Liderazgo gerencial en la gestión de las contrataciones públicas del Poder Judicial peruano

Managerial Leadership in the Administration of Public Procurement of the Peruvian Judiciary

Sabina Papas Meza
sabina.papas@unmsm.edu.pe
https://orcid.org/0000-0002-4054-215X
Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Lima - Perú

Artículo recibido: 10 septiembre 2026- Aceptado para publicación:16 octubre 2026
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

La gestión de las contrataciones públicas concentra riesgos de corrupción, retrasos y sobrecostos, pero los estudios que la explican rara vez consideran el liderazgo de quienes dirigen las áreas administrativas, y menos aún en el sector justicia; por ello, el estudio tiene como objetivo analizar si el liderazgo gerencial se asocia con la gestión de las contrataciones públicas del Poder Judicial peruano, para lo cual se siguió un enfoque cuantitativo con diseño no experimental de alcance descriptivo correlacional y se encuestó de forma censal a 113 funcionarios mediante dos cuestionarios, ambos validados por juicio de expertos y con confiabilidad adecuada ($\alpha = 0{,}841$ y 0,831). Los resultados mostraron una correlación positiva alta entre ambas variables (rho = 0,76; $p < 0{,}001$), más fuerte en las actuaciones preparatorias (rho = 0,80) que en la selección (rho = 0,70) y en la ejecución contractual (rho = 0,68), mientras que por estilos el liderazgo correctivo (rho = 0,87) y el facilitador del desarrollo (rho = 0,81) superaron al transformacional (rho = 0,63), y el pasivo o evitador también se asoció de forma positiva (rho = 0,76). Se concluye que el liderazgo de los jefes inmediatos acompaña la gestión de las compras sobre todo en la etapa de planificación, y que en un proceso muy regulado los estilos ligados a la supervisión y al acuerdo de metas guardan mayor relación con la gestión que el estilo transformacional, lo que matiza el modelo de rango completo en el sector justicia.

Palabras clave: liderazgo gerencial, contratación pública, poder judicial, administración pública, estilos de liderazgo

ABSTRACT

Public procurement management carries risks of corruption, delays, and cost overruns, but studies that examine these issues rarely consider the leadership of those who head administrative departments—and even less so in the justice sector. Therefore, this study aims to analyze whether

managerial leadership is associated with public procurement management in the Peruvian Judiciary, to this end, a quantitative approach was adopted using a non-experimental design with a descriptive-correlational scope, and a census-style survey was conducted among 113 officials using two questionnaires, both validated by expert judgment and demonstrating adequate reliability ($\alpha = 0.841$ and 0.831). The results showed a high positive correlation between the two variables (rho = 0.76; $p < 0.001$), which was stronger in preparatory procedures (rho = 0.80) than in the selection process (rho = 0.70) and in contract execution (rho = 0.68), while, in terms of leadership styles, corrective leadership (rho = 0.87) and development-facilitating leadership (rho = 0.81) outperformed transformational leadership (rho = 0.63), and passive or avoidant leadership was also positively associated (rho = 0.76). It is concluded that the leadership of immediate supervisors influences procurement management primarily during the planning stage, and that in a highly regulated process, styles linked to supervision and goal-setting are more closely related to management than the transformational style, which qualifies the full-range model in the justice sector.

Keywords: managerial leadership, public procurement, judiciary, public administration, leadership styles

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Atribution 4.0 International.

INTRODUCCIÓN

Las contrataciones públicas son el medio por el que el Estado compra bienes, servicios y obras para cumplir sus funciones, por ello su manejo se vincula de forma directa con la transparencia y con la confianza que la ciudadanía deposita en las instituciones (Khorana et al., 2024); el uso de sistemas electrónicos de compra, que se hizo común en gran cantidad de países, redujo los sobornos que las empresas pagan para ganar contratos, efecto que solo se presenta donde las instituciones de gobierno funcionan con calidad (Jiménez et al., 2022). Asimismo, la compra electrónica mejora el desempeño de las contrataciones cuando la calidad institucional acompaña el proceso (Charnor y Quartey, 2024), lo que deja ver que la tecnología por sí sola resulta insuficiente y que el factor humano y organizacional, en especial la manera en que se conduce a los equipos responsables de comprar, también pesa en los resultados que obtiene cada entidad.

A escala internacional, el riesgo de corrupción sigue presente en las compras del Estado y ya se mide con indicadores construidos a partir de los datos de las propias licitaciones de obras (Lisciandra et al., 2022), riesgo que es más serio en periodos de emergencia, cuando los procedimientos simplificados y la contratación directa abren espacio a decisiones poco controladas (Gnaldi y Del Sarto, 2024). Por otro lado, en Italia se encontró que las entidades contratantes de mayor tamaño y con más experiencia registran menos sobrecostos y retrasos en sus contratos (Caserta et al., 2025), en tanto que en Tanzania las competencias del personal de compras mejoran el desempeño gracias a una mejor planificación de las contrataciones (Changalima y Mdee, 2023); ambos resultados apuntan a que la capacidad de las personas que dirigen y ejecutan el proceso, sumada a la forma en que se organiza su trabajo, influye en el resultado final de cada compra pública.

En el caso de América Latina se repite el mismo patrón, ya que en México, tras el cambio de gobierno, bajó el gasto con empresas vinculadas a la corrupción y aun así se mantuvieron las mismas prácticas de contratación riesgosa en más de un millón y medio de contratos (Falcón et al., 2022), y en Guatemala la colusión y la concentración del gasto en pocos proveedores sostienen la corrupción en las obras locales, que vuelve a aparecer incluso después de las intervenciones para frenarla (Waxenecker y Prell, 2024). A su vez, en Colombia el análisis de los datos abiertos de contratación vial mostró que el 81,9 % de los contratos tuvo desviaciones de plazo o de costo, asociadas al número de postores y al tipo de adjudicación (Gómez et al., 2025), cifra que deja ver debilidades en la etapa de selección y en el seguimiento de la ejecución contractual, dos fases que dependen de las decisiones que toman los responsables de cada entidad pública.

En cuanto al Perú, la Ley N.° 32069, Ley General de Contrataciones Públicas, rige las compras de todas las entidades del Estado, entre ellas el Poder Judicial, y ordena el proceso en tres fases, las actuaciones preparatorias, la selección y la ejecución contractual, cada una de las

cuales exige planificación y control por parte de quienes dirigen las áreas involucradas; sin embargo, los estudios nacionales reportan fallas en esas fases, como ocurrió en una unidad ejecutora de San Martín, donde la ejecución de obras públicas registró retrasos de hasta 524 % y sobrecostos de hasta 52 %, con un perjuicio cercano a S/ 19 millones reportado por la Contraloría (Romero y Esenarro, 2024). Algo parecido se observó en una universidad pública descentralizada, en la que el principal cuello de botella estuvo en los actos preparatorios, con 71,6 días de retraso promedio (Flores et al., 2026), y en la gestión estatal peruana se describe que el nepotismo y la mala planificación, sumados a la corrupción, debilitan el liderazgo de quienes conducen las entidades (Chinchay y Chávarry, 2021).

