

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**“MODELO SISTÉMICO DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA UNA
GESTIÓN PÚBLICA CON CALIDAD TOTAL EN LAS UGEL DE
LAMBAYEQUE”**

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR
EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

AUTOR

Mg. ZULY CRISTINA MOLINA CARRASCO

ASESOR

Dra. BERTILA HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN ESTRTEGICA

CHICLAYO – PERÚ

2017

PÁGINA DE JURADO

Dra. Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón
Presidente

Dr. Víctor Augusto Gonzáles Soto
Secretario

Dra. Bertila Hernández Fernández
Vocal

DECLARACIÓN JURADA

Yo, ZULY CRISTINA MOLINA CARRASCO, estudiante del Programa de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 27259278, con la tesis titulada “Modelo Sistémico de Gestión del Cambio para una Gestión Pública con Calidad Total en las Ugel de Lambayeque”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El presente trabajo de investigación es de mi autoría.
- 2) Respetando las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, el presente trabajo de investigación no es recopilación o copia de otros trabajos similares.
- 3) El presente trabajo de investigación no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) En el presente trabajo los resultados son reales, sin ser falseados, ni duplicados, o copiados considerándose un aporte a la realidad investigada. De existir datos falsos, información sin citar a autores, auto plagio, piratería o falsificación, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 2017

Zuly Cristina Molina Carrasco

DNI 27259278

DEDICATORIA

A Mi familia que es mi fuente de inspiración para cada proyecto que emprendo.

A Zoilita Uriarte, que está en el cielo quien me inspiró para realizar este trabajo de investigación.

Cristina

AGRADECIMIENTO

A la Universidad César Vallejo por darme la oportunidad de seguir creciendo como persona y profesional a la Dra. Mercedes Collazos Alarcón, quien es el mejor reflejo de humildad y motivación, a la Dra. Bertila Hernández Fernández, gracias a su nobleza y acertado asesoramiento logré consolidar este trabajo y a cada uno de los docentes que contribuyeron en mi formación, a todos mis compañeros doctorandos con quienes compartimos experiencias enriquecedoras.

La autora

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado.

Pongo a consideración de cada uno de ustedes el trabajo de investigación realizado en el contexto del Doctorado de Gestión pública y gobernabilidad.

El presente informe de investigación corresponde a la tesis titulada: Modelo sistémico de gestión del cambio para una gestión pública con calidad total en las UGEL de Lambayeque 2016”, con el objetivo de obtener el grado académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Esta investigación tiene como objetivo constituirse en un aporte para mejorar el servicio que brindan en las UGEL de Lambayeque, el mismo que redundará en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Así mismo, procuro terminar el presente estudio de acuerdo a los medios estipulados en el estatuto para elaboración y sustentación de tesis de nuestra casa superior de estudios.

Señores integrantes del jurado espero su valoración y que la misma alcance su consentimiento.

La Autora.

ÍNDICE

PÁGINA DE JURADO	ii
DECLARACIÓN JURADA	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I:PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1.Planteamiento del Problema	14
1.2.Justificación.....	17
1.3.Limitaciones	18
1.4.Objetivos	19
1.4.1.General.....	19
1.4.2.Específicos	19
CAPÍTULO II:MARCO TEÓRICO	
2.1.Antecedentes	21
2.2.Marco Teórico	21
2.3.Marco Conceptual	38
CAPÍTULO III:MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo de estudio.....	41
3.2.Diseño de estudio.....	41

3.3.Hipótesis.....	41
3.3.1.Operacionalización de Variables	43
3.4.Población y Muestra	44
3.5.Método de Investigación.....	44
3.6.Técnicas y procedimientos de recolección de datos	45
3.7.Métodos de análisis de datos	46
CAPÍTULO IV:RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA PROPUESTA	
4.1. Resultados	48
4.2. Discusión de los Resultados	53
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	
5.1. CONCLUSIONES.....	59
5.2. SUGERENCIAS.	63
ANEXOS.	75

ÌNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de los trabajadores de las ugel de la Región de Lambayeque, según su transparencia en la gestión pública.	48
Tabla 2: Distribución de los trabajadores de las ugel de la Región de Lambayeque, según su participación en la gestión pública.	49
Tabla 3: Distribución de los trabajadores de las Ugel de la Región de Lambayeque, según valor de utilidad de la gestión pública.	50
Tabla 4: Distribución de los trabajadores de las Ugel de la Región de Lambayeque, según la accesibilidad en la gestión pública.	51
Tabla 5: Distribución de los trabajadores de las Ugel de la Región de Lambayeque, según la accesibilidad en la gestión pública..	52

RESUMEN

La presente trabajo de investigación titulada “Modelo sistémico de gestión del cambio para una gestión pública con calidad total en las UGEL de Lambayeque 2016”, se estructura definiendo las características técnicas de la estrategia integral que permita mejorar gestión pública con calidad total.

Los resultados muestran que los niveles de gestión pública con calidad total, no son los esperados, puede apreciarse que la opinión de los trabajadores de las 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 brindan las UGEL.

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

Palabras claves: Sistémico, Gestión del cambio, gestión pública, calidad total.

ABSTRACT

The present research work entitled "Systemic model of management of the change for a public management with total quality in the UGEL of Lambayeque", is structured defining the technical characteristics of the integral strategy that allows to improve public management with total quality.

The results show that the levels of public management with total quality are not as expected, it can be seen that the opinion of the UGEL workers of the Lambayeque Region with respect to transparency in management, 0% as very satisfactory, 1.0% as satisfactory, 97.0% as fair, and 2.0% as unsatisfactory, with respect to participation in management, 0% as very satisfactory, 0.0% as satisfactory, 95.0% as fair, and 5.0% as unsatisfactory, in relation to the utility value of the management services, 0% as very satisfactory, 0.0% as satisfactory, 96.0% as regular, and 4.0% as unsatisfactory, while in accessibility, 0% was very satisfactory, 0.0% satisfactory, 45.5% regular, and 54.5% unsatisfactory, implies that there is not a full satisfaction of the services provided by the UGEL.

Therefore, the systemic model of change management for public management with total quality in the UGELs of the Lambayeque Region is a tool that could contribute to the improvement of the service they provide.

Keywords: Systemic, Change management, public management, total quality.

INTRODUCCIÓN

Las Instituciones públicas a través de su servicio, contribuyen con el desarrollo de un pueblo, circunscribiéndose a las UGEL, Unidades de gestión educativa local, a través de su servicio hacen viable el desarrollo educativo, mediante el análisis de la realidad se puede entender que el usuario no se encuentra satisfecho con la calidad de servicio que brindan

La gestión del cambio, se constituirá en una herramienta para generar nuevas formas de hacer gestión pública en estos contextos.

En el presente trabajo de investigación que aborda la temática expuesta anteriormente corresponde al enfoque cuantitativo de tipo propositivo en tanto se elaboró a propuesta del modelo para solucionar un problema o necesidad de tipo práctico, en las UGEL de la Región de Lambayeque, el diseño de estudio fue *Descriptivo Propositivo*. La propuesta se fundamentó “con base teórica con análisis, comparación, explicación y predicción, el estadio predictivo permitió buscar alternativas de solución para corto, mediano y largo plazo. La muestra estuvo constituida por 104 servidores públicos de las diferentes UGEL de la Región.

En este sentido la presente investigación se ha organizado de la siguiente manera:

Capítulo I.- Se muestra el planteamiento del problema, la formulación del problema, justificación, objetivos.

Capítulo II.- Corresponde al marco teórico, incluye antecedentes del estudio los fundamentos teóricos que le dan soporte científico a la investigación.

Capítulo III.- Marco metodológico, se abordan la hipótesis del estudio de investigación, y operacionalización de variables.

Capítulo IV.- Se ofrece el análisis de los resultados, la discusión y la organización del Modelo. Finalmente se enuncian las conclusiones y se proponen algunas sugerencias a partir de los resultados obtenidos en esta investigación.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

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 inespecificidad 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 siempre con la relevancia macroeconómica se debe iniciar con la limpieza, siendo esto que la trascendencia ética y social como estrategia de democratización y legitimación del poder público es “conocido como es 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). Nos da a saber que:

Manifiesta también Hernández (2012) que en Colombia: “la participación ciudadana surge en Colombia 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 a la 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 invisible, pasar desapercibida, pero se presta los servicios de baja calidad, y su 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).

