



## **Modelo sistémico de gestión del cambio,** *Un aporte para la gestión pública con calidad*

Zuly Cristina Molina Carrasco  
Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón  
Aurelio Ruiz Pérez  
Bertila Hernández Fernández  
Victor Augusto Gonzales Soto



**Modelo sistémico de gestión  
del cambio, un aporte para  
la gestión pública con calidad**

**Zuly Cristina Molina Carrasco**  
**Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón**  
**Aurelio Ruiz Pérez**  
**Bertila Hernández Fernández**  
**Victor Augusto Gonzales Soto**

**Modelo sistémico de gestión  
del cambio, un aporte para  
la gestión pública con calidad**



Título original:  
Modelo sistémico de gestión  
del cambio, un aporte para  
la gestión pública con calidad

Primera edición: enero 2021

Publicado por acuerdo con los autores.  
© Zuly Cristina Molina Carrasco  
Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón  
Aurelio Ruiz Pérez  
Bertila Hernández Fernández  
Victor Augusto Gonzales Soto  
2021, Editorial Grupo Compás  
Guayaquil-Ecuador

Editor. Carlos Castagnola Sánchez

Grupo Compás es una editorial de la Universidad de Oriente desde el 2017, cada uno de sus textos han sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa del editorial. Este texto ha sido sugerido para su indexación en Latindex, Redib, ErihPlus, mediante ISSN 2600-5743 Folio 28701 Folio Único 24972 Centro de Acopio, Ecuador

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Editado en Guayaquil - Ecuador

ISBN: 978-9942-814-64-7



Cita.

Molina, Z., Collazos, M., Ruiz, A., Hernandez, B., Gonzalez, V. (2021) Modelo sistémico de gestión del cambio, un aporte para la gestión pública con calidad, Editorial Grupo Compás, Guayaquil Ecuador 54 pag

## **Prólogo**

El libro muestra que los niveles de gestión pública con calidad total, no son los esperados, y por tanto no responden a las demandas de los usuarios; se puede apreciar que la opinión de la muestra de estudio de una UGEL de la Región Lambayeque con respecto a la transparencia en la gestión, el 0% como muy satisfactorio, el 1.0% como satisfactorio, el 97.0% como regular, y el 2.0% como insatisfactorio, con respecto a la participación en la gestión, el 0% como muy satisfactorio, el 0.0% como satisfactorio, el 95.0% como regular, y el 5.0% como insatisfactorio, en relación al valor de utilidad de los servicios de la gestión, el 0% como muy satisfactorio, el 0.0% como satisfactorio, el 96.0% como regular, y el 4.0% como insatisfactorio, mientras que en la accesibilidad, el 0% fue muy satisfactorio, el 0.0% satisfactorio, el 45.5% regular, y el 54.5% insatisfactorio, implica que no hay una satisfacción plena de los servicios que otorga a los usuarios.

Por tanto el Modelo sistémico de gestión del cambio para una gestión pública con calidad total en una UGEL de la Región de Lambayeque es una herramienta que podría contribuir en la mejora del servicio que brindan.

## Capítulo 1

### **Nueva perspectiva en la Gestión pública**

Las Instituciones que necesita nuestra sociedad frente al mundo competitivo y cambiante, son aquellas que no solo administran los recursos financieros e infraestructuras, sino entienden y ejercen la gestión como un proceso integral y sistémico, teniendo como principio que a las instituciones lo hacen las personas que allí se desenvuelven, por tanto tiene que ser una gestión que sabe optimizar su potencial humano, una gestión con estilos diferentes totalmente dinámica e innovadora.

La educación es uno de los factores más importantes para el buen desarrollo de una sociedad, para que sea capaz de construir un futuro sostenible. La administración de esta se ejerce en todos los niveles, desde el ministerio hasta la más alejada escuela. En cada aula, todo intento de mejoramiento educativo se hace realidad. De ahí, que cada centro educativo también debe tener el derecho de elaborar y desarrollar sus propios proyectos sustentados en sus auténticas necesidades; debe ser capaz de generar su propia identidad. (Venegas Jimenez, 2004)

Debemos tomar en cuenta la gestión educativa, que es un proceso sistemático, orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos, para conservar la autonomía institucional para poder responder a las necesidades educativas, locales, regionales y mundiales. (Martínez Cruz , 2015) Sin embargo la realidad nos muestra que el modelo -teórico-



práctico- de la administración escolar presenta diversas patologías y desviaciones cuyos más evidentes signos son la burocratización, el anonimato, la superposición de tareas, la lentitud de los procesos, las pérdidas irracionales de tiempo, la pérdida de calidad, la pérdida de sentido.

Cuando en 1924 Henri Fayol publicó sus catorce principios de la administración científica del trabajo, el convencimiento general de los administradores era que, a través de su aplicación cuidadosa, se podría racionalizar completamente, la acción de todas las personas y de cualquier servicio o empresa, asegurando un funcionamiento regular, previsible, óptimo y eficiente. Una vez adoptado el modelo ya no sería necesario cambiarlo, revisarlo, estudiar su pertinencia; a lo más habría que corregir las acciones que lo implementaban. Debido a este rasgo de especificidad de lo educativo, a su generalidad o a su inmovilismo se ha definido a este modelo como un "modelo rígido de organización" donde su concepción y estructura restringe el desarrollo de innovaciones sean internas o externas.

En ese sentido. Mezones (2006) manifiesta que:

Para enfrentar la corrupción se debe iniciar con la limpieza, proceso que implica la trascendencia ética y social como estrategia de democratización y legitimación del poder público, considerando que los efectos educativos y culturales de las prácticas corruptas en el tejido social son de la más alta regresividad y conducen a la pérdida de la confianza ciudadana con las consiguientes manifestaciones de irritación social". (p. 30).

Por ello “el camino a la información y la transparencia de la administración de los patrimonios públicos se presentan como aparatos para certificar al Estado, por su impacto en la rendición de cuentas y la inhibición de la corrupción, creando nuevas formas de relación entre gobernantes y gobernados”. (Mezones, 2006, p. 30).

Hernández (2012) manifiesta que en Colombia: “la participación ciudadana surge como un medio para renovar las estructuras formales de la democracia y convertirlas en dispositivos capaces de interpretar la voluntad y las demandas de la población en la materialización efectiva de sus derechos fundamentales. Surge en la doble combinación del interés institucional de ampliar los espacios de participación de la ciudadanía en la gestión pública y, como consecuencia de los procesos de lucha de la ciudadanía para reivindicar sus derechos en el marco de un proceso general de calidad de vida humana”.

El valor de la utilidad en cuanto al beneficio de servicios públicos coherentes con las preferencias de los ciudadanos, tradicionalmente, se ha considerado débil en los países en desarrollo. La razón es que los políticos y burócratas muestran mayor interés en actividades de búsqueda de beneficios personales mediante manipulaciones, que en prestar los servicios que desean los ciudadanos.

La accesibilidad a los servicios públicos debe ser con amplia apertura, menos burocráticos, no obstante se presta los servicios ineficientes, cuya orientación no es de interés público si no hacia el beneficio de intereses particulares.

Dancourt y Jiménez. (2009, afirma:

“El Perú, representa el país con índice de satisfacción más bajo en la región, según los Informes presentados para los años 2009, 2010 y 2011 con respecto a este indicador, siendo 3.9%, 3.7% y 3.9%, respectivamente para ese años, el porcentaje de encuestados que manifestó estar satisfechos. Con respecto a la percepción de corrupción en el Perú 2012. En ella, el 47% de peruanos, aproximadamente, encuentran como segundo problema principal del país el fenómeno de la corrupción, sólo después de la delincuencia y falta de seguridad”.

“La ineficiencia de la «tramitología» en el Perú sigue reinante, a pesar de los esfuerzos de simplificación administrativa realizados en los últimos años. Existiría resistencia de parte de los funcionarios públicos que tienen en esta tramitología la fuente de sus rentas indebidas (por el pago de coimas para avanzar en los expedientes)” (Yamada y Montero, 2011).

El Ministro de Economía y Finanzas (2015) aprobada con Decreto Supremo N° 006-2015, plantea un objetivo clave al respecto: “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”.

“El Perú se ubica en el último lugar de 18 países en cuanto a la percepción del cumplimiento de las leyes por sus propios pobladores. Solo el 12% de encuestados en el país perciben que los peruanos cumplen con las leyes”.

Según la Secretaria de Gestión Pública-PCM (2013) indica:

“El bajo desempeño del Estado se refleja en la poca confianza de la población en el Estado y bajos niveles de

satisfacción ciudadana, los niveles de satisfacción con la democracia en el Perú se encuentran por debajo del promedio de la región (31% en el Perú versus 39% en promedio en América Latina). Además, aún persisten marcadas desigualdades sociales y territoriales; apenas el 14% de los peruanos considera que la distribución de la riqueza en el país es justa, lo que se refleja en un grado alto de insatisfacción con el sistema político y económico, y altos niveles de conflictividad social que afectan la gobernabilidad democrática”.

El Plan Estratégico Institucional , señala:

- “Escaso fortalecimiento de la cultura institucional.
- Vacíos en temas capacitación constante para los colaboradores.
- Débil implementación de sistemas de seguimiento y monitoreo de las actividades y proyectos que ejecuta la institución.
- Carencia en arquitectura tecnológica que facilite la implementación de sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación de las actividades y proyectos que ejecuta la institución”.

La gestión pública debe buscar la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o como beneficiario de servicios o programas públicos, o como legítimo participante en el proceso de formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social (Fragoso , 2011; p. 5).

La gestión pública con calidad a la luz de las exigencias actuales se ha reorientado, acogiendo una filosofía de gestión pensada en el ciudadano, a quien se considera un “cliente activo” y no solo un receptor de servicios. (Cassell,

2000) Priorizando en sus procesos la mejora continua de la eficacia, eficiencia y efectividad en los servicios públicos que ofrece.

### **Cambian las personas, cambian las instituciones, cambia la gestión**

En este sentido es válido reconocer la **Importancia** de esta producción para el impulso de la Gestión del cambio y la calidad total en el ámbito de la gestión pública, a la luz de los nuevos paradigmas, se requiere que estos no duerman escritos en papel, estas nuevas posturas respecto a gestión pública deben materializarse a través de nuevas reflexiones, decisiones y acciones a todo nivel, al interior de cada institución pública, reconociendo que cada una suma para generar valor público.

Esta producción, pretende ser un aporte desde distintas perspectivas hacia una mirada diferente respecto a la tarea de hacer gestión:

**a) Científica.-** Será un aporte a la ciencia, y en ella se podrá conocer en mayor medida el comportamiento de la planificación estratégica en los gobiernos, "existe pero no se cumple a diferencia de las empresas que representa la Cuenta por Resultados, esto obliga a un mayor esfuerzo de investigación ya que se trata de mejorar los mecanismos de la gestión pública, para proporcionar bases sólidas para la elaboración de las principales políticas públicas y formas de organizar y evaluar su efectividad con calidad total" (Ortún, s.f).

**b) Práctica.-** Permitirá resolver problemas cotidianos, "ya que los ciudadanos quieren que en la gestión pública exista orden y rumbos definidos (planificación estratégica) para

poder desarrollar sus capacidades individuales y las de sus organizaciones, para reconocer las razones de interés público como suyas; y quieren además, buenos gestores, que alcancen los resultados esperados” (Joao Pedro Da-Fonseca, Arialys Hernández-Nariño, Alberto Medina-León, Dianelys Nogueira-Rivera, 2013).