Ante estos problemas, la investigación sobre liderazgo en el sector público ofrece resultados consistentes, pues un metaanálisis encontró que el liderazgo se asocia con mejor desempeño y con menor rotación del personal en las entidades estatales (Backhaus y Vogel, 2022), y una revisión de 70 estudios en administración pública confirmó que el liderazgo transformacional se relaciona con la motivación de los servidores y con el desempeño organizacional, con efectos que cambian según la cultura nacional y la escala empleada (Bao et al., 2025); en ministerios de Jordania, el liderazgo ético refuerza un clima de trabajo que frena la corrupción, aspecto clave cuando se manejan fondos del Estado (Al-Fayez et al., 2024). Por su parte, dentro de la justicia los estudios todavía son pocos; en la República Checa el rol innovador del líder influyó en la eficacia percibida y en el compromiso del personal de los tribunales (Viktora, 2022), y en un juzgado brasileño de alto desempeño la gestión de personas y el liderazgo de equipos aparecieron entre las competencias gerenciales clave del juez (Borba et al., 2024).

Desde lo teórico, la investigación parte del modelo de liderazgo de rango completo propuesto por Bass y Avolio, que ordena la conducta del jefe en un continuo que va desde el liderazgo transformacional hasta la ausencia de liderazgo (Fuller et al., 2022) y que, en la versión española del MLQ-5X, se agrupa en cuatro factores, el transformacional, el facilitador del desarrollo o transaccional, el correctivo y el pasivo o evitador (Molero et al., 2010). El liderazgo transformacional se da cuando el jefe, al generar respeto, se vuelve un ejemplo para su equipo y le transmite con entusiasmo hacia dónde va el área, a lo que se suma el impulso a buscar nuevas formas de trabajar y la atención al crecimiento de cada colaborador; en cambio, el facilitador del desarrollo acuerda metas y plazos, reconoce el cumplimiento con recompensas y facilita la capacitación del personal, y el correctivo vigila de cerca las tareas para detectar y corregir los errores a tiempo (Garzón et al., 2024), mientras que el liderazgo pasivo o evitador aparece cuando el jefe deja pasar los problemas hasta que se vuelven graves y evita las decisiones que le corresponden, conducta que resulta en gran parte ineficaz en las entidades públicas (Backhaus y Vogel, 2022).

En cuanto a la gestión de las contrataciones públicas, se toma la teoría institucional, que es el enfoque que más se repite en la investigación cuantitativa del área (Changalima et al., 2026)

y que permite entender cómo las normas y las presiones del entorno guían la conducta de las entidades compradoras, junto con la mirada de la custodia o stewardship, que ve al gestor de compras como un responsable que cuida los recursos públicos y orienta a su equipo hacia fines colectivos (Steinfeld, 2022). De igual forma, la variable se organiza según las fases que fija la Ley N.° 32069, donde las actuaciones preparatorias abarcan la programación de necesidades en el Plan Anual de Contrataciones, la elaboración del requerimiento, la indagación de mercado y la aprobación del expediente; la selección comprende la convocatoria en el SEACE, la evaluación de ofertas y el otorgamiento de la buena pro, con la atención de consultas e impugnaciones, y por último la ejecución contractual va desde la firma del contrato hasta la conformidad de la prestación y el pago, pasando por el seguimiento al proveedor y la aplicación de penalidades cuando hay incumplimiento.

La literatura revisada muestra que los estudios sobre contrataciones públicas se concentran en la compra electrónica, la gobernanza, la innovación, la sostenibilidad y el desempeño, sin que el liderazgo figure entre los constructos centrales (Changalima et al., 2026), y tampoco se ubicaron trabajos que midan juntos el liderazgo gerencial y la gestión de las contrataciones dentro de un poder judicial, vacío que justifica la investigación en lo teórico porque aporta datos sobre una relación poco explorada en el sector justicia. Respecto a lo práctico, los resultados servirán para que las jefaturas administrativas del Poder Judicial identifiquen qué estilos de liderazgo acompañan una mejor planificación de sus compras y una selección más ordenada, así también un mejor seguimiento de la ejecución de sus contratos, lo que puede traducirse en un uso más cuidadoso de los fondos que la institución destina a la atención de los servicios de justicia.

Frente a este vacío, el objetivo fue analizar si el liderazgo gerencial se asocia con la gestión de las contrataciones públicas del Poder Judicial peruano; por ello, se planteó como hipótesis general que el liderazgo gerencial se asocia de forma significativa con la gestión de las contrataciones públicas del Poder Judicial peruano. Del mismo modo, como hipótesis específicas se propuso que el liderazgo gerencial se asocia de forma significativa con las actuaciones preparatorias y con la fase de selección, y que esa asociación también se presenta en la ejecución contractual de la misma institución.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudioiguió el enfoque cuantitativo, ya que las percepciones de los funcionarios se recogieron en puntajes numéricos que se analizaron con pruebas estadísticas, rasgo propio de este enfoque que mide las variables para contrastar hipótesis (Taherdoost, 2022). El diseño fue no experimental porque las variables no se manipularon y se observaron tal como se presentan en la institución, con un alcance descriptivo correlacional, pues primero se describió el nivel del liderazgo gerencial y de la gestión de las contrataciones públicas, y luego se analizó la relación

entre ambas variables y entre el liderazgo y cada fase del proceso de compra, como ocurre en los estudios que miden el grado de asociación entre variables (Hadi et al., 2023).