Mezones (2006) indica:

Según el Ministro de Economía y Finanzas (2015) aprobada con Decreto Supremo N° 006-2015, tiene el siguiente objetivo general: “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”.

Con el censo poblacional (2007) se tiene que:

“El departamento de Amazonas, cuenta con 375,993 habitantes, y proyectando la población al 2016 el departamento contará con 445,403 habitantes; requiriendo asegurar el desarrollo integral de cada una de las provincias y distritos que lo conforman. Vemos que las necesidades son múltiples y la disponibilidad de recursos es totalmente insuficiente para su atención, estimándose que tal situación se mantendrá durante un largo período; lo cual nos obliga a ser capaces de mejorar la gestión de las transferencias recibidas; de tal manera que queden sentadas las bases para un desarrollo sostenible y sustentable”.

El Plan Estratégico Institucional 2016, señala:

- “Débil desarrollo institucional.
- Falta capacitación constante al personal, sobre todo en temas de actualidad.
- Falta de equipamiento integral para la implementación de sistemas de seguimiento y monitoreo de las actividades y proyectos que ejecuta la institución.
- Carencia de softwares para la implementación de sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación de las actividades y proyectos que ejecuta la institución”.

1.2. Justificación

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 ha supuesto su reorientación, adoptando una filosofía de gestión orientada al ciudadano, que se considera un “cliente activo” y no solo un receptor de servicios. (Cassell, 2000) Convirtiéndose² en un aspecto

muy importante la mejora continua de la eficacia, eficiencia y efectividad de los servicios públicos que brinda.

- a) **Científica.-** La presente investigación está dada porque 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.-** Se justifica de manera práctica porque esta investigación ayudará a resolver problemas cotidianos, “ya que los ciudadanos quieren que en la gestión pública exista orden y un rumbo 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.-** La presente investigación 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.-** Se justifica de manera legal porque esta investigación está hecha pensando 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.

1.3. Limitaciones

Existen pocos trabajos de investigación a nivel de postgrado relacionados a las variables de estudio

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Proponer el Modelo sistémico de gestión del cambio para una gestión con calidad total en las UGEL de la Región Lambayeque, 2016.

1.4.2. Específicos

1. Identificar los niveles de gestión pública con calidad total
2. Identificar los fundamentos teóricos que sustenten al modelo sistémico de gestión del cambio para una gestión pública con calidad total en las UGEL de Lambayeque
3. Diseñar el modelo sistémico de gestión del cambio para una gestión pública con calidad total en las UGEL de Lambayeque
4. Validar el modelo sistémico de gestión del cambio para una gestión pública con calidad total en las UGEL de Lambayeque, con la técnica Delphi.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Dentro del ámbito de gestión del cambio y la gestión pública con calidad total, se han encontrado escasas investigaciones y publicaciones.

2.2. Marco Teórico

Variable 1. Modelo Sistémico de Gestión del cambio.

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 un sistema 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.

Como vemos, el enfoque sistémico se sustenta en la idea y el concepto de sistema.

EL CONCEPTO DE SISTEMA

Un sistema es una agrupación de elementos en interacción dinámica organizados en función de un objetivo.

Es decir que en un sistema podemos señalar:

1. Elementos;
2. Interacción;
3. Organización;
4. Objetivo (Finalidad).

Los elementos de un sistema forman un todo y pueden ser conceptos, objetos o sujetos; estos elementos 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 Ford¹ “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”.¹ 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 multi-direccionales entre los diferentes niveles.¹ 4 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...”

Teoría de la gestión del cambio

Ronco y Lladó (2000) exponen que el 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)

Definición de gestión del cambio

De acuerdo a las definiciones dadas por Andersen (1999), quien propone que la gestión es administrar una empresa atendiendo procedimientos mediante la coordinación y organización de recursos para cumplir objetivos prefijados. Por otro lado, Davis y Newstrom J (2000), definen el cambio 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 la actualidad.