**c) Metodológica.-** Se ha realizado siguiendo un proceso riguroso, considerando las fases del método científico, apoyándose en teorías, ha implementado instrumentos y ha generado un aporte que es el modelo sistémico de gestión del cambio

**d) Legal.-** Está pensada en el desarrollo de las personas para que en el futuro puedan gozar y que el cumplimiento de sus derechos es cada vez más perceptible.

### **Propuesta con enfoque sistémico**

El enfoque sistémico es una manera de abordar y formular problemas con vistas a una mayor eficacia en la acción, que se caracteriza por concebir a todo objeto (material o inmaterial) como parte o componente de un sistema, entendiendo por sistema una agrupación de partes entre las que se establece alguna forma de relación que las articule en la unidad que es precisamente el sistema.

Vale para átomos, personas, sociedades y sus componentes, es decir cosas concretas y también para ideas.

El enfoque sistémico «admite la necesidad de estudiar los componentes de un sistema, pero no se limita a ello. Reconoce que los sistemas poseen características de las que carecen sus partes, pero aspira a entender esas

propiedades sistémicas en función de las partes del sistema y de sus interacciones, así como en función de circunstancias ambientales. Es decir que el enfoque sistémico invita a estudiar la composición, el entorno y la estructura de los sistemas de interés.

El enfoque sistémico requiere de:

**Los elementos** que forman un todo, estos pueden ser vivientes, no vivientes o ambos simultáneamente, así como también ideas, sean éstas del campo del conocimiento ordinario, científico, técnico o humanístico. Las ideas no pueden concebirse como sueltas o independientes del contexto o sistema en el que están insertas.

**La interacción** entre los elementos y **la organización** de los mismos es lo que posibilita el funcionamiento del sistema. En los conceptos de interacción y organización está implícito el concepto de estructura. Lo que diferencia a un sistema de un mero agregado o conjunto, es la estructura, esto es, un conjunto de relaciones entre componentes del sistema.

Los sistemas, que pueden ser naturales o artificiales (hechos por el hombre), tienen una **finalidad** (sirven para algo), en otras palabras cumplen una función. (M, Sistemas Sociales y filosofía, 1995)

## **TEORÍA DEL CAMBIO**

“Una teoría del cambio es como un mapa vial. Nos ayuda a planificar nuestro viaje desde el punto en el que estamos actualmente hasta dónde queremos llegar (...) nos ayuda a responder a la pregunta: ¿Cuál es el cambio que deseamos

alcanzar y qué tiene que pasar para que este cambio se alcance?

El enfoque de teoría de cambio también es conocido como “ruta de cambio” (pathway of change), “motor de cambio” (engine of change), “modelo lógico” (logic model), y “teoría de acción” (theory of action). Muchos nombres para un mismo enfoque. Una teoría de cambio representa en un amplio análisis de una situación que requiere modificarse a fin de alcanzar un cambio positivo. Este enfoque de comprensión e intervención en la realidad parte de una Visión de Éxito (Cambio de Largo Plazo, Imagen Objetivo, o Macro Cambio) e identifica un conjunto de resultados primarios, secundarios, terciarios, etc. (todos ellos precondiciones “unos de otros”) que articuladamente permiten alcanzar el cambio de largo plazo deseado. Tales precondiciones (resultados a diferente nivel) constituyen los elementos necesarios y suficientes para alcanzar el cambio planteado en concordancia con un conjunto de supuestos relacionados. Como indica la Fundación Ford<sup>1</sup> “Una Teoría de Cambio elabora una vista amplia del cambio deseado, probando cuidadosamente los supuestos detrás de cada paso. Una Teoría de Cambio muchas veces implica un profundo análisis sobre todos los pasos a darse para lograr un cambio deseado, identificando las precondiciones que permitirán o inhibirán cada paso, enlistando las actividades que producirán esas condiciones, y explicando cómo esas actividades podrían funcionar (...) Una Teoría de Cambio es frecuentemente, pero no siempre presentada como un flujograma o mapa estratégico”. <sup>1</sup> Véase Mapping Change: Using a Theory of Change to Guide Planning and Evaluation



Marco Lógico Una de las herramientas más conocidas para organizar las ideas en una propuesta es el marco lógico (en sus múltiples variaciones); pues este ordena el argumento de una propuesta enfatizando la coherencia de las relaciones lineales entre diferentes niveles (fin, objetivos, efectos, resultados, actividades, etc.). El marco lógico vincula todo, pero su gran limitación es que no intenta sustentar el argumento a nivel de una teoría, además, no enfatiza las importantes relaciones horizontales y multidireccionales entre los diferentes niveles.<sup>1 4</sup> Una teoría de cambio facilita una explicación clara de la lógica subyacente a las conexiones entre las precondiciones y las intervenciones que han sido identificadas. Asimismo, apoya también la construcción de consenso sobre la estrategia para alcanzar el éxito. En resumen, una teoría de cambio explica cómo acciones consistentes, de manera lógica, predecible y probadamente resultarán en el cambio deseado. Así, "cuando se está claro sobre la teoría, es más fácil ver qué es posible y qué no es posible lograr con la intervención... Este enfoque ayuda a examinar si la intervención será lo suficientemente poderosa para que se produzca el cambio"

### **Teoría de la gestión del cambio**

Gestionar cambio es una manera de actuar considerando que el cambio es lo único que permanece. La sociedad actual es muy cambiante y lo esencial es adaptarse a la nueva corriente, pero lo excepcional es ser el motor que lleva la corriente. Por lo tanto el saber como gestionar el cambio requiere de las aptitudes y actitudes adecuadas

frente a la situación nueva, para adaptar la organización y permitir que esta progrese. (Ronco & LLadó, 2000)

### **Gestión del cambio**

Andersen (1999), propone, que la gestión es administrar una empresa atendiendo procedimientos mediante la coordinación y organización de recursos para cumplir objetivos prefijados.

Si hablamos de gestión del cambio, es preciso entender lo que implica el cambio, en tal sentido, el cambio debe ser asumido como la adquisición de nuevas ideas y razonamientos, y permite darle una dinámica distinta a la organización. (Velasco Espitia & Paredes Hernández, 2008).

Por lo tanto la gestión del cambio es la administración y dirección de procesos basados en ideas innovadoras, para lograr nuevos y mejorados objetivos en la organización.

### **Factores de la gestión de cambio**

Muchas veces las nuevas ideas e iniciativas no confluyen con los modelos establecidos; complicando su aplicación. (Zimmermann, 2000) Pero la globalización y el gran poder adquirido por los clientes, permite detectar necesidades de cambio en el ámbito tecnológico, estructural, personal o cultural (Mercader Ruiz, Ruiz Santos, Martínez León, & Peláez Ibarro, 2000); estos se resumen en factores internos y externos.

**1. Factores internos:** La necesidad de lograr la eficiencia de la organización, lleva a analizar los sistemas y evaluar cuáles son las disfunciones o desajustes que requieren un proceso de cambio.

- *Estrategia*: la misión de la empresa está planteada de acuerdo a las demandas internas y externas actuales.
- *Estructura*: Evalúa si la estructura de la organización es funcional y permite lograr las metas trazadas.
- *Procesos*: Analiza si se conocen las diferencias de los sistemas y si existe una eficiente coordinación entre estos.
- *Tecnología*: Se cuestiona la eficacia del flujo de trabajo, y la correcta maquinaria usada.
- *Personas*: Se evalúa que las personas estén en los puestos adecuados, donde emplee al máximo sus competencias y habilidades. Además de su motivación para el trabajo. (Ronco & LLadó, 2000)

**2. Factores externos:** La actual sociedad, internacionalizada y abierta, genera un menor tiempo entre la aparición de nuevas circunstancias. Esto y la presión que ejercen los consumidores y usuarios, influyen en las organizaciones y personas; puesto que lo que era bueno o adecuado en determinado momento, se convierte inútil para las nuevas necesidades. Por lo tanto si la persona u organización no cambia y se adapta, su supervivencia profesional se ve amenazada o disminuiría su empleabilidad. (Ronco & LLadó, 2000)

### **Importancia de la Gestión del cambio**

La gestión de cambio basa su importancia en que permite desarrollar la creatividad, mejorar la actitud de servicio al cliente y la confianza. Lo cual puede deteriorarse ante la inmovilidad de los paradigmas organizacionales de la empresa, destruyéndola. Por otro lado también permite alcanzar el rendimiento deseado, pues si se detecta una disfuncionalidad en la organización, con el proceso de

gestión de cambio se logran adaptar y mejorar las estrategias, estructuras, procesos, tecnologías, etc. (Tarruella Caballero & Castán Farrero, 1996).

### **Una ruta para la gestión del cambio:**

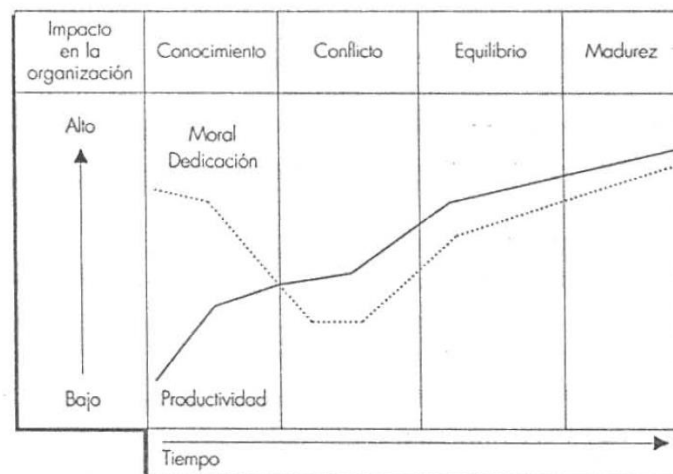
Es fundamental en esta ruta poner en relieve las siguientes etapas:

**1. Etapa de conocimiento:** Las acciones realizadas serán escasas, entonces la productividad y los resultados son limitados. A pesar de esto los equipos pro cambio están muy motivados, por el inicio de un nuevo proceso; la resistencia es alta en esta etapa.

**2. Etapa de conflicto:** La moral disminuye en la organización y las resistencias aumentan, pues los objetivos pueden no cumplirse por reciente adaptación. Los avances logrados han sido lentos, pero la productividad aumenta gradualmente.

**3. Etapa de equilibrio:** Se obtienen resultados, aumentando la motivación y dedicación.

**4. Etapa de madurez:** El proceso adquiere más velocidad y productividad, creciendo más la motivación.



**Gráfico 1:** Impacto de la gestión del cambio en la organización.

Durante este ciclo es importante mantener la retroalimentación, para evaluar el desarrollo del proceso y poder realizar las mejoras necesarias. Además, es importante la empatía, pues ayuda a vencer la resistencia, que si no se gestiona bien puede llevar a abandonar la gestión del cambio.

**Elementos de la gestión del cambio:**

La comunicación, la información y la formación, son aspectos fundamentales dentro de un proceso de cambio. Pues facilitan y favorecen la actitud proactiva de las personas implicadas y la extensión generalizada y positiva del proceso.

**a) Comunicación:** La comunicación es un proceso en dos sentidos y debe darse de manera formal durante un proceso de gestión de cambio, de modo que genere aceptación e implicación en los procesos a partir de que la información otorgada al personal, sea oportuna, fidedigna y motivadora, y logre sensibilizar y convencer sobre el proceso de cambio. Este puede causar temor e incertidumbre si los mensajes no son claros, sencillos y transparentes.