La población estuvo conformada por 113 funcionarios públicos de un poder judicial peruano, por lo que se realizó un estudio censal y se encuestó a todos sin calcular una muestra, opción válida cuando la población es reducida y el investigador puede acceder a cada integrante (Otzen y Manterola, 2017). Se incluyó a quienes tenían vínculo laboral vigente, realizaban labores administrativas ligadas a la contratación, como área usuaria, logística, planificación o tesorería, y aceptaron participar de forma voluntaria; por su parte, se excluyó al personal de vacaciones, con licencia o descanso médico, y a quienes entregaron cuestionarios incompletos o con doble marca en un enunciado, ya que estas características pueden afectar la calidad de los datos

Se empleó la encuesta como técnica, ya que recoge información de varias personas con las mismas preguntas (Lerma, 2022), y dos cuestionarios anónimos aplicados en unos diez minutos; el primero, de liderazgo gerencial, se adaptó de la versión española del MLQ-5X con 16 enunciados en cuatro dimensiones, transformacional, facilitador del desarrollo o transaccional, correctivo y pasivo o evitador, y el segundo se basó en la Ley N.° 32069, con 12 enunciados sobre actuaciones preparatorias, selección y ejecución contractual. Ambos usaron escala Likert de cinco puntos y tres expertos revisaron la claridad y relevancia de cada enunciado (Elangovan y Sundaravel, 2021), con una V de Aiken de 0,981 y 0,998, y un alfa de Cronbach de 0,841 y 0,831.

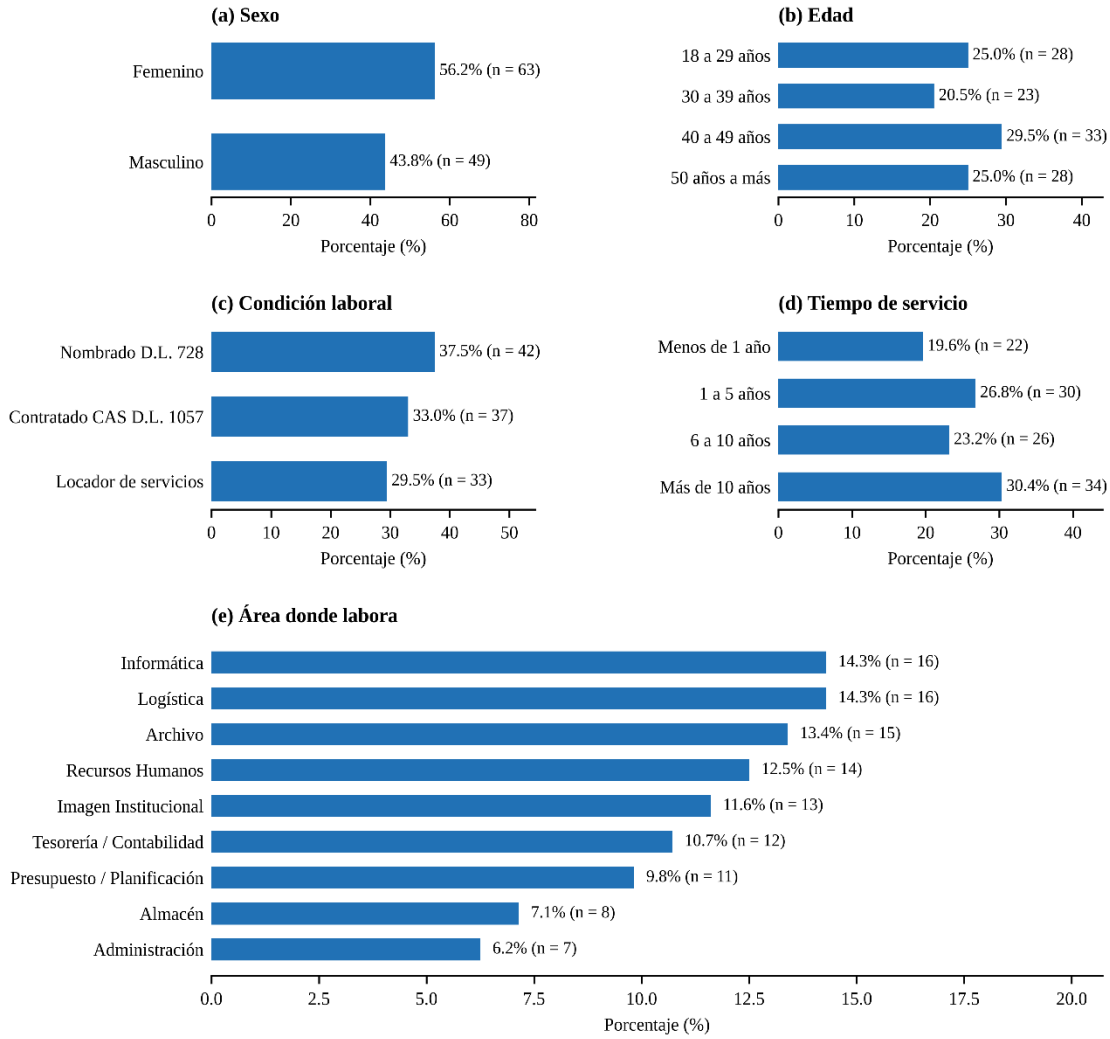
Previa autorización de la institución, se informó a cada funcionario el propósito del estudio y se garantizó su anonimato y participación voluntaria; luego, las respuestas se ordenaron en una base de datos y se procesaron en jamovi, software libre. Además del análisis descriptivo con frecuencias y porcentajes, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, cuya significancia menor a 0,05 indicó una distribución no normal; por ello, se usó el rho de Spearman, prueba no paramétrica recomendada cuando no se cumple la normalidad (Hernández y Mendoza, 2023) y adecuada para variables ordinales medidas con escala Likert, porque trabaja con rangos (Mondragón, 2014), con una significancia de 0,05, para conocer la dirección y fuerza de la relación entre variables y dimensiones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se presentan el perfil sociodemográfico y laboral de los participantes, los niveles del liderazgo gerencial y de la gestión de las contrataciones públicas, la distribución de respuestas por ítem y las correlaciones de Spearman entre ambas variables.