- 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

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)

Etapas de la gestión del cambio:

1. **Etapas 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.

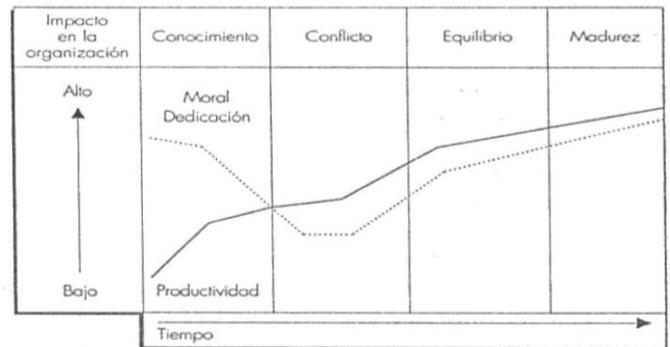
2. **Etapas de conflicto:** La moral disminuye en la organización y las resistencias aumentan, pues los objetivos pueden no cumplirse por reciente

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.



Fuente: Ronco & Lladó, 2000

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.

Dimensiones 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 mayoría de las organizaciones carece de comunicación, dificultando la aceptación e implicación en los procesos. La comunicación es un proceso en dos sentidos y debe darse de manera formal durante un proceso de gestión de cambio. De modo que la información otorgada al personal, sea 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:

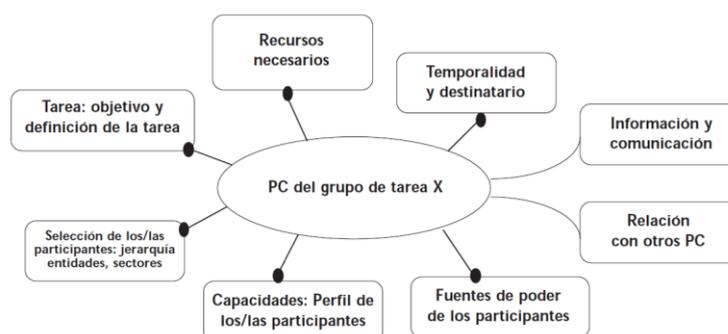
- **Actitudinal**, se basa en desarrollar técnicas de resolución de problemas, trabajo en equipo, toma de decisiones, desarrollo de metaplan, Coaching y círculos de calidad. Permite implicar a las personas en el proceso, por lo cual su aprendizaje es requerido por todos, no solo por los agentes de cambio.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

Características de la Gestión del cambio:

El cambio debe ser a corto plazo (máximo un año), desde que se lanza y logrando cambios rápidos, concretos y tangibles, para poder convencer a los actores pasivos y escépticos. Quien lidere el cambio debe ser responsable y otorgarle cierta flexibilidad, para poder extender, reducir o detener el cambio, de acuerdo a la evolución de la situación.

Para llevar a cabo el cambio con éxito es necesario, delegar las tareas a grupo de varios niveles y funciones, con las capacidades necesarias; otorgándoles una definición clara de la tarea y su distribución. Se debe planear la participación de cada actor y generar la conexión y coordinación entre ellos. (Zimmermann, 2000)

Elementos de la Gestión del cambio:



(Zimmermann, 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)

También se puede observar el conflicto, de quien trabaja en una situación de cambio, al tener que elegir entre dos posibilidades excluyentes. Lewin plantea tres categorías

- **Atracción-Atracción:** Tener que elegir entre dos situaciones que le agradan o le parecen adecuadas para la gestión.
- **Atracción-Repulsión:** Realizar algo nuevo con una posible baja motivación, para lograr algo satisfactorio.
- **Repulsión-Repulsión:** Realizar algo nuevo con una posible baja motivación, por cumplir una orden y evitar un castigo. (Maristany, 1998)

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:

- a. 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)

Líder del cambio

El líder que inicia el cambio debe tener una cierta cuota de omnipotencia para poder actuar; no puede tener dudas, pues pueden afectar sus decisiones. Además el cambio que proponga debe estar dentro sus límites y convicciones, pues si expresa pensamientos apartados del cambio, perderá credulidad ante la organización.