La comunicación ocurre en fases:

- **Fase situacional,** lo principal es sensibilizar estableciendo un clima de confianza y dando a conocer cuáles son los

cambios a realizar y por qué se harán. Estos cambios se determinarán mediante un análisis de la situación actual y futura de la organización; además se identificarán los grupos que se muestran de acuerdo con el cambio y los resistentes.

- **Fase adaptativa**, se crea un clima de comprensión mutua, en el que se expresan los temores ante el cambio y se ayuda a superarlos, brindando del mejor modo toda la información sobre el proceso. Así se va trabajando especialmente con los grupos resistentes al cambio, buscando convencer e integrar al cambio a toda la organización.

- **Fase expansiva**, se refuerza el cambio, mediante una retroalimentación (feedback) de lo logrado por la organización y los agentes de cambio. Además de publicitar los resultados obtenidos, reconociendo a los participantes y a la organización; motivándolos a mejorar los procesos. (Ronco & LLadó, 2000).

#### **b) Información durante el proceso**

La comunicación como estrategia para mayor eficacia debe acompañarse de la empatía, pues el entender y escuchar genera mayor confianza y fortalece el compañerismo en la organización. La información debe darse de cierto modo según la etapa del proceso de gestión de cambio y debe ser justa, óptima, sencilla, completa, coherente y estructurada.

#### **c) Formación**

Los elementos mencionados requieren para su adecuada realización, de ciertas cualidades del agente de cambio y de los participantes. Estas cualidades ocurren en dos ámbitos:

- **Actitudinal**, se basa en desarrollar técnicas de resolución de problemas, trabajo en equipo, toma de decisiones, desarrollo procesos de coaching, círculos de calidad y otras estrategias. Permite implicar a las personas en el proceso, por lo cual su aprendizaje es requerido por todos, no solo por los agentes de cambio.
- **Aptitudinal**, Implica idoneidad, se trata de conocer las características y alcance del proceso a desarrollar; estas cualidades son muy variadas y técnicas. (Ronco & Lladó, 2000).

### **Resistencia**

La resistencia es un estadio difuso, las cosas no funcionan de repente y todo es más lento; se observan discusiones superfluas, hay desacierto y confusión. Se presenta en dos formas:

- **Activo**: Actúa de manera irritada en cuanto se mencionan los proceso de cambio, se opone y protesta ante las acciones que implica este cambio.
- **Pasivo**: Se muestra con desánimo y desconfianza en las reuniones que traten del proceso de gestión del cambio; y evade lo que le corresponde realizar como parte de las estrategias de cambio. (Zimmermann, 2000)

### **Niveles de cambio**

El cambio puede ser propio, cotidiano o planificado; de acuerdo a la manera que surja. Para suceder ha intervenido un agente de cambio, quien decide el nivel del cambio:

- Quiebre**, es la ruptura en los funcionamientos repetitivos de ciertos procesos o prácticas de acción. Dejando más posibilidades de creatividad, para generar nuevos métodos

**b. Transformación**, proceso in-out, que se genera desde dentro de la organización para mejorar, suponen una transformación profunda de los sistemas.

**c. Cambio**, proceso out-in como respuesta a una necesidad de adaptación dentro del sistema, generado por los cambios del entorno; para mejorar o agregar a los servicios existentes, habilitándolos a las nuevas necesidades. (Blejmar, 2011).

**Los factores clave del éxito en un proceso de cambio son:**

- Compromiso de miembros del equipo
- Empoderamiento del personal para evitar burocracia
- El cambio tiene objetivos a medio y largo plazo,
- Gestionar habilidades y conocimientos del equipo
- Disponibilidad de recursos
- Planificación eficaz,
- seguimiento y control del proceso
- lista clara con los criterios de éxito

**Fases de la gestión del cambio**

**Descongelamiento**

- Romper con la inercia y el paradigma antiguo
- Ser conscientes de que la reacción primaria ante la perspectiva de cambio será la angustia y la inseguridad
- Crear seguridad psicológica sobre la capacidad de realizar con éxito el cambio

**Implementación**

- Tener una visión compartida de dónde queremos llegar
- Implicar al equipo en el diseño del plan de acción
- Evitar que se vea como una imposición.
- Ejecutar el proceso de cambio con un calendario y unas medidas de control, pero contemplando también las variables externas



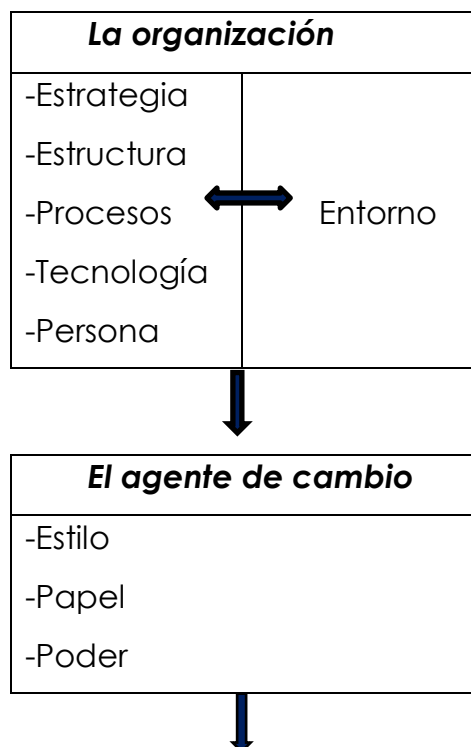
## Consolidación ·

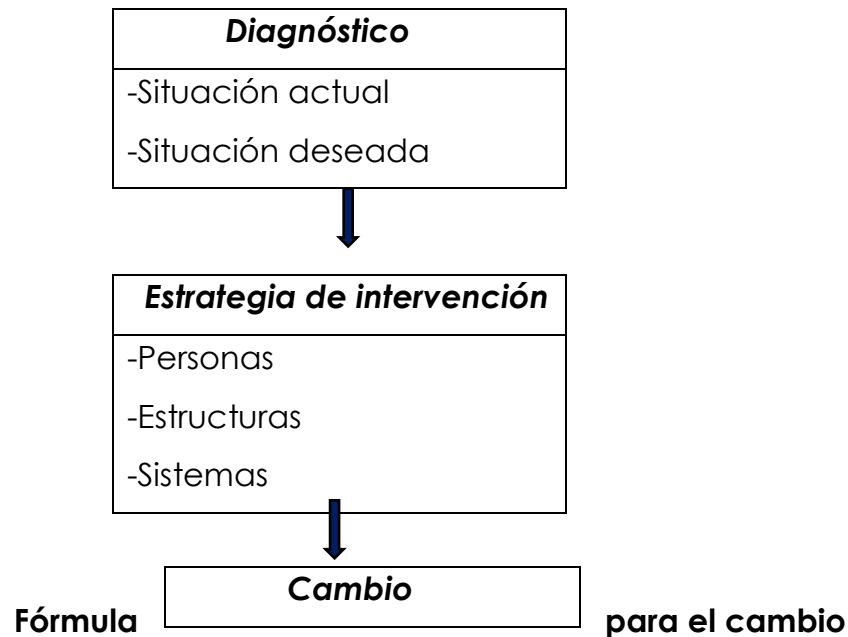
- Integrar el cambio en la cultura. Preocuparse de que perduren y arraiguen las nuevas conductas. ·
- ¿Nos ve nuestro entorno como queremos? ¿Hace falta un proceso de comunicación externa e integración? ·
- El cambio por definición no acaba nunca, pero sí que hay hitos, momentos en los que es necesario hacer un informe de lo que se ha conseguido y pasar al siguiente estadio.
- Hacer un seguimiento de los resultados (Churchil, 2011)

## Proceso de cambio

*“Cambiar significa replantear, replantear implica planificar para ser sostenible”*

*El proceso de cambio se materializa a partir de la disposición autentica del agente de cambio, que añade a su actuar, innovación, compromiso, lo cual exige de una preparación previa del proceso, tal como lo plantea en el gráfico siguiente (Ronco & Llandó, 2000)*





*“Las organizaciones se transforman, no cuando se construyen edificios, sino cuando cambian las personas”*

Para que se genere un cambio efectivo y sostenible, este proceso debe reunir características esenciales que aseguren la optimización del desempeño integral de cada persona tal como generar tierra fértil para una transformación organizacional, veamos la fórmula propuesta por (Ronco & Llandó, 2000)

$$\boxed{\text{Cambio}} = \boxed{\text{Calidad}} \times \boxed{\text{Aceptabilidad}}$$

Se requiere de la aceptación de los procesos de cambio para que se aproveche el valor de la calidad, si la aceptación es nula, el producto será cero.

### **Implicación en el cambio**

*“Los cambio de cada persona, son los ladrillos que estructuran el cambio organizacional”*

Asegurar que las personas acepten y sobre todo asuman los procesos de cambio es el reto de toda organización que busca su transformación, para que esto se produzca es necesario gestar, fortalecer el grado de identidad en el personal de cada organización, deben sentirse, concebirse piezas fundamentales de la organización.

Par conseguir la implicación (Ronco & Llandó, 2000), proponen los siguientes principios:

**-Apoyo de la dirección al proceso:** Exige de una práctica coherente de la dirección de la organización, se da el fenómeno “compromiso contagiante”, si los líderes promueven cambio deben ser referentes del mismo.

**-Información sobre áreas de mejora:** No se puede aportar lo necesario sino se conoce lo que se requiere, hacer visible para todo el personal aquellas debilidades en las cuales su aporte con nueva actitud y aptitud hará la diferencia.

**-Comunicación de las metas:** Para que cada miembro de la organización se implique en el cambio debe asegurarse una visión compartida, conocer y hacer suyas las aspiraciones organizacionales.

**-Participación en el diagnóstico:** No hay mejor forma de comprometerse con algo si no te sientes parte de él, a mayor participación, mayor implicancia.

**-Disposición a recibir críticas:** Una crítica debe constituirse en un resorte para el cambio

**-Cesión del protagonismo a las personas:** *Promover protagonismo en las personas, las empodera y predispone para el cambio*

**-Provisión de ayuda y apoyo necesario:** En todo momento quien debe implicarse en un cambio debe sentirse acompañado y apoyado.