Figura 1

Perfil sociodemográfico y laboral de los participantes

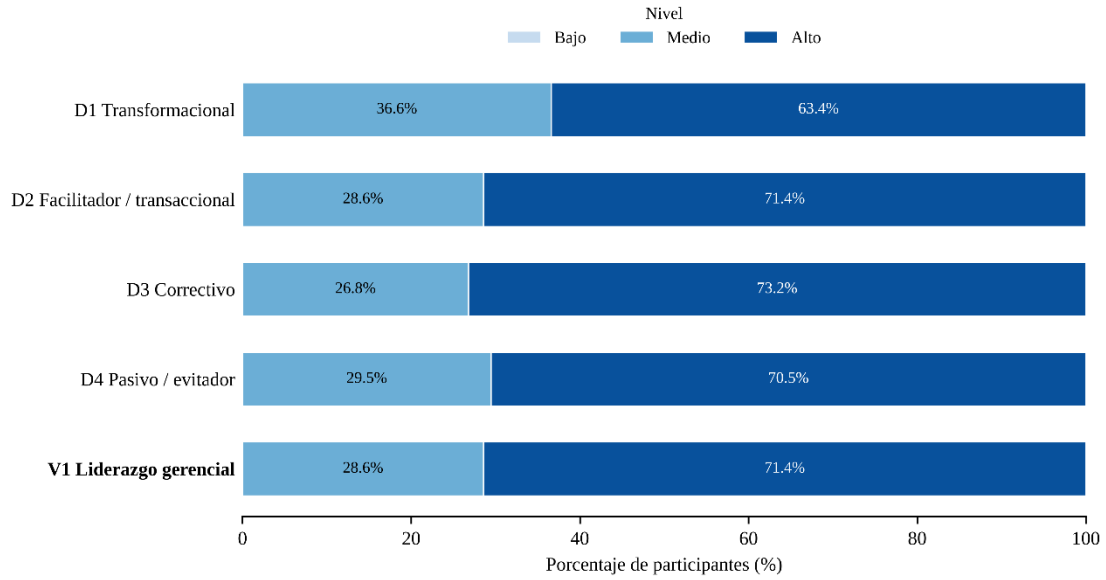


Nota. N = 112. (a) Sexo; (b) edad; (c) condición laboral; (d) tiempo de servicio en el Poder Judicial; (e) área donde labora.

La figura 1 muestra que el 56,2% de los participantes son mujeres y el 43,8% varones, mientras que por edad sobresale el grupo de 40 a 49 años con 29,5%, seguido por los de 18 a 29 años y los de 50 a más, ambos con 25,0%, y al final los de 30 a 39 años con 20,5%; en la condición laboral los nombrados del D.L. 728 llegan al 37,5%, frente al 33,0% de contratados CAS y al 29,5% de locadores, y el 30,4% lleva más de diez años en la institución. Por áreas, Informática y Logística reúnen cada una el 14,3%, así la muestra junta personal con experiencia y un 62,5% bajo vínculos temporales.

Figura 2

Distribución de niveles del liderazgo gerencial y sus dimensiones

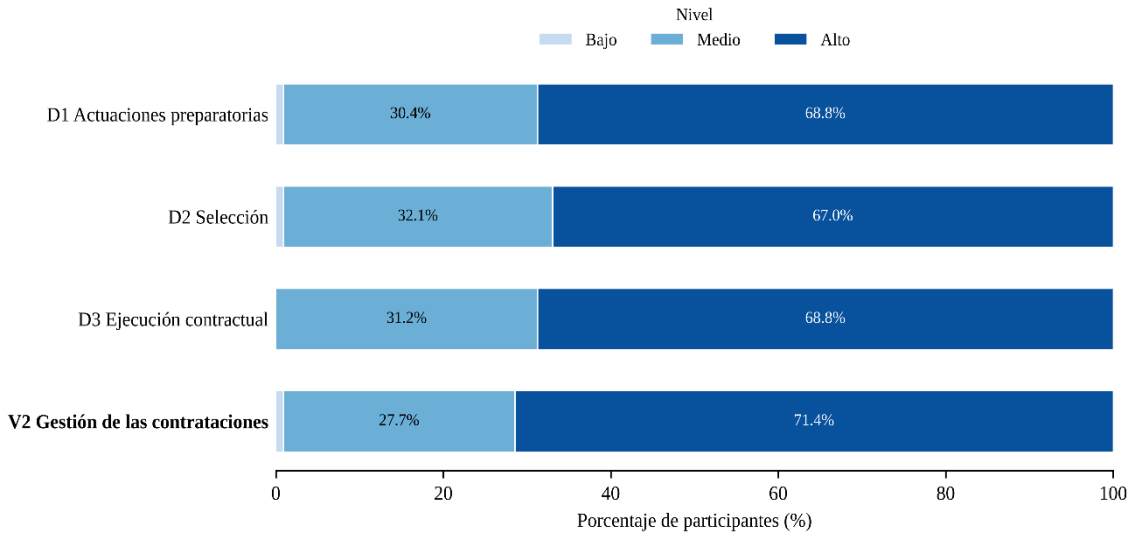


Nota. N = 112. Los niveles se establecieron con un baremo de intervalos iguales sobre la suma de puntajes directos. Para la variable liderazgo gerencial (16 ítems; rango 16–80), los niveles son bajo = 16–37, medio = 38–58 y alto = 59–80. Para cada dimensión (4 ítems; rango 4–20), los niveles son bajo = 4–9, medio = 10–14 y alto = 15–20.

La figura 2 indica que el 71,4% de los colaboradores ubica el liderazgo gerencial en un nivel alto y el 28,6% en un nivel medio, sin casos en el nivel bajo; por dimensiones, el correctivo encabeza con 73,2% en el nivel alto, seguido del facilitador o transaccional con 71,4%, del pasivo o evitador con 70,5% y del transformacional con 63,4%, que concentra el mayor nivel medio con 36,6%. Esto se debe a que los jefes inmediatos revisan de cerca los informes y expedientes, señalan a tiempo los errores y acuerdan las metas del POI, mientras que transmitir hacia dónde va el área y lo que se espera lograr en el año recibe respuestas más divididas.

Figura 3

Distribución de niveles de la gestión de las contrataciones públicas y sus dimensiones