Los managers que lideran un cambio no lo hacen porque cambien, sino que lo hacen respondiendo a ciertos valores, a ciertos supuestos básicos que los impulsan a enfrentar la nueva situación. Estos valores y estos supuestos básicos son los que les son útiles en esta profesión de cambio permanente y son los que logran que, a través de los mecanismos organizacionales, se produzcan cambios significativos, cambios tales como modificaciones de política o de los valores de la empresa. (Maristany, 1998)

Variable 2. Gestión pública con calidad total

Teorías de gestión pública

Perry y Kraemer introdujeron el término gestión pública precisamente para superar la visión desequilibrada que muestran ambos enfoques, y lo definieron con las siguientes palabras:

«Creemos que el término "gestión pública" representa una nueva aproximación que ha crecido de forma natural a partir de la debilidad de otras filosofías educativas dominantes. La gestión pública es una fusión de la

orientación normativa de la administración pública tradicional y de la orientación instrumental de la gestión en sentido genérico» (1983).

En relación a su orientación normativa, la gestión pública parece incorporar una mayor preocupación por temas como la democracia y la responsabilidad, o por valores como los de equidad, consistencia o igualdad: temas y valores que son más relevantes en el sector público que en el ámbito privado o empresarial. Desde una orientación más instrumental, como la que incorpora su acepción más genérica, la gestión pública acepta que el sector público comparte con el privado la necesidad de lograr sus objetivos de la forma más económica y más eficiente posible: a través de estrategias coherentes, de tácticas y de estructuras apropiadas, de un personal motivado, o de técnicas gerenciales adecuadas para desplegar y controlar la utilización de recursos organizativos, financieros, humanos, materiales, informativos, etc. (Gunn, 1996)

El padre de la teoría de la administración moderna es el industrial francés Henri Fayol, quien identificó una amplia necesidad de principios y enseñanzas administrativas. En consecuencia, identificó 14 de esos principios, a los cuales calificó como flexibles, no absolutos y útiles sin importar las condiciones cambiantes. Veamos algunos de estos principios:

- *Autoridad y responsabilidad*. Fayol sugirió que autoridad y responsabilidad están relacionadas, y que la segunda es consecuencia de la primera. Consideró a la autoridad como una combinación de factores oficiales derivados del puesto gerencial y factores personales *compuestos de inteligencia, experiencia, valor moral, servicio anterior*, etcétera.
- *Unidad de mando*. Los empleados deben recibir órdenes de un único superior.
- *Cadena de escala*. Para Fayol esto es como una *cadena de superiores* desde los puestos más altos hasta los más bajos, de los que no hay que apartarse innecesariamente, entrarían en cortocircuito cuando al seguirlos de manera escrupulosa sería perjudicial.
- *Esprit de corps*. Éste es el principio de *la unión hace la fuerza* y de una extensión del principio de unidad de mando, destaca la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para lograrlo.

Fayol consideró que los elementos de la organización son las funciones de planear, organizar, comandar, coordinar y controlar. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Gestión

Andersen, (1999), donde define la primera palabra del tema de estudio, la gestión: Administración y dirección de una empresa atendiendo a una serie de procedimientos y reglas que mediante la coordinación y organización de los recursos disponibles persigue cumplir los objetivos prefijados de la manera más eficaz posible. Esto quiere decir, que el responsable de la gestión debe ser una persona diligente con una acción, función y obligación para llegar alcanzar uno o unos objetivos organizacionales. (Velasco Espitia & Paredes Hernández, 2008)

La gestión es gestionar para conseguir resultados, a diferencia de la administración que es simplemente seguir instrucciones. (Hughes, 1996)

Teoría de la calidad.

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo. Las necesidades de la enorme producción en masa requeridas por la segunda guerra mundial originaron el control estadístico de calidad, esta fue una fase de extensión de la inspección y el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones de inspección.

