deresky, H. (2000). *International Management: Managing Across Borders and Cultures* (Tercera ed.). Upper Saddle River, New Jersey, Estados Unidos: Prentice-Hall. Recuperado el 18 de Mayo de 2018
- Diario "El Comercio". (12 de Setiembre de 2018). "*Sunedu: así se realizará el proceso de cierre de universidades*". Recuperado el 14 de Setiembre de 2018, de Noticias de Perú: <https://elcomercio.pe/peru/sunedu-realizara-proceso-cierre-universidades-noticia-556195>
- Diario "El Comercio". (10 de Mayo de 2018). "*En mayo del 2019 concluiría el proceso de licenciamiento*". Recuperado el 14 de Mayo de 2018, de Noticias Perú: <https://elcomercio.pe/peru/mayo-2019-concluiria-proceso-licenciamiento-noticia-518969>
- Diario "La República". (12 de Setiembre de 2018). "*Cierre de universidades será progresivo y arranca este mes con una privada*". Recuperado el 14 de Setiembre de 2018, de Noticias Sociedad: <https://larepublica.pe/sociedad/1316615-cierre-universidades-sera-progresivo-arranca-mes-privada>
- Domínguez De Sanctis, L., & Giordano Groba, J. P. (2009). *Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional – S.I.C.O.: Una propuesta de medición del cambio organizacional*. Tesis de Grado, Licenciatura en Administración – Contador, Universidad de la República, Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración, Montevideo. Recuperado el 20 de Junio de 2018, de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/123456789/720/1/M-CD3874.pdf>
- Franklin Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación. Recuperado el 20 de Junio de 2018
- Frías Navarro, D. (9 de Junio de 2017). Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida. Valencia, España. Recuperado el 22 de Julio de 2018, de <https://www.uv.es/friasnav/>
- Grupo de Análisis para el Desarrollo. (2016). *Innovación y Calidad en Educación en América Latina* (Primera ed.). (S. Cueto, Ed.) Lima, Perú: Grambs Corporción Gráfica S.A.C. Recuperado el 3 de Mayo de 2018, de http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/ILAIPPGRADE_innovcalEdu.pdf
- Grupo La República. (20 de Abril de 2018). *14 universidades públicas recibirán S/100 mllns para lograr su licenciamiento*. Recuperado el 15 de Setiembre de 2018, de Sociedad: <https://larepublica.pe/sociedad/1230006-14-universidades-publicas-recibiran-s100-mllns-para-lograr-su-licenciamiento>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F., México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 20 de Mayo de 2018
- Hidalgo Tupia, M. A. (2015). Implantación del Modelo de Calidad del SINEACE para las Carreras Profesionales. *QUIPUKAMAYOC*, 23(43), 51 -59. Recuperado el 9 de Abril de 2018, de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/11599>
- Kotter, J. P. (Enero de 2007). Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación. (H. B. Latina, Trad.) Recuperado el 23 de Marzo de 2018
- Lago de Vergara, D., Gamoba Suárez, A. A., & Montes Miranda, A. J. (2014). Calidad de la Educación Superior: Un Análisis de sus Principales Determinantes. *Saber, Ciencia y Libertad*, 8(2), 157 - 169. Recuperado el 19 de Abril de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5104971.pdf>
- Lavado, P., Martínez, J., & Yamada, G. (Diciembre de 2014). Una promesa incumplida? La calidad de la educación superior universitaria y el subempleo profesional en el Perú. Lima, Perú. Recuperado el 20 de Abril de 2018, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-21-2014.pdf>
- López Armengol, M. (2010). *Calidad en la enseñanza de la educación superior | Aportes para la gestión y diseño de políticas educativas desde la percepción*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas | Maestría en Dirección de Empresas, La Plata. Recuperado el 5 de Noviembre de 2018, de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/29418>
- Macías Sánchez, M. (2016). Gestión del Cambio y Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Superior. *Palermo Business Review*(13), 51 - 72. Recuperado el 3 de Junio de 2018, de http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/PBR_13_04.pdf
- Maristany, J. (1998). *La Acción para el Cambio. Los elementos básicos para concretarlos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. Recuperado el 27 de Mayo de 2018
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (s.f.). *Portal de Transparencia Económica*. Recuperado el 15 de Setiembre de 2018, de Información Económica - Canon: <https://www.mef.gob.pe/es/transferencias-a-gobierno-nacional-regional-y-locales/base-legal-y-aspectos-metodologicos/canon>
- Ministerio de Educación. (26 de Septiembre de 2015). Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria. Lima, Perú. Recuperado el 7 de Mayo de 2018, de www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/politica.pdf