### ¿Cómo analizar los cambios?

*“Lo que se evalúa se puede mejorar”*

David Gleicher planteó una fórmula para analizar los procesos de cambio



I	<i>Insatisfacción existente, las ganas de que las cosas sean de otra manera</i>
U	<i>Visión, existencia en mayor o menor medida de un horizonte claro que se pretende alcanzar con el cambio.</i>
PP	<i>Primeros pasos para el cambio</i>
R	<i>Resistencia al cambio</i>

### Gestión del cambio para organizaciones inteligentes

*“Las organizaciones exitosas se gestan con personas extraordinarias”*

Gestionar el cambio, exige pensar y actuar diferente a lo usual, el verbo cambiar por tanto es el que pone de manifiesto al sustantivo movimiento, lo cual implica alto grado de flexibilidad y agilidad adaptativa como requisitos para un cambio permanente, proceso que no termina en el cambio esperado, este se constituye en un paso en el trayecto del continuo cambio; son estas las condiciones que se requiere para transitar de ser organizaciones pasivas y dependientes a ser organizaciones dinámicas,

*innovadoras, con iniciativas, autónomas que crean su propia marca, instituciones con personalidad, que se plantean permanentes desafíos y van más allá de lo que todas llegan, es decir organizaciones inteligentes, tal como lo plantea (Senger, 2006) en su obra la quinta disciplina: Nacen Cinco nuevas "tecnologías de componentes" para innovar las organizaciones inteligentes, cada una resultará decisiva para el éxito de las demás, cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, alineadas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones.*

### **Dominio Personal**

*Disciplina que busca que el personal logre dominarse así mismo, maximizar su tolerancia y ver la realidad como tal, es decir de manera objetiva y con actitud positiva, dando lugar al crecimiento y al logro de resultados.*

### **Modelos mentales**

*Disciplina que se centra en desarrollar conciencia de las actitudes y percepciones que influyen en el pensamiento y la interacción*

### **Construcción de una visión compartida**

*Disciplina centrada en nutrir un sentido de compromiso grupal, desarrollando identidad, incorporando los principios y lineamientos organizacionales.*

### **Aprendizaje en equipo**

*Promueve transformación del colectivo para el pensamiento y la comunicación, procurando que el mismo puedan fortalecer inteligencia y capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros.*

### **Pensamiento sistémico**

*Quinta Disciplina, promueve capacidad de adaptación de la organización para responder a contextos en permanente cambio, lo que requiere de organizaciones que se replanten, se reinventen y sea parte de su cultura, el aprendizaje organizacional*

### **Gestión del cambio y cultura organizacional**

*“Tal como las personas los procesos se alían para producir impacto”*

*Es casi imperioso dualizar la gestión del cambio y la cultura organizacional para garantizar la implantación del cambio en una organización, sin duda alguna solo se producirá cambios de impacto en las organizaciones cuando éstas experimenten cambio de cultura organizacional, en la comprensión que esta determina modos de actuar, códigos de conducta, convicciones colectivas que permitan hacer cosas diferentes, dando paso a pensar y accionar más allá de lo convencional, en tanto guía sus acciones y orienta el comportamiento individual de cada uno de sus miembros.*

### **Como aporta la cultura organizacional en el cambio**

*“Cuando todos se implican se produce el verdadero cambio”*

Cuatro condiciones que contribuyen al éxito:

1-Marcar diferencia: Implica pensar y actuar diferente para lograr resultados diferentes, es decir se requiere de renovación, reinención de la organización

2-Visionar: Implica proyectarse, tener visión clara y que se apropien de ella todos los integrantes de la organización

3-Socializar : Debe ser conocida, compartida y participada por todos

4-Inspirar: Debe generar motivación, iniciativa para toma de decisiones y acciones nuevas e impactantes

### **¿Cómo gestionar el cambio?**

*“Sabiduría y estrategia, insumos claves para el cambio”*

Como todo proceso la gestión del cambio requiere de hacer uso de distintas estrategias que den lugar a ejecutar acciones concretas siguiendo una ruta que asegure la concreción del mismo, una estrategia que facilita este trayecto es el tránsito por diferentes etapas:

**Revisar:** Analizar los problemas y oportunidades, es tener claro ¿Cómo estamos como organización?

**Proyectar:** Identifica acciones específicas para lograr cambio, Implica diseñar un plan ¿Qué vamos hacer?, ¿Cómo lo vamos hacer?

**Acreditar:** Se pon en marcha el plan, se ejecutan las acciones, considerando todos los componentes de la organización: Recurso humano, procesos, estructura y recursos tecnológicos

**Replantear:** Identificar puntos débiles y establecer estrategias de mejora ¿Qué se requiere reformular?

## **Gestión pública**

Aportaciones teóricas:

Taylor en su obra "Principios de la Dirección Científica" propone cinco principios muy simples":

- 1) Facultar toda la responsabilidad de la organización del trabajo que ha de hacer el trabajador al directivo
- 2) Utilizar métodos científicos para determinar el modo más eficiente de realizar el trabajo
- 3) Seleccionar la mejor persona para realizar cada trabajo concreto
- 4) Instruir al trabajador para hacer el trabajo eficientemente
- 5) Controlar el rendimiento del trabajador para asegurar que se han seguido los procedimientos adecuados del trabajo y se han conseguido los resultados deseados.

## **La Nueva Gestión pública (NGP)**

*"Gestionar diferente, es hacerlo desde la perspectiva y la legitimización para quienes se gestiona"*

La nueva gestión pública (NGP) si bien enfatiza en los conceptos de eficiencia y eficacia, busca que estos se materialicen a través de atributos fundamentales de un gobierno abierto: Transparencia, participación, comunicación, que es lo que se promueve en la NGP, como esfuerzo para lograr la calidad total y generar valor, por tanto estamos frente a un nuevo escenario de la gestión pública, por consiguiente la dinámica de la misma se mueve a otro ritmo y hacia otra dirección, exige entonces la



incorporación de mecanismos diversos para garantizar mejores procesos con sistemas de control que garanticen la calidad, promoviendo la implicancia de la ciudadanía en los asuntos públicos, lo cual requiere de la apertura de espacios de participación.

**H. Fayol:** en su obra titulada "**Administración Industrial y General**", enfatiza en los principios de la dirección, considerando fundamentalmente:

La división del trabajo

La autoridad

Responsabilidad

Disciplina,

Unidad de mando

Unidad de dirección

Subordinación del interés individual al interés general

La remuneración del personal

Centralización

Línea de autoridad

Orden

Igualdad

Estabilidad del puesto

Iniciativa

Espíritu corporativo.

(Weber, 2016). En su obras "La Burocracia en economía y Sociedad", plantea el modelo de organizaciones que se han alineado en el marco donde operar las estructuras y los procesos de las organizaciones públicas" (Weber, 2016).

## **Teoría de la calidad.**

Hoy en día existe mucha exigencia de parte de todos los clientes o usuarios de una determinada empresa o entidad que presta servicio, Deming, Villaverde. propone algunos principios fundamentales que nos van a conducir a alcanzar la calidad, estos en forma conjunta van a ofrecer un marco para la acción y de esta manera van a proporcionar a la administración la base sobre la cual puede formular una planificación a largo plazo.

### **La calidad, carta de presentación de una organización**

Toda organización aspira crecimiento, este crecimiento se hace concreto cuando entraña calidad, la que se percibe cuando se ofrecen bienes y servicios con eficiencia y eficacia que satisfacen a los clientes o usuarios, por tanto la organización genera impacto, genera valor, de esta manera se va posicionando y gestando su marca, su sello organizacional, pasa de ser una organización entre tantas a otra con mayor visibilidad, que hace la diferencia por el valor que genera su servicio, con personalidad, que se impone, que impacta, por lo tanto toda organización debe exigirse calidad, en tal sentido, (Deming, 1986), propone 14 principios para la calidad en las organizaciones

#### **1. Constancia en el objetivo de mejora**

Propósito de mejora de la calidad debe ser continuo, es decir, una meta estable y permanente, dentro de los objetivos a largo plazo de la organización.

#### **2. Adopción general de la nueva filosofía**

Implementar una nueva filosofía en la empresa representa un cambio que supone la implicación de todos los sujetos involucrados.

### **3. Abandono de la dependencia de la inspección en masa**

Se debe eliminar la inspección en masa, focalizando e integrando el concepto de calidad en todo el proceso de producción.

### **4. No basar el negocio en el precio**

Se deben concentrar los esfuerzos en minimizar los costos totales, creando relaciones sólidas y duraderas con un solo proveedor para cada materia prima, basándose en la fidelidad y la confianza.

### **5. Mejora continua del sistema de producción y servicio**

No es suficiente resolver los problemas que vayan surgiendo. La mejora continua de la calidad implica un proceso constante de mejora de los procesos, servicios, planificación, gestión, dirección.

### **6. Formación en esta materia**

Requiere de constante capacitación e instrucción de los trabajadores, fijando estándares de calidad para todos los desempeños.

### **7. Adoptar e implantar el liderazgo de los directivos**

Es necesario fortalecer el liderazgo para la dirección de personas, reconociendo sus diferencias, habilidades, capacidades, aspiraciones, destrezas con propósito de ayudar al equipo a mejorar su trabajo.

### **8. Erradicar el miedo a actuar**

Generando clima de confianza, para dar la posibilidad de una interacción fluida donde

### **9. romper las barreras entre departamentos**

Eliminando la competición y construyendo un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio que abarque toda la organización.

### **10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas de calidad**

Ya que sólo crean relaciones adversas y de rivalidad y que redundan en el detrimento de la competitividad y calidad.

### **11. Eliminar las cuotas de trabajo que fijen metas u objetivos numéricos**

Es el liderazgo que debe primar y no los números que deban obligar, promover la consideración a los procesos, los métodos, la calidad.

### **12. Eliminar las causas que impiden al personal sentirse orgullosos de su trabajo**

Reforzar los avances, logros del personal de una organización, garantiza la satisfacción y por lo tanto la mejora de su desempeño, esta cadena inicia con el reconocimiento, con la valoración expresa, práctica que debe formar parte de la cultura organizacional, propiciar que cada uno sienta orgullo de sus logros.

### **13. Estimular la capacitación y la automejora**

Si una organización crece en tanto hay mejor desempeño de sus colaboradores, debe generar una cultura de fortalecimiento personal y profesional, aperturando espacios de capacitación y promoviendo la autocapacitación

### **14. Transformación**

Es la búsqueda comprometida y colaborativa de todos los miembros, implica repensar y replantear a su organización procurando que transite de un estado a otro mejor.

## **Gestión de la calidad**

“Es muy importante ver que la gestión viene a ser el acto y la consecuencia de realizar la administración o de

gestionar algo en una determinada institución o empresa"; Barrios, Escorza y Mesa (2013) manifiestan que la gestión comprende diversas actividades, como: la información, decisión, acción y control; todas estas actividades van a formar un ciclo que se van a encontrar en constante retroalimentación permitiendo de esta manera desarrollar para llegar a los diferentes objetivos que se proponen las organizaciones.

Los autores antes mencionados lo define como proceso, lo que conlleva a analizarlo para identificar subprocesos que pueden ser estudiados en forma detallada y profunda.

En términos clásicos el proceso de gestión mantiene los cuatro componentes que se conoce como básicos: la Planificación, Organización, Dirección y Control que funcionan como un ciclo en constante revisión y mejora. Barrios, Escorza y Mesa (2013) manifiestan que la calidad "se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores, a precios cada vez más competitivos; esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y después corregirlos" (p. 23).

La calidad exige de planificación, comunicación, asumirlo como cultura institucional, en ese sentido Escudero (2013) plantea que calidad es "conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización" (p. 118)

Osborne y Plastrik (1998), sostienen: "**la gestión de la calidad total** es la meta herramienta más conocida y utilizada de todas. Tiene el poder de ayudar a los organismos públicos a mejorar de forma continuada y gradual la calidad de sus funciones de cumplimiento y

servicios. Capacita, forma y equipa a los empleados para transformar sus métodos de trabajo”.

### **La Gestión Pública y Administración Pública**

Las expresiones gestionar y administrar aparece como sinónimos, como términos generales, similares, de uso indistinto; es por eso que a ambos se los define como la acción y efecto de hacer algo, de asumir una función o tarea para cumplir un propósito. Sin embargo en la legislación peruana estos conceptos aparecen diferenciados” (Bastidas & Pisconte, 2009).

La administración pública de acuerdo al enfoque procedimental incluye a “todas las instituciones y organismos públicos y privados que prestan servicios públicos”,

De acuerdo al Decreto Supremo No. 094-92-PCM, corresponde a todas “las entidades de cualquier naturaleza que sean dependientes del gobierno central, los gobiernos regionales o los gobiernos locales, incluido sus correspondientes organismos públicos”.

Es por eso que Bastidas & Pisconte (2009), refiere que la administración pública “comprende a los organismos que desempeñan una función de interés público, especialmente de provisión de servicios y/o regulación de los comportamientos e intereses de la sociedad, el mercado, así como del propio Estado y sus instituciones”.