Esta necesidad llevó al control total de la calidad. Solo cuando las empresas empezaron a establecer una estructura operativa y de toma de decisiones para la calidad del producto que fuera lo suficiente eficaz como para tomar acciones adecuadas en los descubrimientos del control de calidad, pudieron obtener resultados tangibles como mejor calidad y menores costos. (Pérez, 2002)

W. Edwards Deming, durante la Segunda Guerra Mundial, Deming enseñó a los técnicos e ingenieros americanos estadísticas que pudieran mejorar la calidad de los materiales de guerra. Fue este trabajo el que atrajo la atención de los japoneses.

Sus aportaciones revolucionaron el estilo de dirección americano y su participación en un programa de televisión que se llamó "Si Japón puede, porque

nosotros no". Y sus seminarios atrajeron la atención de todos los directivos de empresas:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio
2. Adoptar la nueva filosofía
3. Dejar de depender de la inspección en masa para lograr calidad.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. en vez de ello minimizar los costos totales trabajando con un solo proveedor.
5. Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio.
6. Implantar la formación en el trabajo.
7. Adoptar e implantar el liderazgo
8. Deshacer el miedo
9. Derribar las barreras (Rojas Ramos, 2003)

Gestión pública

La gestión y administración se usan mayormente como sinónimos, y en la actualidad aunando sus definiciones, se ha conceptualizado la gestión pública. Se entiende por administración pública en su enfoque procedimental, a todas las instituciones y organismos públicos y privados que prestan servicios públicos. Son las entidades de cualquier naturaleza que sean dependientes o no del gobierno central, regionales o local.

Por otro lado la gestión pública se enfoca más en las metas individuales de cada organización; se define como el conjunto de acciones por las cuales las entidades tienden al logro de sus objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

Integrando ambos conceptos, porque en si encierran dos elementos de dan origen a la acción estatal y gubernamental, podemos decir que la **gestión pública** está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones.

La Gestión pública se ocupa 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. (Bastidas Villanes & Pisconte, 2009)

Dimensiones de la gestión pública

La acción pública se desarrolla en varias dimensiones que actúan simultáneamente. Estas dimensiones son:

- En términos de las relaciones de poder que se establecen entre los grupos sociales que actúan en instituciones determinadas, su estudio le corresponde a la Ciencia Política y la Sociología.
- En términos jurídicos, cuando se considera a la Administración pública como una persona jurídica que tiene derechos y obligaciones, su estudio le corresponde al Derecho,
- En términos administrativos, cuando se ocupa de los métodos de trabajo y organización interna, su estudio le corresponde a las Ciencias de la Administración y la ingeniería. (Bastidas Villanes & Pisconte, 2009)

Gestión de la calidad

El concepto de calidad se desarrolla junto a la concepción de las organizaciones modernas, pasando por tres etapas, desde su incorporación al proceso de producción, mediante el control estadístico (principios del siglo XX), a su integración al proceso administrativo, bajo el aseguramiento de la calidad (hacia los años cincuenta), hasta su concepción como un arma estratégica para alcanzar la competitividad entre las organizaciones (inicio del siglo XXI).

Los especialistas promueven orientar los esfuerzos de calidad hacia el desarrollo de la capacidad de los procesos, para dar variedad a los productos ofrecidos sin elevar los costos. Definiendo a la calidad como atributo relativo que un cliente le da a un producto o servicio, con base en la capacidad de éste para satisfacer sus expectativas; lo cual es congruente totalidad de propiedades y características de un producto o servicio que lo hacen capaz de satisfacer necesidades dadas, en razón de que cumple con las especificaciones preestablecidas. (Moyada Estrada, 2011)

Reconocer como real y legítimo el incremento de la exigencia de los consumidores finales locales o internacionales en cuanto a bienes y servicios adecuados a sus expectativas, impone analizar los aspectos que conforman a la “calidad” y cómo es posible planificar mecanismos útiles y realistas que respondan a este nuevo enfoque en la interrelación cliente-proveedor.

La integración del concepto “ciudadano –cliente” no debe limitarse al simple correlato del consumidor que opera en cualquier mercado genérico. Existen otras instancias que en consonancia con las distintas vertientes de relación del

ciudadano con el Estado hacen que esta relación sea mucho más compleja y generadora de compromisos recíprocos más ricos y determinantes.