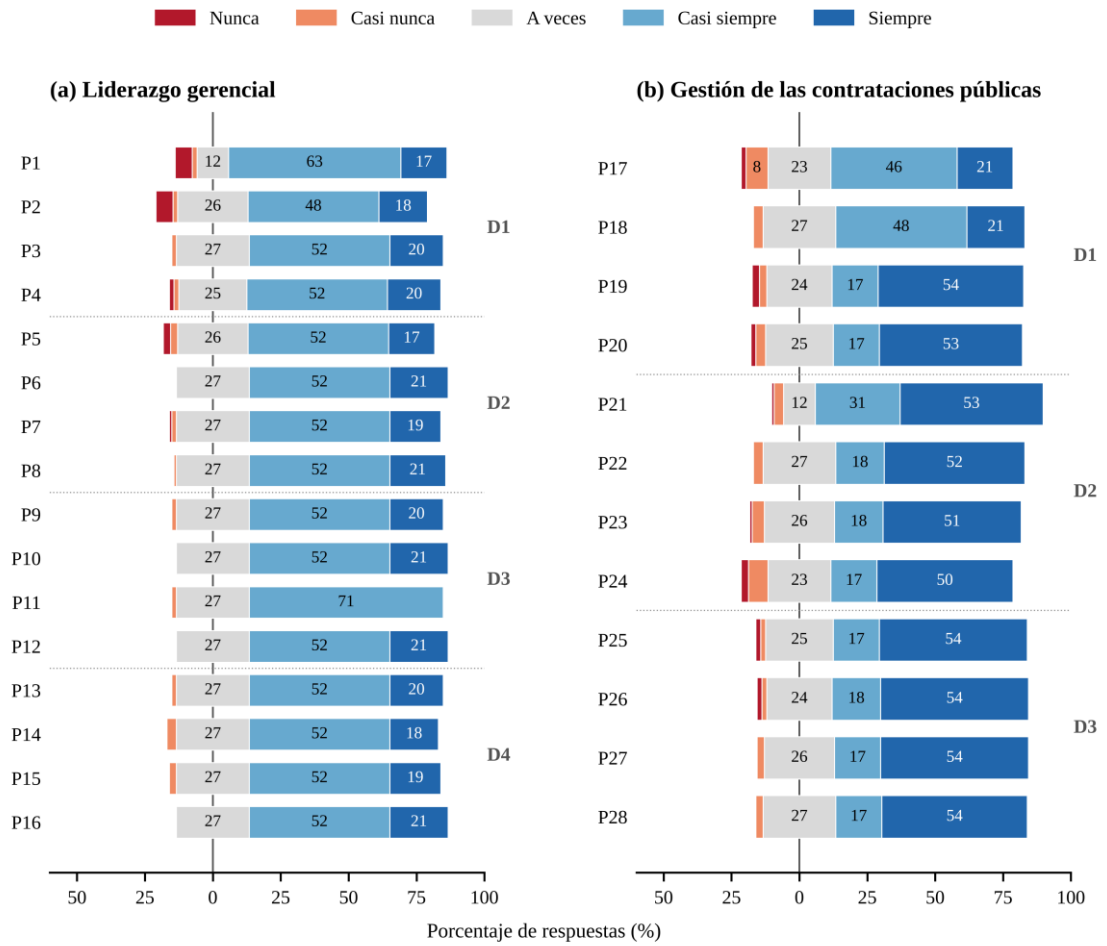


Nota. N = 112. Los niveles se establecieron con un baremo de intervalos iguales sobre la suma de puntajes directos. Para la variable gestión de las contrataciones públicas (12 ítems; rango 12–60), los niveles son bajo = 12–28, medio = 29–44 y alto = 45–60. Para cada dimensión (4 ítems; rango 4–20), los niveles son bajo = 4–9, medio = 10–14 y alto = 15–20.

La figura 3 revela que el 71,4% de los participantes percibe la gestión de las contrataciones públicas en un nivel alto, el 27,7% en un nivel medio y el 0,9% en un nivel bajo; en las dimensiones, las actuaciones preparatorias y la ejecución contractual alcanzan cada una 68,8% en el nivel alto, mientras que la selección llega a 67,0%, con niveles medios que van de 30,4% a 32,1%. Esto ocurre porque la indagación de mercado, la publicación en el SEACE en la fecha programada y la firma del contrato tras la buena pro se cumplen con regularidad, aunque la programación de necesidades para el PAC y la elaboración clara del requerimiento muestran respuestas menos firmes.

Figura 4

Distribución porcentual de las respuestas por ítem según la escala de Likert

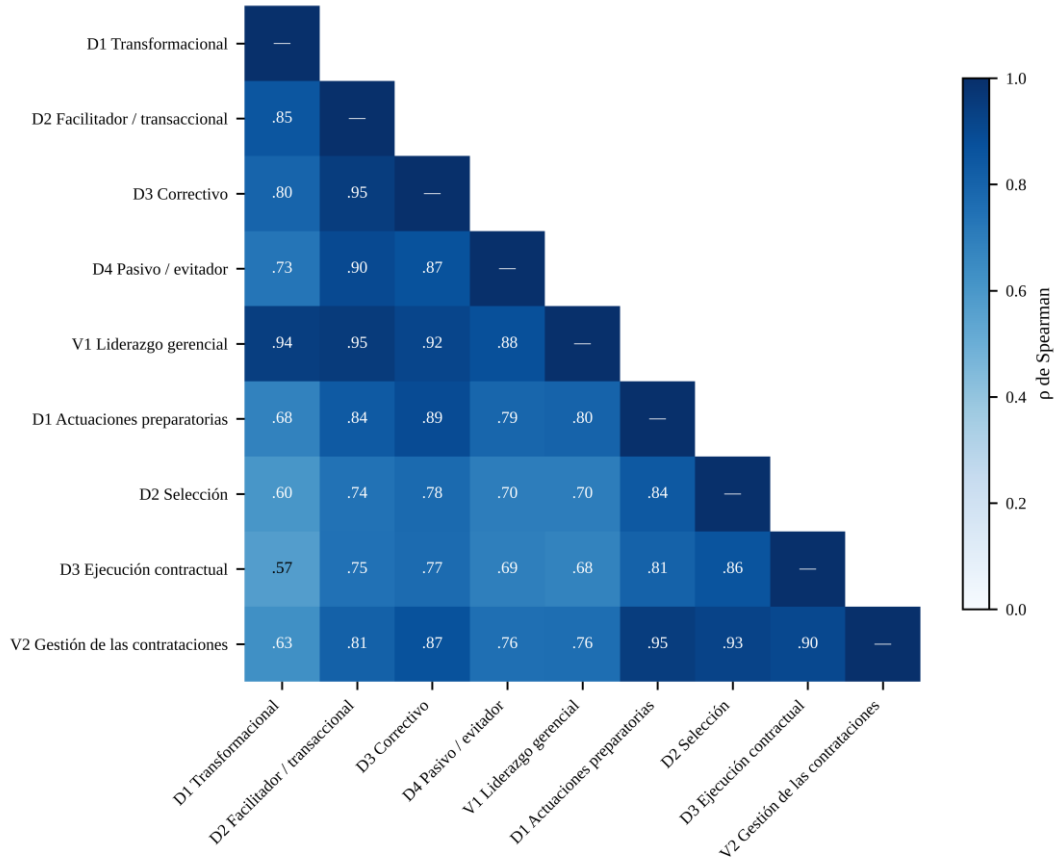


Nota. Gráfico de barras divergentes centrado en la categoría neutral (A veces). Los valores dentro de las barras son porcentajes; no se muestran valores menores de 8 %. P1–P16 = liderazgo gerencial; P17–P28 = gestión de las contrataciones públicas. Los ítems P13–P16 (liderazgo pasivo/evitador) tienen redacción en sentido negativo.