Los autores antes mencionado definen en paralelo a la gestión pública “como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las

políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo” (Ley General del Sistema Nacional de Control).

Es por eso que agrupando ambos conceptos “se puede decir que la gestión pública está conformada por los lugares institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado delinea y efectúa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones”.

Ponen en relieve también que “la Gestión Pública se irrumpe de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo. Trata de los mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos, y de la coordinación y estímulo de los agentes públicos para lograr objetivos colectivos. Ésta es una definición muy general que hay que matizar y concretar desde diferentes puntos de vista. La acción pública se desarrolla en varias dimensiones que actúan simultáneamente”. Estas dimensiones son:

- “Lo que corresponde a la Ciencia Política y la Sociología se va a dar en términos de las relaciones de poder de acuerdo a los grupos sociales que actúan en instituciones determinadas”.
- “Cuando la administración conlleva a la persona jurídica que tiene derechos y obligaciones dándose en términos jurídicos va a corresponder su estudio al Derecho”,
- “Cuando se ocupa de los métodos de trabajo y organización interna y en términos administrativos su estudio le corresponde a las Ciencias de la Administración y la ingeniería”.

## **La calidad aplicada a la gestión pública**

Según lo descrito en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. (2008), “la administración pública en la actualidad se ve forzada a acoger diferentes herramientas de gestión traídas corrientemente por las empresas privadas; esto acata a la necesidad no solo de ser eficaces en la gestión sino también eficientes”. Según Díaz (2008) “la eficiencia se va a dar directamente a la relación costo beneficio de los emprendimientos, porque no solo importa lograr los resultados también nos interesa con qué costo se lo logra. Por tanto “la administración pública tiene el desafío de prestar servicios con eficacia, eficiencia y con calidad”.

Debemos enfatizar que cuando se adopta estos principios de eficacia, eficiencia y calidad, no debemos confundir el rol ni las funciones de un Estado con las de una empresa, ya que tiene fines de naturaleza distinta, una empresa aplica estos principios para competir en el mercado y obtener lucro, sin embargo el estado utiliza estos principios para prestar un mejor servicio y responder a las demandas de sus ciudadanos (Díaz, 2008).

## **Atributos de la calidad de servicios públicos.**

Desde la perspectiva de la Nueva Gestión pública que propugna el open government o gobierno abierto, cuya tarea se orienta a la generación de valor público que surge del resultado o valor del servicio público, por una parte, y de cómo se presta el servicio, la calidad es evaluada a partir de los siguientes atributos de calidad”, según López y Gadea (2001)

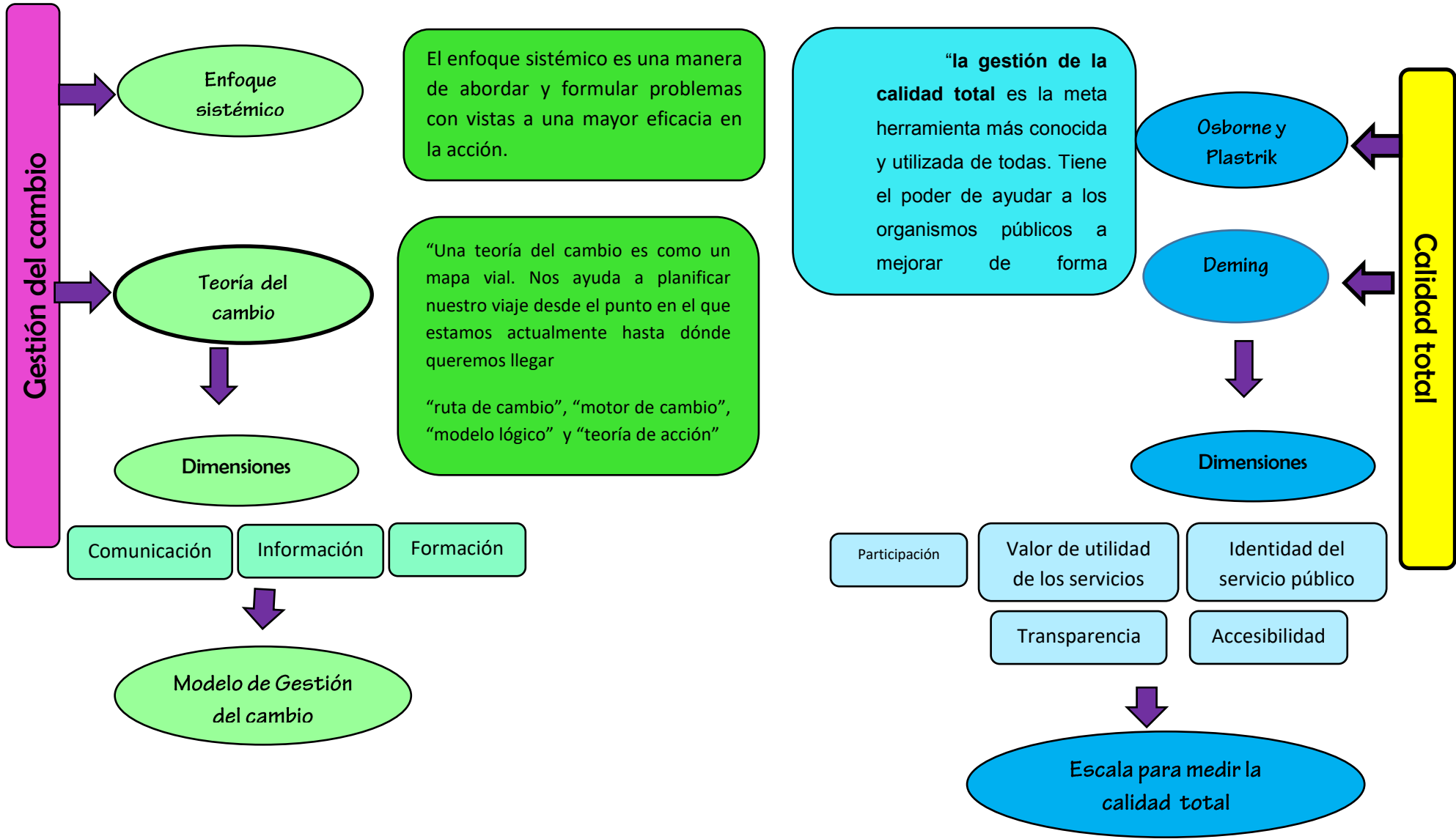


- **Transparencia:** “Los ciudadanos deben de saber cómo trabaja la administración, quiénes son los responsables y qué sucede cuando las cosas no funcionan. Los ciudadanos tienen derecho a la queja y a la compensación cuando se falla o se comete errores en los servicios públicos” (Sánchez D. I., 2001).
- **Participación:** “Los ciudadanos no deben ser tratados como receptores pasivos de los servicios públicos. Es necesaria su implicación. Los ciudadanos deben ser consultados y participar en la toma de decisiones sobre los servicios públicos” (Sánchez D. I., 2001).
- **Valor de utilidad de los servicios:** “Los servicios ofertados deben dar respuesta a las necesidades de los ciudadanos. Los servicios públicos deben tener indicadores de calidad conocidos por los ciudadanos y las Administraciones Públicas deben informar de los resultados obtenidos” (Sánchez D. I., 2001).
- **Accesibilidad:** Los servicios públicos deben ser fáciles de utilizar. Las Administraciones Públicas deben informar, socializar con la ciudadanía los distintos servicios y rutas de acceso amigables.
- **Identidad del Servicio público:** “Los ciudadanos valoran que el servicio público se presta de acuerdo a los propios valores constitucionales sobre el sentido de lo público. De manera muy especial en los aspectos relacionados con la igualdad, la legalidad, la imparcialidad, la equidad, la neutralidad y la confidencialidad” (Gómez, 2002).



# SÍNTESIS TEÓRICA GRÁFICA

## GESTIÓN DEL CAMBIO – CALIDAD TOTAL



## Capítulo 2

Puede apreciarse que la opinión de los trabajadores de una UGEL de la Región Lambayeque con respecto a la transparencia en la gestión, el 0% como muy satisfactorio, el 1.0% como satisfactorio, el 97.0% como regular, y el 2.0% como insatisfactorio. Se puede apreciar que la opinión de los trabajadores en una Ugel de la Región Lambayeque, con respecto a la participación en la gestión, el 0% como muy satisfactorio, el 0.0% como satisfactorio, el 95.0% como regular, y el 5.0% como insatisfactorio.

La opinión de los trabajadores de una Ugel de la Región Lambayeque, con respecto al valor de utilidad de los servicios de la gestión, el 0% como muy satisfactorio, el 0.0% como satisfactorio, el 96.0% como regular, y el 4.0% como insatisfactorio.

La opinión de los trabajadores de una Ugel de la Región Lambayeque, con respecto a la accesibilidad, el 0% fue muy satisfactorio, el 0.0% satisfactorio, el 45.5% regular, y el 54.5% insatisfactorio.

Puede apreciarse que la opinión de los trabajadores de una UGEL de la Región Lambayeque, con respecto a la identidad del servicio público, el 0% fue muy satisfactorio, el 13.9% satisfactorio, el 86.1% regular, y el 0.0% insatisfactorio.

Puede apreciarse que la opinión de los trabajadores de una UGEL de la Región Lambayeque con respecto a la transparencia en la gestión, el 0% como muy satisfactorio, el 1.0% como satisfactorio, el 97.0% como regular, y el 2.0% como insatisfactorio.

El tema de transparencia en la gestión pública, no solamente es necesario, sino es obligatorio, y parte desde la información veraz, oportuna, exacta, actualizada, de presupuesto, gastos, balances, protocolos, informes, convenios, actas y procedimientos administrativos que incluya toma de decisiones. De esta forma, los trabajadores pueden vigilar todas las decisiones que el afectan, constituyéndose en la única manera efectiva de terminar con la corrupción. Además existe la Ley de transparencia que debe cumplirse en todos los ámbitos laborales, garantizándose el derecho a la información que es fundamental, aplicándose a todas las entidades públicas, y los directivos tiene la obligación de brindar su acceso a los solicitantes.

En una Ugel se debe promover la publicación de información actualizada que sirva de apoyo para formular planes y políticas educativas, uniformizar procesos de manejo de información que represente de manera estricta la realidad educativa, puede apreciarse que la opinión de los trabajadores de una Ugel de la Región Lambayeque, con respecto a la participación en la gestión, el 0% como muy satisfactorio, el 0.0% como satisfactorio, el 95.0% como regular, y el 5.0% como insatisfactorio.