- Ongaro Estrada, A. A. (2003). *La Legislación sobre Educación Superior en el Perú*. (Asamblea Nacional de Rectores, Ed.) Lima, Perú: Editora & Comercializadora CARTOLAN E.I.R.L. Recuperado el 7 de Mayo de 2018, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001374/137450so.pdf>
- Ortega Palomino, P. M., & Solano Pineda, C. G. (2015). *Gestión del Cambio Organizacional en Entidades Pública del Poder Ejecutivo Peruano: Una Aplicación de las teorías de cambio provenientes de la gestión privada*. Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Pública., Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección, Lima. Recuperado el 3 de Junio de 2018, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7501>
- Presidencia del Consejo de Ministros - Gobierno del Perú. (8 de Enero de 2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Lima, Perú. Recuperado el 27 de Mayo de 2018, de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros, Gobierno del Perú. (Mayo de 2018). *Centro Nacional de Planeamiento Estratégico*. Recuperado el 27 de Mayo de 2018, de <https://www.ceplan.gob.pe/nosotros-3/quienes-somos/>
- Radio Programas del Perú. (2 de Mayo de 2018). *Éstas son las universidades que cuentan con Licencia de Funcionamiento*. Recuperado el 13 de Mayo de 2018, de Noticias de Actualidad - Perú: <http://rpp.pe/peru/actualidad/sunedu-estas-son-las-universidades-que-cuentan-con-licencia-de-funcionamiento-noticia-1027076>
- Rafael Sánchez, E. (Enero - Junio de 2016). Sistema de Gestión de Calidad en la Universidad: Su Eficacia en la Mejora Continua. *In Crescendo. Educación y Humanidades.*, 3(1), 20 - 31. Recuperado el 8 de Abril de 2018, de <http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo-educacion/issue/view/52>
- Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia. (2014). Conceptos Básicos de Medición. *Indicadores de Gestión*. Colombia. Recuperado el 7 de Mayo de 2018
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. (Agosto de 2015). *Calidad en Educación y Derroteros*. Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.sineace.gob.pe/handle/sineace/398>
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. (Enero de 2018). *Experiencias de Acreditación de Trece Universidades Peruanas. Primera*. (V. Alvarado Bonhote, & D. Zapata Pratto, Edits.) Lima, Perú: Tarea Asociación Gráfica Educativa. Recuperado el 4 de Mayo de 2018, de http://repositorio.sineace.gob.pe/bitstream/handle/sineace/4310/Experiencias%20de%20Oacreditaci%3%b3n%20de%20trece%20universidades%20peruanas_PDF%20Web_corregido.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (13 de Diciembre de 2016 d). *SUNEDU concluye capacitaciones del 2016 sobre el Licenciamiento Institucional con Universidades*. Recuperado el 19 de Abril de 2018, de Noticias SUNEDU: <https://www.sunedu.gob.pe/sunedu-concluye-capacitaciones-2016-sobre-licenciamiento-institucional-con-universidades/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (Noviembre de 2015). El Modelo de Licenciamiento y su Implementación en el Sistema Universitario Peruano. *Primera*. Lima, Perú. Recuperado el 10 de Mayo de 2018, de <https://www.sunedu.gob.pe/el-modelo-de-licenciamiento-y-su-implementacion-en-el-sistema-universitario-peruano/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2016 a). *Mitos sobre el Licenciamiento Ideas erróneas sobre el procedimiento*. Recuperado el 1 de Mayo de 2018, de <https://www.sunedu.gob.pe/mitos-sobre-licenciamiento-2/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (Marzo de 2016 b). *SUNEDU otorga primera Licencia de Funcionamiento para universidades*. Recuperado el 19 de Abril de 2018, de Noticias SUNEDU: <https://www.sunedu.gob.pe/sunedu-otorga-primera-licencia-de-funcionamiento-para-universidades/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (6 de Julio de 2016 c). *SUNEDU otorga licencia de funcionamiento a la PUCP*. Recuperado el 19 de Abril de 2018, de Noticias SUNEDU: <https://www.sunedu.gob.pe/sunedu-otorga-licencia-de-funcionamiento-a-la-pucp/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (14 de Marzo de 2017 a). Resolución del Consejo Directivo N° 008-2017-SUNEDU/CD. *Normas Legales*, 24 - 30. Lima, Perú. Recuperado el 1 de Mayo de 2018, de <http://diariooficial.elperuano.pe/Normas>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (20 de Marzo de 2017 b). *Universidad Agraria se convierte en la primera pública en recibir el Licenciamiento*. Recuperado el 19 de Abril de 2018, de Noticias SUNEDU: <https://www.sunedu.gob.pe/universidad-agraria-se-convierte-en-primera-publica-en-recibir-licenciamiento/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (16 de Junio de 2017 c). *Brochure de Licenciamiento Institucional*. Recuperado el 10 de Mayo de 2018, de <https://www.sunedu.gob.pe/direccion-de-licenciamiento/procedimiento/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (Noviembre de 2017 d). *Juntos por la Reforma. Brochure Institucional, Primera*. Lima, Perú. Recuperado el 9 de Mayo de 2018, de <https://hechoporsunedu.com/wp-content/uploads/2017/11/BROCHURE-SUNEDU.pdf>

- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2018 a). *Dirección de Licenciamiento*. Recuperado el 31 de Mayo de 2018, de <https://www.sunedu.gob.pe/direccion-de-licenciamiento/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2018 b). *Informe Biental sobre la Realidad Universitaria Peruana*. Dirección de Licenciamiento. Lima: Impresión Arte Perú S.A.C. Recuperado el 20 de Abril de 2018, de <https://www.sunedu.gob.pe/wp-content/uploads/2018/02/Informe-Biental-sobre-realidad-un.compressed.pdf>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (1 de Junio de 2018 c). *Avances y Estatus del Licenciamiento*. Recuperado el 1 de Junio de 2018, de <https://www.sunedu.gob.pe/avances-licenciamiento/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (1 de Junio de 2018 d). *Universidades Licenciadas*. Recuperado el 1 de Junio de 2018, de <https://www.sunedu.gob.pe/universidades-licenciadas/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (19 de Abril de 2018 e). *Prensa SUNEDU*. Recuperado el 15 de Setiembre de 2018, de 14 Universidades Públicas recibirán 100 millones de soles para obtener Licenciamiento de la SUNEDU: <https://www.sunedu.gob.pe/14-universidades-publicas-recibiran-100-millones-soles-para-obtener-licenciamiento-sunedu/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (Junio de 2018 f). *“De acá a fines de diciembre habrá universidades que serán cerradas”*. Recuperado el 14 de Setiembre de 2018, de Prensa: <https://www.sunedu.gob.pe/de-aca-fines-diciembre-habra-universidades-seran-cerradas/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (s.f.). *Universidades*. Recuperado el 9 de Abril de 2018, de <https://www.sunedu.gob.pe/lista-universidades/>
- Tapia Mendieta, V. (Enero - Junio de 2013). La Gestión de la Calidad de la Educación Universitaria: Desafíos y Posibilidades. *Cultura, Ciencia y Tecnología; ASDOPEN-UNMSM*(3), 21 - 29. Recuperado el 7 de Abril de 2018, de <http://asdopen.unmsm.edu.pe/files/revista3.pdf>

11. ANEXOS

Anexo N° 1: Condiciones Básicas de Calidad del Modelo de Licenciamiento Institucional

El Modelo de Licenciamiento (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, 2015) expone las 8 Condiciones Básicas de Calidad (CBC), segmentadas en componentes y en un total de 55 indicadores:

Condición I: Existencia de objetivos académicos, grados y títulos a otorgar, y planes de estudio correspondientes.

I.1. Objetivos institucionales

- .1. La universidad tiene definidos sus objetivos institucionales.

I.2. Objetivos académicos y planes de estudio

- .2. La universidad cuenta con planes de estudios para cada uno de los programas de pregrado o posgrado.

I.3. Grados y títulos

- .3. Existencia de un documento normativo que regule las modalidades y los requisitos para la obtención del grado y el título de los programas de estudio de la universidad.

I.4. Sistemas de información

- .4. La universidad cuenta con sistemas de información que brinden soporte a los procesos de gestión económica y financiera, gestión docente, matrícula y registro académico. Adicionalmente, en sus sistemas, cuenta con tres (03) de los siguientes cuatro (04) procesos. (a) Aprendizaje virtual; (b) Gestión de Biblioteca; (c) Pagos virtuales; (d) Gestión institucional basada en indicadores.

I.5. Procesos de Admisión

- .5. Existencia de un documento normativo que regule los procesos de admisión.
- .6. La universidad cuenta con información sobre los procesos de admisión y los ingresantes según modalidades de ingreso por período académico.

I.6. Plan de Gestión de la Calidad Institucional.

- .7. Plan de Gestión de la Calidad y Plan de mejora continua orientado a elevar la calidad de la formación académica.
- .8. La universidad cuenta con un área de Gestión de la Calidad.

Condición II: Oferta educativa a crearse compatible con los fines propuestos en los instrumentos de planeamiento.

II.1. Creación de nuevas universidades

- .9. Existencia de un presupuesto institucional proyectado a cinco (05) años en concordancia con los objetivos estratégicos.
- .10. Existencia de un Plan de Financiamiento de cinco (05) años.
- .11. Vinculación de la oferta educativa propuesta a la demanda laboral.
- .12. Oferta educativa relacionada con las políticas nacionales y regionales de educación universitaria.
- .13. Fuentes de financiamiento de la universidad, para las universidades privadas.