La figura 4 detalla que en el liderazgo gerencial predomina la opción casi siempre, entre 48% y 71%, donde el ítem 11, sobre la corrección oportuna de errores, marca el máximo y el ítem 1, sobre el jefe como ejemplo, le sigue con 63%; en la gestión de las contrataciones públicas, en cambio, la opción siempre domina del ítem 19 al 28, entre 50% y 54%, y la categoría a veces se mueve entre 12% y 27%. Los ítems 17 y 18, ligados a la programación para el PAC y a la claridad del requerimiento, se apoyan en casi siempre, con 46% y 48%, y el ítem 17 junta el 8% de respuestas casi nunca.

Figura 6

Matriz de correlaciones de Spearman entre variables y dimensiones



Nota. N = 112. Todas las correlaciones fueron significativas ($p < .001$).

La figura 6 muestra que el liderazgo gerencial y la gestión de las contrataciones públicas se asocian con un rho de Spearman de 0,76 ($p < 0,001$), valor que según Martínez y Campos (2015) corresponde a una correlación positiva alta; en las fases de la contratación, la asociación más fuerte aparece en las actuaciones preparatorias con 0,80, seguida de la selección con 0,70, ambas altas, mientras que la ejecución contractual llega a 0,68 y resulta moderada, todas con un $p < 0,001$. Esto indica que el vínculo con el liderazgo de los jefes es más estrecho en la etapa de planificación y pierde fuerza a medida que el proceso avanza hacia el cumplimiento del contrato.

Por dimensiones, el liderazgo correctivo presenta la correlación más alta con la gestión de las contrataciones públicas, con 0,87, seguido del facilitador o transaccional con 0,81 y del pasivo o evitador con 0,76, mientras que el transformacional alcanza 0,63, el único valor moderado. Se observa que los colaboradores cuyo jefe revisa de cerca los expedientes y los registros en los sistemas, detecta las omisiones antes de que se vuelvan un problema y además acuerda con ellos las metas del POI también reportan una mejor gestión de las contrataciones públicas, en tanto que el entusiasmo por la visión del área y el impulso a nuevas formas de trabajo se ubican algo más lejos de esta gestión.

El liderazgo gerencial y la gestión de las contrataciones públicas mostraron una correlación positiva alta (rho = 0,76; p < 0,001), lo que indica que en el Poder Judicial la conducción del jefe inmediato va de la mano con el proceso de compra. Este resultado coincide con lo reportado en Zimbabue, donde el liderazgo mejoró el desempeño del sector salud por medio de las prácticas de compras (Chikazhe et al., 2023), y en Ghana, donde el liderazgo sostenible influyó en la compra pública sostenible (Nsiah et al., 2023); en cambio, en Emiratos Árabes Unidos el efecto directo del liderazgo sobre la compra verde no fue significativo (AlNuaimi et al., 2021), diferencia que se explica porque allí el efecto pasó por la capacidad de innovación.

Resulta llamativo que la asociación fuera más fuerte en las actuaciones preparatorias (rho = 0,80) y perdiera intensidad en la ejecución contractual (rho = 0,68), es decir, el liderazgo pesa más cuando se programa el PAC y se elabora el requerimiento, etapas que dependen de decisiones internas. Este resultado va en concordancia con lo visto en Tanzania, donde la planificación fue el canal por el que las competencias del personal mejoraron las compras (Changalima y Mdee, 2023), y con una universidad pública peruana cuyo principal cuello de botella estuvo en los actos preparatorios (Flores et al., 2026); por su parte, la ejecución depende también del proveedor y de la experiencia de la entidad, tal como se observó en Italia (Caserta et al., 2025).

Lo más discutible es que el liderazgo correctivo tuvo la correlación más alta con la gestión (rho = 0,87) y el transformacional la más baja (rho = 0,63), un orden opuesto al de la literatura, donde el estilo transformacional suele mostrar los efectos más fuertes en el personal público (Bao et al., 2025; Alluhaybi et al., 2024) y en organizaciones latinoamericanas (Garzón et al., 2024). Esta diferencia se explica porque las compras del Estado son un proceso muy normado, en el que la Ley N.° 32069 fija plazos y requisitos, además de sanciones; por ello, el jefe que revisa los expedientes y corrige a tiempo encaja mejor con un trabajo guiado por reglas, tal como plantea la teoría institucional (Changalima et al., 2026).

De hecho, el estilo facilitador o transaccional también alcanzó una correlación alta (rho = 0,81), lo que coincide con estudios de Ecuador y Arabia Saudita donde los estilos basados en metas y recompensas elevaron la efectividad y el compromiso de los trabajadores (Meleán et al., 2023; Alluhaybi et al., 2024), aunque en Ghana el liderazgo transaccional sin apoyo transformacional redujo el desempeño en el sector público (Donkor et al., 2022). A su vez, en gobiernos regionales del sur del Perú el liderazgo no se relacionó con el control simultáneo (Jinchuña et al., 2024), diferencia que se explica porque allí se midió el liderazgo en general, mientras que en el presente estudio el estilo correctivo aparece ligado al seguimiento diario de informes y registros.

El resultado más controvertido es la correlación positiva alta entre el liderazgo pasivo o evitador y la gestión de las contrataciones (rho = 0,76), ya que la evidencia previa reporta relaciones negativas entre este estilo y el compromiso o la efectividad del personal (Nguyen et al., 2022; Garzón et al., 2024), así como mayor intención de renuncia en instituciones públicas

(Lopez et al., 2025). Solo en Vietnam se registró una asociación positiva del laissez-faire con el compromiso de los servidores (Nguyen y Nguyen, 2022), lo cual sugiere que, en entidades donde el procedimiento está tan reglado, el trabajo avanza aunque el jefe se mantenga al margen, o que los colaboradores valoraron a su jefe de forma global sin separar sus estilos.

Entre las limitaciones, las cuatro dimensiones del liderazgo se correlacionaron alto con la gestión, incluso la pasiva, lo que pudo deberse a que ambas variables se midieron con la percepción de los mismos colaboradores, de los cuales el 62,5 % tiene vínculos temporales; además, el estudio abarcó una sola entidad con diseño correlacional, lo que limita que los resultados se generalicen o que se establezcan relaciones causales. Del mismo modo, en el Poder Judicial de Brasil la competencia de liderazgo mostró un efecto débil sobre la congestión procesal (Borba et al., 2025), por lo que se recomienda incluir indicadores objetivos, por ejemplo, plazos del SEACE o penalidades aplicadas, y sería bueno complementar con modelos de mediación como los usados en Vietnam (Pham et al., 2024).