En los últimos años se ha mejorado los procesos de participación en ciudadana en la gestión pública de diferentes tipos, alcances y orientaciones. Puede apreciarse que la opinión de los trabajadores de una Ugel de la Región Lambayeque, con respecto al valor de utilidad de los servicios de la gestión, el 0% como muy satisfactorio, el 0.0% como satisfactorio, el 96.0% como regular, y el 4.0% como

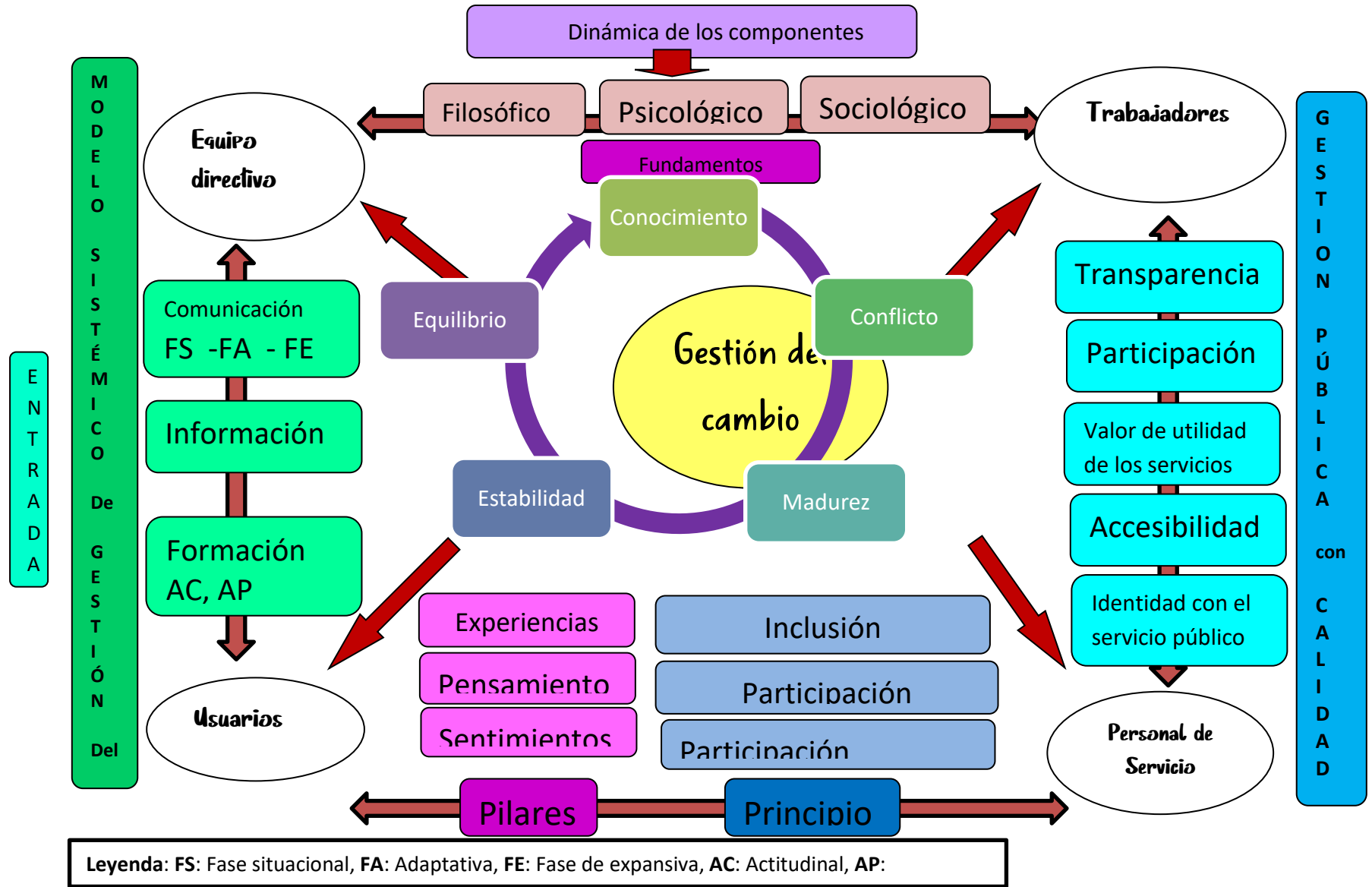
insatisfactorio. Apreciarse que la opinión de los trabajadores de una Ugel de la Región Lambayeque, con respecto a la accesibilidad, el 0% fue muy satisfactorio, el 0.0% satisfactorio, el 45.5% regular, y el 54.5% insatisfactorio.

En la publicación realizada el 95 de enero del 2017 por el Diario Gestión, las unidades de Gestión educativa local (UGEL) son una de las instituciones más demandadas por la ciudadanía, en el año 2016, registrándose 144 denuncias. Entre los derechos más vulnerados se encuentran la falta de accesibilidad.

Puede apreciarse que la opinión de los trabajadores de una Ugel de la Región Lambayeque, con respecto a la identidad del servicio público, el 0% fue muy satisfactorio, el 13.9% satisfactorio, el 86.1% regular, y el 0.0% insatisfactorio.

La identidad del servicio constituye el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo; es decir que se define de manera general como la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. En este sentido se puede apreciar que los resultados muestran que el 13.9% fue satisfactorio, y el 86.1% regular; es decir que este porcentaje fue bajo y se tiene que mejorar

Modelo sistémico de gestión del cambio



La gestión del cambio como proceso integral, global, impulsa el cambio en una organización, implica por tanto el cambio a todo nivel, de todos sus componentes o elementos: personal, sistemas, estructuras, cultura y ritmos de una institución, es necesario que se de pie a estos cambios a partir de la nueva visión de gestión que deben replantearse los líderes, cuando esta visión se renueva, se logrará renovar a toda la organización.

Por tanto hay el convencimiento que una organización cambia cuando cambian las personas, desde esta perspectiva, el recurso humano se constituye en el factor cambio, eso implica, motivar, persuadir, empoderar al personal para generar compromiso y nuevas actitudes en el desempeño de sus tareas de cada miembro de la institución; de este modo el servicio que entreguen será eficaz, eficiente, dando lugar a la satisfacción del usuario, en tal sentido se propone un modelo sistémico de gestión del cambio para contribuir en una gestión pública con calidad total

La esencia de cada Institución, radica en la esencia de cada uno de sus integrantes, depende de la actitud para que cada quien haga suya la visión, la misión, los valores, es decir la filosofía Institucional que le da el carácter de ser una Institución con una mística, con su propia cultura, constituyéndose en una Institución con personalidad propia. Una institución genera su personalidad, su marca personal en base a la calidad de entrega de servicio que brinde, marca que lo construyen quienes forman parte de ella, por lo que el compromiso a partir de la identificación plena de cada miembro de la institución es lo que garantiza que se genere dicha marca institucional



En la medida que cambie el ser humano trasciende y transforma cualquier realidad, el amor propio, el deseo de superación, la motivación, son requisitos necesarios para gestionar un cambio institucional.

Psicología, es el estudio de la consciencia. Por estos tiempos, los estudios de 'inteligencia emocional' han revolucionado el entendimiento del comportamiento humano, el termino calidad de servicios está tan manoseada, que parece poesía abstracta exponerla en eventos académicos, sin embargo, aprender a gestionar el cambio no es tarea fácil ni en las empresas privadas ni en las instituciones del Estado.

Desde este entendimiento la gestión del cambio institucional emerge de los cambios de cada individuo.

#### **A. Pilares**

**-Experiencias:** Cada miembro de la organización posee un cúmulo de experiencias válidas y que se constituyen en una fortaleza para la empresa

**-Pensamientos:** Del entendido que cada ser humano es diferente, diferentes van a ser sus pensamientos en cualquier contexto, en la organización de igual manera sus pensamientos, parte de la percepciones que tiene como miembro de La organización, pensamientos que pueden contribuir para el desarrollo de la empresa como también pueden constituirse en una dificultad que necesita ser atendida.

**-Sentimientos.** Como ser humano experimentará distintos sentimientos hacia sí mismo, hacia los demás miembros y hacía la empresa.

## **E. Principios.**

-**Inclusividad:** Todos los miembros de la organización son un factor cambio propio y se constituyen en factor cambio para los demás

-**Participación planificada:** No hay cambio organizacional profundo sin participación, es importante el grado y amplitud de participación, el cambio organizacional debe ser planeado cuidadosamente, introducido y consolidado

-**Participación funcional.** La participación se torna funcional cuando sirve para

- Aprovechar óptimamente las capacidades existentes
- Tener en cuenta los modelos distintos de interpretación de la realidad organizacional.
- Fomentar la aceptación para el carácter "caótico" e "irracional" de una organización.
- Crear canales de comunicación.
- Experimentar con relaciones fuera de la rutina , en la estructura ordinaria

## **F. Características del modelo**

El modelo sistémico de gestión del cambio es una propuesta orientada a lograr una gestión pública con calidad total, incluye diversos componentes que funcionan vinculados interdependientemente, partiendo del conocimiento pleno de la realidad, incluye actividades, estrategias que concretizan a las dimensiones de Comunicación, información y formación que operan para todos agentes de la Institución: Equipo directivos, personal de áreas, personal de servicio, administrados, regulado por los principios de Inclusividad, participación, participación funcional.

### **G. Evaluación**

Se realizará de forma anual el documento de gestión utilizado será el POI, además se utilizara otros instrumentos evaluación como la lista de chequeo, listas de cotejo para medir la calidad de los servicios, Por cada actividad.

### **H. Vigencia del modelo**

Por su naturaleza el proceso del modelo es cíclico por tanto no hay fecha de término porque después de cada proceso de reflexión se renovarán las actividades y estrategias.

### **I. Retos que exige el modelo**

-Tratándose de cambios actitudinales, requiere trabajar etapas de sensibilización para hacer frente a la resistencia.

-Para garantizar la viabilidad del modelo, es necesario institucionalizarlo de manera formal, que todos lo conozcan se apropien y lo asuman.

## Referencia

- Acle, a. (1989). *www.unamosapuntes.com*. Recuperado el junio de 2016, de *www.unamosapuntes.com*:  
<http://www.unamosapuntes.com>
- Alamo, R. (1995). *www.aneca.es*. Obtenido de *www.aneca.es*:  
[acceda.ulpgc.es/bitstream/10553/2072/1/589.pdf](http://acceda.ulpgc.es/bitstream/10553/2072/1/589.pdf)
- Altaba, E. (10 de 02 de 2009). *www.tdx.cat*. (U. R. d'Empreses, Ed.) Obtenido de *www.tdx.cat*: <http://www.tdx.cat/TDX-0317110-125126>
- Altaba, E. (2009). *www.tdx.cat*. Recuperado el enero de 2017, de *www.tdx.cat*:  
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8818/TESIS.pdf;sequence=1>
- Altaba, E. (2009). *www.tdx.cat*. Recuperado el enero de 2017, de *www.tdx.cat*:  
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8818/TESIS.pdf;sequence=1>
- Ansoff, I. (1965). *www.scielo.org.co*. Recuperado el agosto de 2016, de *www.scielo.org.co*:  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/6115/3518>
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Canadá: ILPES/CEPAL.  
[doi:3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](http://doi.org/10.18464/doi/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)
- Arnoletto, E. J. (2010). *ensocima.com.ar*. Obtenido de *ensocima.com.ar*: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/777/gestion%20politica%20o%20gestion%20hacia%20arriba.htm>
- Arnoletto, E. J. (2010). *eumed.net*. Obtenido de BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS GOBIERNOS LOCALES:  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/777/gestion%20politica%20o%20gestion%20hacia%20arriba.htm>