- II.2. Creación de nuevos programas de estudios en universidades existentes.
 - .14. Vinculación de los nuevos programas de estudios a la demanda laboral.
 - .15. Existencia de Plan de Financiamiento que demuestre la disponibilidad de recursos humanos y económicos para el inicio y sostenibilidad del nuevo programa de estudio a ofrecer.

Condición III: Infraestructura y equipamiento adecuado al cumplimiento de sus funciones (aulas, bibliotecas, laboratorios, entre otros).

- III.1. Ubicación de locales
 - .16. Todos los locales de la universidad cumplen con las normas sobre compatibilidad de uso y zonificación urbana.
- III.2. Posesión de locales.
 - .17. Locales propios, alquilados, bajo cesión en uso o algún otro título de uso exclusivo para su propósito.
- III.3. Seguridad estructural y seguridad en caso de siniestros
 - .18. Los locales cumplen con las normas de seguridad estructural en edificaciones y prevención de riesgos en estricto cumplimiento con las normas del Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres – CENEPRED/INDECI.
- III.4. Seguridad de uso de laboratorio y talleres
 - .19. La universidad cuenta con un reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo y protocolos de seguridad.
 - .20. La universidad cuenta con estándares de seguridad para el funcionamiento de los laboratorios según corresponda.
- III.5. Disponibilidad de servicios públicos.
 - .21. Disponibilidad de agua potable y desagüe.
 - .22. Disponibilidad de energía eléctrica.
 - .23. Disponibilidad de líneas telefónicas.
 - .24. Disponibilidad de internet en los ambientes que brinden el servicio educativo de todos sus locales. El servicio de Internet debe contar con banda ancha requerida para la educación superior universitaria, conforme a lo establecido por el órgano competente y de acuerdo a la disponibilidad del servicio de telecomunicación en la región.
- III.6. Dotación de servicios higiénicos
 - .25. Dotación de servicios higiénicos para los estudiantes en todos sus locales, de acuerdo con el art. 13 de la Norma Técnica A: 040 Educación contenida en el Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE).
 - .26. Dotación de servicios higiénicos para personal docente y administrativo en todos sus locales, de acuerdo con el art. 15 de la Norma Técnica A.080 del RNE.
- III.7. Talleres y laboratorios para la enseñanza
 - .27. La universidad cuenta con talleres y laboratorios de enseñanza propios, de conformidad con el número de estudiantes, actividades académicas y programas de estudios.
 - .28. Los laboratorios de enseñanza están equipados de acuerdo con su especialidad.
- III.8. Ambientes para docentes
 - .29. La universidad cuenta con ambientes para los docentes en cada local que ofrece el servicio educativo.

- III.9. Mantenimiento de la Infraestructura y equipamiento
.30. Existencia de presupuesto y un plan de mantenimiento.

Condición IV: Líneas de investigación a ser desarrolladas.

- IV.1. Líneas de Investigación
- .31. Existencia de políticas, normas y procedimientos para el fomento y realización de la investigación como una actividad esencial y obligatoria de la universidad.
 - .32. Existencia de un Órgano Universitario de Investigación cuyo responsable cuenta con un grado de doctor.
 - .33. Existencia de líneas de investigación. Asimismo, se debe indicar el presupuesto asignado para la investigación, requerimiento, personal y otros.
 - .34. Código de Ética para la Investigación.
 - .35. Políticas de protección de la propiedad intelectual.
- IV.2. Docentes que realizan investigación
- .36. La universidad cuenta con un registro de docentes que realizan investigación. Asimismo, los docentes deben estar registrados en el DINA.
- IV.3. Registro de documentos y proyectos de investigación
- .37. La universidad tiene un reglamento de documentos de investigación y/o repositorio institucional. Los documentos de investigación incluyen tesis, informes de investigación, publicaciones científicas, entre otros.
 - .38. La universidad tiene un registro de proyecto (s) de investigación en proceso de ejecución.

Condición V: Verificación de la disponibilidad de personal docente calificado con no menos del 25% de docentes a tiempo completo.

- V.1. Existencia del 25 % del total de docentes, como mínimo, a tiempo completo
- .39. La universidad tiene como mínimo el 25 % del total de docentes a tiempo completo.
- V.2. Requisitos para el ejercicio de la docencia
- .40. Los docentes incorporados a la docencia universitaria con fecha posterior a la entrada en vigencia de la Ley Universitaria que dediquen horas de docencia en pregrado o postgrado cuentan, al menos, con grado de maestro o doctor según corresponda.
- V.3. Selección, evaluación y capacitación docente
- .41. La universidad regula los mecanismos y/o procedimientos para la selección, evaluación periódica del desempeño y ratificación de sus docentes, lo cual incluye como criterio la calificación de los estudiantes por semestre académico.
 - .42. La universidad regula la capacitación de sus docentes.