CONCLUSIONES

Se estableció que el liderazgo gerencial se asoció de manera alta con la gestión de las contrataciones públicas en el Poder Judicial peruano, con lo cual se amplió hacia el sector justicia una línea de investigación que había explicado el desempeño de las compras estatales sobre todo por la tecnología, la gobernanza o el control de la corrupción; es decir, se aportó evidencia de que la conducción de los jefes inmediatos fue un factor organizacional ligado al cumplimiento de la normativa de contratación, por lo que el liderazgo merece un lugar en los modelos que buscan explicar la gestión de las compras públicas.

Asimismo, se determinó que la relación con el liderazgo se concentró en las etapas iniciales del proceso, sobre todo en las actuaciones preparatorias, y se debilitó en la ejecución contractual, donde intervinieron factores externos como el desempeño del proveedor; por ende, el fortalecimiento de las jefaturas en el Poder Judicial podría rendir más si se orienta a la programación del PAC y a la definición del requerimiento, junto con la indagación de mercado, que fueron los momentos en los que las decisiones del jefe marcaron mayor diferencia en la gestión.

En cuanto a los estilos, se encontró que el liderazgo correctivo y el facilitador del desarrollo tuvieron un vínculo más fuerte con la gestión que el transformacional, lo que matizó el supuesto del modelo de rango completo según el cual el estilo transformacional es el más efectivo; en contextos muy normados, como la compra pública, la supervisión cercana y el acuerdo de metas resultaron más afines a un trabajo regido por plazos y procedimientos, por lo cual la teoría institucional ayudó a entender que el valor de cada estilo dependió del marco regulatorio en el que actuaron los jefes.

Por último, la asociación positiva del estilo pasivo o evitador con la gestión llevó a plantear que, en una entidad con procedimientos tan reglados, la norma y sistemas como el SEACE pudieron actuar como sustitutos del liderazgo, sosteniendo el avance de las compras aun con jefes poco presentes; sin embargo, este resultado también pudo reflejar una valoración global del jefe por parte de los colaboradores, por lo que se vio necesario que futuras investigaciones midan la gestión con indicadores objetivos y recojan información de varias fuentes, y también que abarquen otras cortes superiores para comprobar si el patrón se mantiene.

REFERENCIAS

Al-Fayez, D., Hijal-Moghrabi, I., Yoon, Y., & Sabharwal, M. (2024). Building blocks of good governance: Fostering an ethical work climate in public sector organizations. *Public Administration and Development, 44*(5), 383–396. https://doi.org/10.1002/pad.2054

Alluhaybi, A., Usher, K., Durkin, J., & Wilson, A. (2024). Clinical nurse managers' leadership styles and staff nurses' work engagement in Saudi Arabia: A cross-sectional study. *PLOS ONE, 19*(3), Artículo e0296082. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0296082

AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., & Harney, B. (2021). Unpacking the role of innovation capability: Exploring the impact of leadership style on green procurement via a natural resource-based perspective. *Journal of Business Research, 134*, 78–88. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.026

Backhaus, L., & Vogel, R. (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. *Public Administration Review, 82*(6), 986–1003. https://doi.org/10.1111/puar.13516

Bao, Y., Zhang, Z., & Yang, C. (2025). A meta-analytic review of transformational leadership research in public administration. *The American Review of Public Administration, 55*(2), 154–174. https://doi.org/10.1177/02750740241290810

Bao, Y., Zhang, Z., & Yang, C. (2025). A meta-analytic review of transformational leadership research in public administration. *The American Review of Public Administration, 55*(2), 154–174. https://doi.org/10.1177/02750740241290810

Borba, L. L. O., Lunardi, F. C., & Guimarães, T. A. (2024). Judge's managerial competences: A case study of a high-performance court. *Revista Direito GV, 20*, Artículo e2410. https://doi.org/10.1590/2317-6172202410

Borba, L. L. O., Lunardi, F. C., & Guimarães, T. A. (2025). The influence of judges' managerial competences on judicial performance: A statistical analysis. *International Journal for Court Administration, 16*(2), Artículo 4. https://doi.org/10.36745/ijca.609

Caserta, M., Ferrante, L., Ferrara, P. L., & Fontana, S. (2025). Too big to be efficient? The role of size in public procurement performance. *Economic Analysis and Policy, 86*, 2049–2069. https://doi.org/10.1016/j.eap.2025.05.036

Changalima, I. A., & Mdee, A. E. (2023). Procurement skills and procurement performance in public organizations: The mediating role of procurement planning. *Cogent Business & Management, 10*(1), Artículo 2163562. https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2163562

Changalima, I. A., Rejeb, A., & Kimario, H. F. (2026). PLS-SEM in public procurement research: A systematic review of theoretical foundations, constructs and empirical insights. *Journal of Public Procurement, 26*(4), 480–528. https://doi.org/10.1108/JOPP-06-2025-0056

Charnor, I. T., & Quartey, E. K. (2024). Electronic procurement adoption and procurement performance: Does institutional quality matter? *Business Process Management Journal, 30*(6), 1783–[página final]. https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2024-0106

Chikazhe, L., Bhebhe, T., Tukuta, M., Chifamba, O., & Nyagadza, B. (2023). Procurement practices, leadership style and employee-perceived service quality towards the perceived public health sector performance in Zimbabwe. *Cogent Social Sciences, 9*(1), Artículo 2198784. https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2198784

Chinchay, W., & Chávarry, P. del R. (2021). Liderazgo en el sector público. *Revista Venezolana de Gerencia, 26*(E5), 650–662. https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.41

Congreso de la República. (2024). *Ley N.° 32069, Ley General de Contrataciones Públicas*. Diario Oficial El Peruano.

Donkor, F., Sekyere, I., & Oduro, F. A. (2022). Transformational and transactional leadership styles and employee performance in public sector organizations in Africa: A comprehensive analysis in Ghana. *Journal of African Business, 23*(4), 945–963. https://doi.org/10.1080/15228916.2021.1969191

Elangovan, N., y Sundaravel, E. (2021). Method of preparing a document for survey instrument validation by experts. *MethodsX, 8*, 101326. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215016121001199

Falcón-Cortés, A., Aldana, A., & Larralde, H. (2022). Practices of public procurement and the risk of corrupt behavior before and after the government transition in México. *EPJ Data Science, 11*, Artículo 19. https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-022-00329-7

Flores-Apaza, E. E., Chanca-Mucha, T., Ore-Flores, R., Cahuana Pari, J. E., Ramos Serrano, R. F., Alcos-Flores, K., Mulato-Ccoyllar, E., & Ascona García, P. P. (2026). Strategic planning and governance in public procurement at a decentralized university in Peru. *Frontiers in Sustainability, 7*, Artículo 1683342. https://doi.org/10.3389/frsus.2026.1683342