- Arnoletto, E. J. (2010). *www.eumed.net*. Recuperado el enero de 2017, de *www.eumed.net*: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/777/gestion%20operativa%20o%20gestion%20hacia%20abajo.htm>
- Arnoletto, E. J. (2010). *www.eumed.net*. Recuperado el enero de 2017, de *www.eumed.net*: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/777/gestion%20operativa%20o%20gestion%20hacia%20abajo.htm>
- Azócar, P. (2009). *www.dspace.uce.edu.ec*. Recuperado el junio de 2016, de *www.dspace.uce.edu.ec*:  
<http://www.ceppia.com.co/Herramientas/PLANEACION-ESTRATEGICA/Planeacion-estrategica-catalizador-del-cambio-organizacional.pdf>
- Barrios, S., Escorza, T., & Mesa, G. (2013). *Gestión de la Calidad en la Administración Pública: un reto para el futuro*. Santa Clara, Villa Clara, Cuba: Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. doi:ta1303/v13n3a3.htm
- Bastidas, D., & Pisconte, J. (2009). *Modulo Gestion Publica.cdr - Congreso de la República*.  
doi:/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/\$FILE/Gestión Pública.pdf
- Blejmar, B. (2011). *Gestión de cambio organizacional*. Paraguay: Santillana.
- Böcker, R. (2005). *eco.mdp.edu.ar*. Obtenido de *eco.mdp.edu.ar*:  
[http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/tesis/docs/externas/bocker\\_r.pdf](http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/tesis/docs/externas/bocker_r.pdf)
- Carneiro Caneda, M. (2010). *www.scielo.org.co*. Recuperado el agosto de 2016, de *www.scielo.org.co*:  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518>
- Cassell, M. (2000). *Divides and rules*. Financial Management.
- CHIAVENATO, I. (1986). *dl.dropboxusercontent.com*. Recuperado el febrero de 2017, de *dl.dropboxusercontent.com*:  
[http://www.colpos.mx/cocoan/cisb/capitulo\\_1.pdf](http://www.colpos.mx/cocoan/cisb/capitulo_1.pdf)
- Churchil, W. (2011). *Gestión del cambio*. *Fundación Factor huma*.
- Cienfuegos, C. (2014). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. *scielo*, 35(1). Recuperado el 12 de

febrero de 2017, de  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000100011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000100011)

CLAD. (29 de mayo de 2008). *www.icesi.edu.co*, CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. Obtenido de *www.icesi.edu.co*:  
<http://www.fundibeq.org/images/pdf/metodologia/cartacalidad.pdf>

Congreso de la República. (30 de Enero de 2002). LEY N° 27658: Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. *El Peruano*, págs. 3-4. Obtenido de  
[http://www.oas.org/juridico/spanish/per\\_res21.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/per_res21.pdf)

Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Redalyc*(35), 152-181. doi:pdf/646/64629832007.pdf

CUERO, J., ESPINOZA, A., GUEVARA, M., MONTOYA K., OROZCO, L. Y Y ORTIZ Y. (2007). *docplayer.es*. Recuperado el julio de 2016, de *docplayer.es*: <http://docplayer.es/8280865-Planeacion-estrategica-henry-mintzberg.html>

Dancourt, Ó., & Jiménez, F. (2009). *Crisis Internacional: Impactos y respuestas de política económica en el Perú*. Lima, Perú: Universidad Católica del Perú. Recuperado el 17 de abril de 2017, de *tesis.pucp.edu.pe*:  
<http://textos.pucp.edu.pe/pdf/204.pdf>

DIAZ, A. (2008). *www2.congreso.gob.pe*. Recuperado el JULIO de 2016, de *www2.congreso.gob.pe*:  
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/FC0147F806DDB3E305257BCC0013FEC5/\\$FILE/LA\\_CALIDAD\\_EN\\_LA\\_GESTION\\_PUBLICA.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FC0147F806DDB3E305257BCC0013FEC5/$FILE/LA_CALIDAD_EN_LA_GESTION_PUBLICA.pdf)

Díaz, A. (2008). *www2.congreso.gob.pe*. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de *www2.congreso.gob.pe*:  
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/FC0147F806DDB3E305257BCC0013FEC5/\\$FILE/LA\\_CALIDAD\\_EN\\_LA\\_GESTION\\_PUBLICA.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FC0147F806DDB3E305257BCC0013FEC5/$FILE/LA_CALIDAD_EN_LA_GESTION_PUBLICA.pdf)

*docs.com*. (junio de 2012). Recuperado el 17 de abril de 2017, de *docs.com*:  
[www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/PeruOportunidadDesarrollo.pdf?download](http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/PeruOportunidadDesarrollo.pdf?download)

- documents.mx. (30 de enero de 2002). Obtenido de documents.mx.
- Dumorné, K. (s.f.). Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>
- Ellahueñe, C. L. (2012). *clemmagister.blogspot.com*. Obtenido de clemmagister.blogspot.com: [http://clemmagister.blogspot.pe/2012\\_01\\_01\\_archive.html](http://clemmagister.blogspot.pe/2012_01_01_archive.html)
- Escudero, C. H. (2013). *Manual de Auditoría Médica*. Buenos Aires, Argentina: Dunken.
- Estrada B., Fernández M., Medina A., Mujica L., Romero A. (Marzo de 2011). *es.scribd.com*. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de es.scribd.com: <https://es.scribd.com/doc/52200751/Trabajo-de-indicadores-de-desempeno-en-el-Sector-Publico-venezolano-Administracion-y-Gerencia-Publica>
- Fragoso, J. (04 de abril de 2011). *www.icesi.edu.co*. Ixtepec, Oaxaca, México: Universidad del Istmo. Recuperado el 17 de abril de 2017, de [www.icesi.edu.co](http://www.icesi.edu.co): [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1057/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1057/html)
- Galeano, J. A. (1994). *myslide.es*. Obtenido de myslide.es: <http://myslide.es/documents/ensayo-principios-de-la-planificacion.html>
- gestintegrada.blogspot.com*. (2013). Recuperado el julio de 2016, de [gestintegrada.blogspot.com](http://gestintegrada.blogspot.com): <http://sistemasinformaticosads.blogspot.pe/2013/03/fundamentos-de-calidad.html>
- Goleman, D. (2000). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairos.
- Gómez, C. G. (12 de 04 de 2002). *www.lawebmunicipal.com*. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de [www.lawebmunicipal.com](http://www.lawebmunicipal.com): <http://www.lawebmunicipal.com/files/2-53-documento/cris.PDF>
- Gustavo Yamada y Ricardo Montero. (06 de 2011). *pt.scribd.com*. Recuperado el 08 de 04 de 2017, de [pt.scribd.com](http://pt.scribd.com): <https://es.scribd.com/document/98888093/Corrupcion-e-inequidad-en-los-servicios-publicos-en-el-Peru>

- Gustavo Yamada □ Ricardo Montero. (Junio de 2011). *Corrupción e inequidad en los servicios públicos en el Perú*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico. doi:DyP/DyP-50.pdf
- Hernández, D. (12 de noviembre de 2012). [www.dgsc.go.cr](http://www.dgsc.go.cr).  
Obtenido de [www.dgsc.go.cr](http://www.dgsc.go.cr):  
<http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cladxvii/hernamar.pdf>
- Hernández, D. M. (2012). La participación ciudadana en la gestión pública: un desafío con dos caras. *XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 1-20. doi:cladxvii/hernamar.pdf.
- Hurtado. (2008). [investigacionholistica.blogspot.com](http://investigacionholistica.blogspot.com). Recuperado el julio de 2016, de [investigacionholistica.blogspot.com](http://investigacionholistica.blogspot.com):  
<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0093381/cap03.pdf>
- Jáuregui, A. (2001). Principios de la administración científica, Taylor y Ford. *Gestiopolis*. Recuperado el 20 de 04 de 2017, de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com):  
<https://www.gestiopolis.com/principios-de-la-administracion-cientifica-taylor-y-ford/>
- Joao Pedro Da-Fonseca, Arialys Hernández-Nariño, Alberto Medina-León, Dianelys Nogueira-Rivera. (15 de 11 de 2013). [scielo.sld.cu](http://scielo.sld.cu). Recuperado el 17 de 04 de 2017, de [scielo.sld.cu](http://scielo.sld.cu):  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000100011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000100011)
- Junior Estiven. et, al. (2007). [docplayer.es](http://docplayer.es). Recuperado el 17 de 04 de 2017, de [docplayer.es](http://docplayer.es): <http://docplayer.es/8280865-Planeacion-estrategica-henry-mintzberg.html>
- Koontz, H. y Wehrich, H. (1994). [cursos.aiu.edu](http://cursos.aiu.edu). Recuperado el junio de 2016, de [cursos.aiu.edu](http://cursos.aiu.edu):  
[http://infoplanificacion.blogspot.pe/2006/09/definicion-de-conceptos\\_13.html](http://infoplanificacion.blogspot.pe/2006/09/definicion-de-conceptos_13.html)
- Lagos, M., & Dammert, L. (09 de mayo de 2012). El Perú es el país que menos cumple las leyes en América Latina. *El Comercio*, págs. 5-6. doi:4/7/1/471551.pdf
- Latinobarometro, C. (Ed.). (Diciembre de 2010). [docslide.us](http://docslide.us).  
Obtenido de [docslide.us](http://docslide.us):



<http://docslide.us/documents/metodos-de-analisis-e-intervenciones.html>

Latinobarómetro, C. (2012). *docplayer.es*. Obtenido de *docplayer.es*: <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>

Levitsky, S. (13 de mayo de 2012). *www.reinadelaselva.com.pe*. Obtenido de *www.reinadelaselva.com.pe*: <http://www.larepublica.pe/columnistas/aproximaciones/una-paradoja-peruana-12-05-2012>.

Ley N° 23853. (09 de junio de 1984). *Ley Organica de Municipalidades*. Lima. Obtenido de *www.minsa.gob.pe*: <http://munihuamanga.gob.pe/downloads/Marco-Legal/ley-organica-municipalidades.pdf>

*LinkedIn Corporation* © 2017. (10 de septiembre de 2013). Obtenido de *LinkedIn Corporation* © 2017: <http://es.slideshare.net/dudyacks/mtodo-analtico-26064628>

LÓPEZ Y GADEA. (2001). *www.tdx.cat*. Recuperado el JULIO de 2016, de *www.tdx.cat*: *www.tdx.cat*

M, B. (1995). *Sistemas Sociales y filosofía*. Buenos Aires: Sudamerica.

Malvicino, G. (2001). *docplayer.es*. Recuperado el julio de 2016, de *docplayer.es*: <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MALVICINO,%20Guillermo%20-%20La%20gestion%20de%20la%20calidad.pdf>

Manso, F. (1991). *dspace.unitru.edu.pe:8080*. Recuperado el junio de 2016, de *dspace.unitru.edu.pe:8080*: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/Human/diaz\\_gy/Cap4.PDF](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/Human/diaz_gy/Cap4.PDF)

Martínez Cruz , K. (10 de noviembre de 2015). *gestiopolis*. Obtenido de *gestiopolis*: <https://www.gestiopolis.com/concepto-de-gestion-educativa-ensayo/>

Marván, M. (21 de octubre de 2005). *publications.iadb.org*. Obtenido de *publications.iadb.org*: <http://siare.clad.org/fulltext/0052105-3.pdf>