Condición VI: Verificación de los servicios educacionales complementarios básicos (servicio médico, social, psicopedagógico, deportivo, entre otros).

- VI.1. Servicios de Salud
- .43. La universidad cuenta en todos sus locales con un tópico o con el servicio tercerizado.
- VI.2. Servicio Social
- .44. Existencia de servicios sociales disponibles para los estudiante, bienestar social, bienestar estudiantil, programa de voluntariado entre otros.
- VI.3. Servicios psicopedagógicos
- .45. Existencia de servicios psicopedagógicos disponibles para todos los estudiantes.

- VI.4. Servicios deportivos
 - .46. Existencia de servicios deportivos en al menos tres disciplinas deportivas, disponibles para los estudiantes con el objetivo de fomentar su participación y desarrollo.
- VI.5. Servicios culturales
 - .47. Existencia y difusión de servicios culturales que están disponibles para todos los estudiantes para su participación y desarrollo del mismo.
- VI.6. Servicios de seguridad y vigilancia
 - .48. Existencia de servicios de seguridad y vigilancia en todos sus locales.
- VI.7. Adecuación al entorno y protección al ambiente
 - .49. La universidad cuenta con políticas, planes y acciones para la protección al ambiente.
- VI.8. Acervo bibliográfico
 - .50. Material bibliográfico según planes de estudio de sus programas. El acervo bibliográfico puede ser en físico y/o virtual. Las bibliotecas virtuales deben estar suscritas.

Condición VII: Existencia de mecanismo de mediación e inserción laboral (Bolsa de Trabajo u otros).

- VII.1. Mecanismos de medición e inserción laboral para estudiantes y egresados
 - .51. Existencia de un área, dirección o jefatura encargada de seguimiento del graduado.
 - .52. Mecanismos de apoyo a la inserción laboral.
 - .53. Existencia de convenios con instituciones públicas y/o privadas de prácticas pre profesionales y profesionales.
- VII.2. Mecanismos de coordinación y alianzas estratégicas con el sector público y/o privado.
 - .54. Mecanismos de coordinación y alianzas estratégicas con el sector público y/o privado.

Condición VIII: CBC complementaria: Transparencia de universidades.

- VIII.1. Transparencia
 - .55. Transparencia de la información institucional a través de su portal web.

Anexo N° 2: Modificación del Modelo de Licenciamiento Institucional

SUNEDU (2017 a) detectó la necesidad de simplificar el procedimiento de Licenciamiento Institucional y las CBC, a efectos de que estos instrumentos se encuentren totalmente alineados a las disposiciones contenidas en la Ley N° 27444 (2001), Ley de Procedimiento Administrativo General, las Normas de Simplificación Administrativa y las Normas de Eliminación de Barreras Burocráticas.

La medida de simplificación se realizó a través de la aprobación de las “Medidas de simplificación administrativa para el Licenciamiento Institucional y el Reglamento del Procedimiento de Licenciamiento Institucional” el 10 de marzo de 2017.

Quedándose sin efecto los indicadores 16, 18, 25 y 26:

- Componente III.1. Ubicación de locales
 - 16. Todos los locales de la universidad cumplen con las normas sobre compatibilidad de uso y zonificación urbana.
- Componente III.3. Seguridad estructural y seguridad en caso de siniestros
 - 18. Los locales cumplen con las normas de seguridad estructural en edificaciones y prevención de riesgos en estricto cumplimiento con las normas del Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres – CENEPRED/INDECI.
- Componente III.6. Dotación de servicios higiénicos
 - 25. Dotación de servicios higiénicos para los estudiantes en todos sus locales, de acuerdo con el art. 13 de la Norma Técnica A: 040 Educación contenida en el Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE).
 - 26. Dotación de servicios higiénicos para personal docente y administrativo en todos sus locales, de acuerdo con el art. 15 de la Norma Técnica A.080 del RNE.

Pertenecientes a la Condición III. Infraestructura y equipamiento adecuado al cumplimiento de sus funciones (aulas, bibliotecas, laboratorios, entre otros).

A su vez se modifican los indicadores 19, 20, 21, 22, 23, 24 y 27 también pertenecientes a la Condición III:

- Componente III.4 Seguridad de uso de laboratorios y talleres o
 - 19. La universidad cuenta con planes de seguridad
 - 20. La universidad cuenta con estándares de seguridad para el funcionamiento de los laboratorios y talleres, según corresponda.
- Componente III.5 Disponibilidad de servicios públicos
 - 21. Disponibilidad de agua potable y desagüe.
 - 22. Disponibilidad de energía eléctrica.
 - 23. Disponibilidad de líneas telefónicas.
 - 24. Disponibilidad de internet en los ambientes donde se brinde el servicio educativo de cada local de la universidad. (...)