Flores-Apaza, E. E., Chanca-Mucha, T., Ore-Flores, R., Cahuana Pari, J. E., Ramos Serrano, R. F., Alcos-Flores, K., Mulato-Ccoyllar, E., & Ascona García, P. P. (2026). Strategic planning and governance in public procurement at a decentralized university in Peru. *Frontiers in Sustainability, 7*, Artículo 1683342. https://doi.org/10.3389/frsus.2026.1683342 ★

Fuller, B., Bajaba, A., & Bajaba, S. (2022). Enhancing and extending the meta-analytic comparison of newer genre leadership forms. *Frontiers in Psychology, 13*, Artículo 872568. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872568

Garzón-Lasso, F., Serrano-Malebrán, J., Arenas-Arango, S., & Molina, C. (2024). Full range leadership style and its effect on effectiveness, employee satisfaction, and extra effort:

An empirical study. *Frontiers in Psychology, 15*, Artículo 1380935. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1380935

Garzón-Lasso, F., Serrano-Malebrán, J., Arenas-Arango, S., & Molina, C. (2024). Full range leadership style and its effect on effectiveness, employee satisfaction, and extra effort: An empirical study. *Frontiers in Psychology, 15*, Artículo 1380935. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1380935

Gnaldi, M., & Del Sarto, S. (2024). Measuring corruption risk in public procurement over emergency periods. *Social Indicators Research, 172*(3), 859–877. https://doi.org/10.1007/s11205-024-03331-w

Gómez-Cabrera, A., Cortés, S., Rojas, J., Sánchez, O., & Torres, A. (2025). Data-driven analysis of contracting process impact on schedule and cost performance in road infrastructure projects in Colombia. *Buildings, 15*(20), Artículo 3739. https://doi.org/10.3390/buildings15203739

Hadi, M. M., Martel, C. P., Huayta, F. T., Rojas, C. R., y Arias, J. L. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/view/82/124/149

Hernández, R., y Mendoza, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.ª ed.). McGraw Hill.

Jiménez, A., Hanoteau, J., & Barkemeyer, R. (2022). E-procurement and firm corruption to secure public contracts: The moderating role of governance institutions and supranational support. *Journal of Business Research, 149*, 640–650. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.070

Jinchuña Huallpa, J., Mayta Huiza, D. A., Flores Arocutipa, J. P., & Fernández Sosa, L. E. (2024). Liderazgo, control simultáneo y superación de riesgos en los gobiernos regionales del sur del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia, 29*(E12), 1295–1313. https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.25

Khorana, S., Caram, S., & Rana, N. P. (2024). Measuring public procurement transparency with an index: Exploring the role of e-GP systems and institutions. *Government Information Quarterly, 41*(3), Artículo 101952. https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101952

Lerma, H. D. (2022). *Metodología de la investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto* (6.ª ed.). Ecoe Ediciones. https://www.ecoeediciones.com/wp-content/uploads/2022/07/Metodologia-de-la-investigacion-ebook.pdf

Lisciandra, M., Milani, R., & Millemaci, E. (2022). A corruption risk indicator for public procurement. *European Journal of Political Economy, 73*, Artículo 102141. https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2021.102141

Lopez, I., Delgado-Bello, C., Veas-Gonzalez, I., & Villar, M. (2025). Impact of transformational and laissez-faire leadership styles on performance, job satisfaction, and turnover intention: A case study of educational organizations in Chile. *Problems and Perspectives in Management, 23*(1), 729–740. https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.54

Martínez, A., & Campos, F. (2015). Correlación entre actividades de interacción social registradas con nuevas tecnologías y el grado de aislamiento social en los adultos mayores. *Revista Mexicana de Ingeniería Biomédica, 36*(3), 181-190. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-95322015000300004

Meleán Romero, R. A., Manosalvas Vaca, C. A., Guerrero Bejarano, M. A., Hermenegildo, A. M., & De la Torre Tejada, J. A. (2023). Leadership styles in Ecuadorian companies: Application of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Business: Theory and Practice, 24*(2), 544–556. https://doi.org/10.3846/btp.2023.18987

Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema, 22*(3), 495–501.

Mondragón, M. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento Científico, 8*(1), 98–104. https://revmovimientocientifico.ibero.edu.co/article/view/mct.08111/645

Nguyen, H. T., & Nguyen, V. Q. (2022). Transformational, transactional, laissez-faire leadership styles and employee engagement: Evidence from Vietnam's public sector. *SAGE Open, 12*(2), Artículo 21582440221094606. https://doi.org/10.1177/21582440221094606

Nguyen, H. T., Nguyen, V. Q., & Nguyen, N. A. (2022). The relationship between leadership style and staff work engagement: An empirical analysis of the public sector in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications, 9*, 1–12. https://doi.org/10.1057/s41599-022-01354-7

Nsiah-Sarfo, D. J., Ofori, D., & Agyapong, D. (2023). Sustainable procurement implementation among public sector organisations in Ghana: The role of institutional isomorphism and sustainable leadership. *Cleaner Logistics and Supply Chain, 8*, Artículo 100118. https://doi.org/10.1016/j.clscn.2023.100118

Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology, 35*(1), 227–232. http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037

Pham, T. P. T., Nguyen, T. V., Nguyen, P. V., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public

sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 10*(3), Artículo 100315. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315

Romero, A., & Esenarro, D. (2024). Factors affecting contract compliance and execution of public works in the Executing Unit: Special Project Huallaga Central and Bajo Mayo in Peru, 2022. *Buildings, 14*(9), Artículo 2664. https://doi.org/10.3390/buildings14092664

Steinfeld, J. M. (2022). Leadership and stewardship in public procurement: Roles and responsibilities, skills and abilities. *Journal of Public Procurement, 22*(3), 205–221. https://doi.org/10.1108/JOPP-04-2021-0024

Taherdoost, H. (2022). What are different research approaches? Comprehensive review of qualitative, quantitative, and mixed method research, their applications, types, and limitations. *Journal of Management Science & Engineering Research, 5*(1). https://hal.science/hal-03741840/document

Viktora, M. (2022). Innovative leadership: A missing puzzle in the economic administration of the judiciary in the Czech Republic. *International Journal for Court Administration, 13*(3), Artículo 3. https://doi.org/10.36745/ijca.438

Waxenecker, H., & Prell, C. (2024). Corruption dynamics in public procurement: A longitudinal network analysis of local construction contracts in Guatemala. *Social Networks, 79*, 154–167. https://doi.org/10.1016/j.socnet.2024.07.001