- Mercader Ruiz, J., Ruiz Santos, C., Martínez León, L., & Peláez Ibarro, J. (2000). *Modelo para la gestión del cambio organizacional en las pymes*. España: Universidad de Murcia.
- Metodos de investigación*. (s.f.). Obtenido de <https://explorable.com/es/diferentes-metodos-de-investigacion>
- Mezones, F. (enero de 2006). *Transparencia en la Gestión Pública*. Guatemala: INDES. doi:11319/216
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). Resolución Ministerial N° 006-2015. *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*, 1-42. doi:RM006\_2015EF41.pdf
- Moreno, D. (2010). *uls-bsc.yolasite.com*. Obtenido de [uls-bsc.yolasite.com: uls-bsc.yolasite.com/.../Lectura%20de%20Apoyo%20CTRI%20Gest.%202010.doc](http://uls-bsc.yolasite.com/.../Lectura%20de%20Apoyo%20CTRI%20Gest.%202010.doc)
- Mota, L. (18 de 12 de 2012). [www.ojs.unam.mx](http://www.ojs.unam.mx). *RA Ximhai*, 8(2). doi:1665-0441
- Munch, L. (1997). *dspace.ups.edu.ec*. Recuperado el julio de 2016, de [dspace.ups.edu.ec: http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-8-Fundamentos-de-Administracion-Lourdes-M%C3%BCnch-Galindo.pdf](http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-8-Fundamentos-de-Administracion-Lourdes-M%C3%BCnch-Galindo.pdf)
- Ortún, V. (s.f). *de.slideshare.net*. Obtenido de [de.slideshare.net: https://es.slideshare.net/77david77/gestion-publica-27720908](https://es.slideshare.net/77david77/gestion-publica-27720908)
- Peraza, A. (2014). *tesisdeinvestig.blogspot.com*. Obtenido de [tesisdeinvestig.blogspot.com: mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/580/aperaza.pdf?sequence=1](http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/580/aperaza.pdf?sequence=1)
- Peraza, A. (2014). *tesisdeinvestig.blogspot.com*. Recuperado el enero de 2017, de [tesisdeinvestig.blogspot.com: http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/580/aperaza.pdf?sequence=1](http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/580/aperaza.pdf?sequence=1)
- Peraza, A. (2014). *tesisdeinvestig.blogspot.com*. Recuperado el enero de 2017, de [tesisdeinvestig.blogspot.com: http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/580/aperaza.pdf?sequence=1](http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/580/aperaza.pdf?sequence=1)

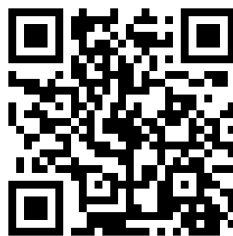
- Peraza, A. (2014). *tesisdeinvestig.blogspot.com*. Recuperado el enero de 2017, de *tesisdeinvestig.blogspot.com*:  
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/580/aperaza.pdf?sequence=1>
- Peraza, A. (2014). *tesisdeinvestig.blogspot.com*. Recuperado el enero de 2007, de *tesisdeinvestig.blogspot.com*:  
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/580/aperaza.pdf?sequence=1>
- Pueblo, D. d. (SETIEMBRE de 2012). *www.munitacna.gob.pe*.  
Obtenido de *www.munitacna.gob.pe*:  
<http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>
- regionamazonas.gob.pe*. (2007). Obtenido de *regionamazonas.gob.pe*:  
[http://www.regionamazonas.gob.pe/sede/informacion\\_institucional.php](http://www.regionamazonas.gob.pe/sede/informacion_institucional.php)
- regionamazonas.gob.pe*. (26 de julio de 2016). Obtenido de *regionamazonas.gob.pe*:  
[http://regionamazonas.gob.pe/sede/intranet/archivos/documentos/transparencia/6\\_PEI-2011-2016.pdf](http://regionamazonas.gob.pe/sede/intranet/archivos/documentos/transparencia/6_PEI-2011-2016.pdf)
- repositorio.ucsg.edu.ec*. (2006-2011). Obtenido de *repositorio.ucsg.edu.ec*:  
[http://www2.ucsg.edu.ec/dmdocuments/plan\\_estrategico\\_operativo\\_2006\\_2011.pdf](http://www2.ucsg.edu.ec/dmdocuments/plan_estrategico_operativo_2006_2011.pdf)
- República, C. G. (enero de 2014). *www.buenastareas.com*.  
Obtenido de *www.buenastareas.com*:  
<http://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Gobernabilidad%20democr%C3%A1tica/pe.Estudio%20proceso%20de%20descentralizacion.pdf>
- Restrepo, L. S., Estrada, S., & Ballesteros, P. P. (2010). Planeación Estratégica Logística para un Holding Empresarial. *Redaly*, 90-95. doi:849/84917316016.pdf
- Rojas, C. (05 de 03 de 2014). *Modernización de la Gestión Pública en el Perú*. Trujillo, Perú: Universidad Cesar Vallejo.  
doi:claudiarojas7758
- Ronco, E., & LLadó, E. (2000). *Aprender a gestionar el cambio*. Barcelona: Paidós.

- RUSSELL L, A. (1988). *pt.scribd.com*. Recuperado el 2017, de *pt.scribd.com*:  
<https://es.scribd.com/presentation/30664313/Planeacion-y-Toma-de-Decisiones-1>
- Sánchez, D. I. (12 de 2001). *La Imagen de Empresa como Factor Determinante en la Elección de Operador: Identidad y Posicionamiento de las Empresas de Comunicaciones Móviles*. Santander, España: Universidad de Cantabria.  
doi:/10803/10591/
- Sánchez, F. (marzo de 2003). *www.eclac.cl*. Obtenido de *www.eclac.cl*:  
<http://www.monitoreoyevaluacion.info/biblioteca/files/original/4a01ca4b0bc487bd11eb2f0b6f0f5461.pdf>
- Sarmiento, S. (2014). *www.scielo.org.co*. Recuperado el agosto de 2016, de *www.scielo.org.co*:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n1/v12n1a10.pdf>
- Secretaría de Gestión Pública-PCM. (2013). *docplayer.es*. Recuperado el 17 de abril de 2017, de *docplayer.es*:  
<http://docplayer.es/51601-Modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2021.html>
- Silva, V. (noviembre de 2012). *repo.uta.edu.ec*. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de *repo.uta.edu.ec*:  
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/3228/1/13%20o.e..pdf>
- sites.google.com*. (1988). Recuperado el 17 de 04 de 2017, de *sites.google.com*:  
<https://sites.google.com/site/elviscarolinagarcia/la-administracion/teoria-clasica-de-la-administracion>
- Steiner, G. (1988). *doctorarosaliamorales.blogspot.com*. Recuperado el julio de 2017, de *doctorarosaliamorales.blogspot.com*:  
<http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/estraorg/6.pdf>
- Steiner, G. A. (1983). *Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe saber*. D. F. México, México: Continental.  
Recuperado el 2017, de *www.virtual.unal.edu.co*:  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/san%20martin\\_ac/Cap2.PDF](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/san%20martin_ac/Cap2.PDF)

- Tarruella Caballero, L., & Castán Farrero, J. (1996). *Gestionar el cambio*. Barcelona: Universidad de Barcelona: Facultad de Ciencias económicas y empresariales.
- Velasco Espitia, M. E., & Paredes Hernández, E. (2008). *Gestión del Cambio Organizacional*. Colombia: Universidad de Pamplona.
- Venegas Jimenez, P. (2004). *Planificación educativa: bases metodológicas para su desarrollo en el siglo XXI*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Villaverde, J. C. (2012). *Propuesta de implementación de los 14 principios del Dr. Deming en una empresa de envases y envolturas plásticas*. Lima, Lima, Perú: Universidad Católica del Perú. Obtenido de tesis.pucp.edu.pe.
- Weber, M. (2016). Economía y Sociedad de Max weber 1921. *ClubEnsayos*, 1-3. Recuperado el 20 de 04 de 2017, de [www.clubensayos.com](http://www.clubensayos.com):  
<https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Economía-y-Sociedad-de-Max-weber-1921/3750303.html>
- [www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com). (20 de noviembre de 2012). Recuperado el 17 de abril de 2017, de [www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com):  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Regionalizaci%C3%B3n-En-El-Peru/6477464.html>
- [www.inicam.org.pe/normativa/legislacion/Ley27658.pdf](http://www.inicam.org.pe/normativa/legislacion/Ley27658.pdf). (19 de 01 de 2002). Recuperado el 08 de 04 de 2017, de [www.inicam.org.pe/normativa/legislacion/Ley27658.pdf](http://www.inicam.org.pe/normativa/legislacion/Ley27658.pdf):  
<http://www.inicam.org.pe/normativa/legislacion/Ley27658.pdf>
- Yamada, Gustavo y Montero, Ricardo. (28 de 03 de 2011). [www.cies.org.pe](http://www.cies.org.pe). Obtenido de [www.cies.org.pe](http://www.cies.org.pe):  
[http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/doble\\_a\\_triple\\_castigo\\_burocracia\\_corrupcion\\_e\\_inequidad\\_en\\_los\\_servicios.pdf](http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/doble_a_triple_castigo_burocracia_corrupcion_e_inequidad_en_los_servicios.pdf)
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional: Cambios y herramientas*. Ecuador: ABYA-YALA.

## ***Descubre tu próxima lectura***

Si quieres formar parte de nuestra comunidad, regístrate en <https://www.grupocompas.org/suscribirse> y recibirás recomendaciones y capacitación



   @grupocompas.ec  
compasacademico@icloud.com

### **Zuly Cristina Molina Carrasco**

Licenciada en educación, Universidad Pedro Ruiz Gallo, Chiclayo, Perú  
Licenciada en Psicología, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú  
Magister en Docencia y gestión educativa, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú  
Dra. en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú  
Dra. en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú  
zcmolinacarrasco@gmail.com  
(ORCID: 0000-0002-5563-0662)  
[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Zuly+cristina+molina+carrasco&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Zuly+cristina+molina+carrasco&btnG=)

### **Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón**

Licenciada en educación, Universidad Pedro Ruiz Gallo, Chiclayo, Perú  
Ingeniera Zootecnista, Universidad Pedro Ruiz Gallo, Chiclayo, Perú  
Magister en Educación con mención en Docencia y gestión educativa, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. Magister en Administración de Empresas-MBA, Universidad César Vallejo Chiclayo, Perú  
Dra. en Educación, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú  
Dra. en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú Mercedescollazos4@gmail.com  
(<https://orcid.org/0000-0002-5656-2243>)  
[https://scholar.google.es/citations?user=Y3k3l\\_sAAAAJ&hl=es](https://scholar.google.es/citations?user=Y3k3l_sAAAAJ&hl=es)

### **Aurelio Ruiz Pérez**

Licenciado en Educación, Especialidad Ciencias Químico Biológicas, Universidad Nacional de Cajamarca, Perú. Bachiller en Educación, Universidad Nacional de Cajamarca, Perú. Maestro en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú. Dr. en Gestión Universitaria, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú. Posdoctorado Internacional en Investigación Cualitativa, Fundación Universitaria Juan N. Corpas, Colombia y Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú. (ORCID : 0000-0001-7684-347) aruizpe@ucvvirtual.edu.pe.  
[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Aurelio+Ruiz-P%C3%A9rez+&oq=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Aurelio+Ruiz-P%C3%A9rez+&oq=)

### **Bertila Hernández Fernández**

Licenciada en educación, Universidad Nacional Cajamarca, Cajamarca, Perú. Magister en Docencia y gestión educativa, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. Dra. en Educación, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. Dra. en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. Bertilahernandez2013@gmail.com. (ORCID: 0000-0002-4433-5019)  
<https://scholar.google.es/citations?user=66yfZd4AAAAJ&hl=es>

### **Victor Augusto Gonzales Soto**

Licenciado en educación, Universidad Pedro Ruiz Gallo, Chiclayo, Perú  
Segunda Especialidad en Psicopedagogía, Pedro Ruiz Gallo, Chiclayo, Perú. Maestro en Docencia y gestión educativa, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. Dr. en Educación, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú  
Dr. en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. victor.augusto2500@gmail.com (ORCID: 0000-0002-9528-2308)  
[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=victor+augusto+gonzales+soto&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=victor+augusto+gonzales+soto&btnG=)



@grupocompas.ec  
compasacademico@icloud.com



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura



Cátedra UNESCO  
«Paz, Solidaridad y  
Diálogo Intercultural»  
Universitat Abat Oliba CEU



Grupo de capacitación e investigación pedagógica



@grupocompas.ec  
compasacademico@icloud.com