Cuestionario sobre el Proceso de Licenciamiento Institucional

*Obligatorio

Estimado(a) participante: Este cuestionario se ha diseñado con el fin de conocer más sobre el Proceso de Licenciamiento Institucional en las Universidades Públicas. Es totalmente anónima y de carácter valorativo.

Se solicita información sobre su rango de edad, la ubicación y antigüedad de la universidad en la que trabaja. Esta información servirá para el análisis correspondiente.

Rango de Edad *

Marque la opción correspondiente a su rango de edad, calculada al 31 de diciembre de 2018.

Hasta 29 años De 30 a 49 años De 50 a 65 años Más de 65 años

Edad

Seleccione la región a la que pertenece la universidad en la que trabaja: *

Amazónica Centro Lima Norte Sur

Región:

Cuadro guía de Universidades por Región

Amazónica	Centro	Lima	Norte	Sur
<ul style="list-style-type: none"> ▪ UN Agraria de la Selva ▪ UN Amazónica de Madre de Dios ▪ UN Autónoma de Alto Amazonas ▪ UN de la Amazonía Peruana ▪ UN de San Martín ▪ UN de Ucayali ▪ UN Hermilio Valdizán ▪ UN Intercultural de la Amazonía ▪ UN Intercultural Fabiola Salazar Leguía de Bagua ▪ UN Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ UN Autónoma Altoandina de Tarma ▪ UN Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo ▪ UN Daniel Alcides Carrión ▪ UN de Huancavelica ▪ UN del Centro del Perú ▪ UN Intercultural de la Selva Central Juan Santos Atahualpa ▪ UN San Luis Gonzaga 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ UN Agraria La Molina ▪ UN de Barranca ▪ UN de Cañete ▪ UN de Educación Enrique Guzmán y Valle ▪ UN de Ingeniería ▪ UN del Callao ▪ UN Federico Villarreal ▪ UN José Faustino Sánchez Carrión ▪ UN Mayor de San Marcos ▪ UN Tecnológica de Lima Sur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ UN Autónoma de Chota ▪ UN Ciro Alegría ▪ UN de Cajamarca ▪ UN de Frontera ▪ UN de Jaén ▪ UN de Piura ▪ UN de Trujillo ▪ UN de Tumbes ▪ UN del Santa Gallo ▪ UN Pedro Ruíz Mayolo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ UN Autónoma de Huanta ▪ UN de Juliaca ▪ UN de Moquegua ▪ UN de San Agustín ▪ UN de San Antonio Abad del Cusco ▪ UN de San Cristóbal de Huamanga ▪ UN del Altiplano ▪ UN Intercultural de Quillabamba ▪ UN Jorge Basadre Grohmann ▪ UN José María Arguedas ▪ UN Micaela Bastidas de Apurímac

UN = Universidad Nacional

Antigüedad de la Universidad *

Cantidad de años contados desde la creación de la universidad hasta el 31 de diciembre de 2018

	De 0 a 9 años	De 10 a 49 años	De 50 a 99 años	De 100 años a más
Antigüedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Espacio de Valoración

Marque solo una opción por enunciado, considerando la experiencia del proceso de Licenciamiento Institucional de la Universidad en la que trabaja:

1. El personal de la universidad está suficientemente informado de los planes y objetivos de la institución para obtener el Licenciamiento Institucional. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. La visión de la universidad es difundida, con la seguridad de que todos sus integrantes fueron comunicados. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. La universidad cuenta con un plan de acción para lograr el Licenciamiento Institucional, el mismo que es comunicado a nivel institucional. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Las autoridades han aprobado y emitido documentos institucionales (como Resoluciones de Consejo Universitario) que respaldan el proceso de Licenciamiento Institucional de la universidad. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. La universidad cuenta con los recursos necesarios para lograr el Licenciamiento Institucional. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Los roles establecidos para lograr el Licenciamiento Institucional son claros y de fácil comprensión para el personal de la universidad. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Se hace uso de todos los canales y medios disponibles para que la información sea entregada adecuadamente en tiempo y forma. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. En la universidad se presencia un sentido de urgencia para obtener el Licenciamiento Institucional. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Existe una coalición conductora que estimula al personal y con el poder suficiente para lograr el Licenciamiento Institucional. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. En la universidad hay confianza entre los colegas de la misma oficina, de diferentes oficinas y entre los integrantes de los diversos grupos de trabajo. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Los integrantes de los grupos de trabajo son solidariamente responsables entre sí para alcanzar los objetivos de Licenciamiento Institucional. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 11	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Se identifican, involucran y comprometen a personas claves (como personas que toman riesgos, se abren a nuevas ideas y asumen responsabilidades) para liderar el proceso de Licenciamiento Institucional.. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 12	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Se realizan distintas acciones para motivar al personal a alcanzar los objetivos institucionales que conlleven al Licenciamiento Institucional. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 13	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. La visión de la universidad es comprendida por el personal, logrando alinear su trabajo para cumplirla. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 14	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Se comparten conocimientos y habilidades de diferentes profesionales para mejorar las habilidades del grupo durante el proceso de Licenciamiento Institucional. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 15	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. En la universidad existe un buen clima de trabajo. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 16	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Se delegan responsabilidades y se transmite autonomía durante el desarrollo del trabajo. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 17	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Las personas que lideran los grupos guían las discusiones abiertamente, admiten las diferentes opiniones para llegar a soluciones enriquecidas, con la participación del grupo. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 18	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Los grupos de trabajo están focalizados en alcanzar los resultados requeridos y todos colaboran para lograr el Licenciamiento Institucional. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 19	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. La estructura de la universidad se va modificando para adaptarse a las exigencias del proceso de Licenciamiento Institucional. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 20	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Los procesos de la universidad van cambiando para adaptarse a las exigencias del proceso de Licenciamiento Institucional. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 21	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Los avances y los resultados alcanzados durante el proceso de Licenciamiento Institucional se dan a conocer. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 22	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. En la universidad, los logros individuales y grupales son reconocidos. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 23	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Se realiza el feedback del trabajo realizado durante el proceso de Licenciamiento Institucional. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 24	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Las experiencias y lecciones aprendidas del proceso de Licenciamiento Institucional, están quedando enraizadas en la universidad, de modo tal que las siguientes autoridades prosigan el trabajo ya iniciado y mantengan el horizonte de la institución. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Espacio de Opinión

Por favor elija 3 enunciados, que de acuerdo a su valoración obtuvieron Totalmente en desacuerdo o En desacuerdo; y comente sobre las razones de su valoración.

Primer enunciado elegido *

Elige



Comentario *

Tu respuesta

Segundo enunciado elegido *

Elige



Comentario *

Tu respuesta

Tercer enunciado elegido *

Elige



Comentario *

Tu respuesta

ENVIAR

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Cuestionario sobre el Proceso de Licenciamiento Institucional

*Obligatorio

Estimado(a) participante: Este cuestionario se ha diseñado con el fin de conocer más sobre el Proceso de Licenciamiento Institucional en las Universidades Públicas. Es totalmente anónimo y de carácter valorativo.

Se solicita información sobre su rango de edad, la ubicación y antigüedad de la universidad en la que trabaja. Esta información servirá para el análisis correspondiente.

Rango de Edad *

Marque la opción correspondiente a su rango de edad, calculada al 31 de diciembre de 2018.

Hasta 29 años De 30 a 49 años De 50 a 65 años Más de 65 años

Edad

Seleccione la región a la que pertenece la universidad en la que trabaja: *

Amazónica Centro Lima Norte Sur

Región:

Cuadro guía de Universidades por Región

Amazónica	Centro	Lima	Norte	Sur
<ul style="list-style-type: none"> ▪ UN Agraria de la Selva ▪ UN Amazónica de Madre de Dios ▪ UN Autónoma de Alto Amazonas ▪ UN de la Amazonía Peruana ▪ UN de San Martín ▪ UN de Ucayali ▪ UN Hermilio Valdizán ▪ UN Intercultural de la Amazonía ▪ UN Intercultural Fabiola Salazar Leguía de Bagua ▪ UN Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ UN Autónoma Altoandina de Tarma ▪ UN Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo ▪ UN Daniel Alcides Carrión ▪ UN de Huancavelica ▪ UN del Centro del Perú ▪ UN Intercultural de la Selva Central Juan Santos Atahualpa ▪ UN San Luis Gonzaga 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ UN Agraria La Molina ▪ UN de Barranca ▪ UN de Cañete ▪ UN de Educación Enrique Guzmán y Valle ▪ UN de Ingeniería ▪ UN del Callao ▪ UN Federico Villarreal ▪ UN José Faustino Sánchez Carrión ▪ UN Mayor de San Marcos ▪ UN Tecnológica de Lima Sur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ UN Autónoma de Chota ▪ UN Ciro Alegría ▪ UN de Cajamarca ▪ UN de Frontera ▪ UN de Jaén ▪ UN de Piura ▪ UN de Trujillo ▪ UN de Tumbes ▪ UN del Santa ▪ UN Pedro Ruiz Gallo ▪ UN Santiago Antúnez de Mayolo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ UN Autónoma de Huanta ▪ UN de Juliaca ▪ UN de Moquegua ▪ UN de San Agustín ▪ UN de San Antonio Abad del Cusco ▪ UN de San Cristóbal de Huamanga ▪ UN del Altiplano ▪ UN Intercultural de Quillabamba ▪ UN Jorge Basadre Grohmann ▪ UN José María Arguedas ▪ UN Micaela Bastidas de Apurímac

UN = Universidad Nacional

Antigüedad de la Universidad *

Cantidad de años contados desde la creación de la universidad hasta el 31 de diciembre de 2018

De 0 a 9 años De 10 a 49 años De 50 a 99 años De 100 años a más

Antigüedad

Estado de la Universidad *

Seleccione el estado de la universidad en la que trabaja con respecto al Licenciamiento Institucional

Universidad Verificación Revisión Plan de Plan de Con Informe de
Licenciada Presencial Documentaria Adecuación Adecuación Observaciones
Aprobado Requerido

Estado

Espacio de Valoración

Marque solo una opción por enunciado, considerando la experiencia del proceso de Licenciamiento Institucional de la Universidad en la que trabaja:

1. El personal de la universidad está suficientemente informado de los planes y objetivos de la institución para obtener el Licenciamiento Institucional. *

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

Valoración 1

2. La visión de la universidad es difundida, con la seguridad de que todos sus integrantes fueron comunicados. *

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

Valoración 2

3. La universidad cuenta con un plan de acción para lograr el Licenciamiento Institucional, el mismo que es comunicado a nivel institucional. *

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

Valoración 3

4. Las autoridades han aprobado y emitido documentos institucionales (como Resoluciones de Consejo Universitario) que respaldan el proceso de Licenciamiento Institucional de la universidad. *

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

Valoración 4

Valoración 4

5. La universidad cuenta con los recursos necesarios para lograr el Licenciamiento Institucional. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Los roles establecidos para lograr el Licenciamiento Institucional son claros y de fácil comprensión para el personal de la universidad. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Se hace uso de todos los canales y medios disponibles para que la información sea entregada adecuadamente en tiempo y forma. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. En la universidad hay confianza entre los colegas de la misma oficina, de diferentes oficinas y entre los integrantes de los diversos grupos de trabajo. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Los integrantes de los grupos de trabajo son solidariamente responsables entre sí para alcanzar los objetivos de Licenciamiento Institucional. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Se identifican, involucran y comprometen a personas claves (personas que toman riesgos, se abren a nuevas ideas y asumen responsabilidades) para liderar el proceso de Licenciamiento Institucional. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



11. Se realizan distintas acciones para motivar al personal a alcanzar los objetivos institucionales que conlleven al Licenciamiento Institucional. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 11	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Se delegan responsabilidades y se transmite autonomía durante el desarrollo del trabajo. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 12	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Las personas que lideran los grupos guían las discusiones abiertamente, admiten las diferentes opiniones para llegar a soluciones enriquecidas, con la participación del grupo. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 13	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Los grupos de trabajo están focalizados en alcanzar los resultados requeridos y todos colaboran para lograr el Licenciamiento Institucional. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 14	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. La estructura organizacional de la universidad se va modificando para adaptarse a las exigencias del proceso de Licenciamiento Institucional. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 15	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Los procesos de la universidad van cambiando para adaptarse a las exigencias del proceso de Licenciamiento Institucional. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 16	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Los avances y los resultados alcanzados durante el proceso de Licenciamiento Institucional se dan a conocer constantemente. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 17	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. En la universidad, los logros individuales y grupales son reconocidos, los reconocimientos se realizan de manera justa y a quienes lo merecen. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 18	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Se realiza el feedback del trabajo realizado durante el proceso de Licenciamiento Institucional. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 19	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Las experiencias y lecciones aprendidas del proceso de Licenciamiento Institucional, están quedando enraizadas en la universidad, de modo tal que las siguientes autoridades prosigan el trabajo ya iniciado y mantengan el horizonte de la institución. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración 20	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Espacio de Opinión

Por favor elija 3 enunciados y comente sobre las razones de su valoración, de preferencia aquellos con valoración Totalmente en desacuerdo o En desacuerdo. Si menos de tres enunciados obtuvieron la valoración mencionada, elija aquellas sobre las que le gustaría comentar.

Primer enunciado elegido *

Elige



Comentario *

Tu respuesta

Segundo enunciado elegido *

Elige



Comentario *

Tu respuesta

Tercer enunciado elegido *

Elige



Comentario *

Tu respuesta

ENVIAR

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. Notificar uso inadecuado - Condiciones del servicio - Otros términos

Google Formularios