Por lo tanto, gestionar la calidad de un servicio el cual da razón de ser a la organización responsable del mismo implica adoptar los instrumentos gerenciales correspondientes para que de una manera organizada y planificada la organización obtenga resultados previstos o convenidos con terceros y demuestre capacidad de reacción frente a imponderables no previstos en sus procedimientos. (Malvicino, LA GESTION DE LA CALIDAD EN EL AMBITO LA GESTION DE LA CALIDAD EN EL AMBITO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA Potencialidades para un cambio gerencial, 2001)

La calidad aplicada a la gestión pública

Constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a mejorar permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad de satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que abarquen el interés y las necesidades de la sociedad.

La concepción de la calidad ha evolucionado e incorporado nuevos aspectos hasta conformar una aproximación holística e integradora de la gestión, donde son importantes la sostenibilidad y la corresponsabilidad social. (XVIII Cumbre Iberoamericana de jefes de Estado y de Gobierno, 2008)

La visión organizativa que aporta la gestión de la calidad a la administración pública, si bien refleja criterios ya consolidados en las empresas privadas necesitadas de competir permanentemente para subsistir en un mercado cada vez más globalizado, es el de la mejora continua. Este enfoque implica la consolidación de un circuito virtuoso que se posiciona a partir de una decisión estratégica (responsabilidad de la dirección) y opera como un disparador de acciones identificadas en recursos y procesos ajustados a procedimientos. Estos actúan como una suerte de ordenadores lógicos de tareas que hacen posible

aspirar a una mejora recurrente en la eficiencia organizativa (medida entre otras opciones a través de una relación insumo – recurso -producto). (Aguilar Villanueva, 2006)

En suma y en virtud de ello, es posible advertir 4 (cuatro) cambios significativos en el enfoque de la gestión pública moderna gracias a la gestión de la calidad (Aguilar Villanueva, 2006):

1. De la prevalencia de los resultados financieros, hacia resultados relacionados con la Satisfacción de necesidades internas y/o externas.
2. Del enfoque de la productividad, a la preocupación por el bien o el servicio ofrecido.
3. De la supremacía de las estructuras a la importancia de la gente que trabaja en la organización.
4. De la relevancia de la organización hacia el reconocimiento de la necesidad de satisfacer al ciudadano.

La calidad en la gestión pública puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales. (XVIII Cumbre Iberoamericana de jefes de Estado y de Gobierno, 2008)

Calidad total

Según Malvicino, gestión de la calidad es entendida a partir de tres enfoques perfectamente diferenciables: el enfoque tradicional, el enfoque normativo y el enfoque de la calidad total. Este último es el más adecuado para lograr que la organización brinde los bienes y servicios necesarios y requeridos por ciudadano consumidor.

Establece que la calidad es el convencimiento previo y específico de todos los recursos humanos, apunta al defecto “cero”, y que solamente es percibida por el cliente. Determina que hay clientes tanto externos como internos y que los recursos humanos son los recursos más importantes que dispone la organización. Además su imagen como organización está dedicada a la calidad que mejorará su marketing.

Como modelo la calidad total responde básicamente a los lineamientos de la European Foundation for Quality Management (EFQM) que propone el seguimiento de un modelo de excelencia tanto para el sector público como para el sector privado.

En esencia propone una forma de pensamiento y acción organizacional más filosófica que se sustenta en atender las demandas del cliente, responsabilizar a todas las personas de la organización en satisfacerlas, reconocer la existencia de “clientes internos” y en la continua mejora de los procesos y resultados propuestos.

Los ejes del modelo se resumen en los siguientes elementos:

- Orientación hacia los resultados
- Focalización en el cliente
- Liderazgo y constancia de propósito
- Gerenciamiento por procesos y objetivos
- Desarrollo del personal y su involucramiento
- Aprendizaje, innovación y mejora continuas
- Desarrollo de proveedores y clientes
- Responsabilidad pública

Determinantes de calidad

Desde la perspectiva de que la satisfacción de quien recibe el servicio público, es lo que evaluada y mide la calidad; el grado de satisfacción se determina a partir de los siguientes determinantes de calidad. (Sánchez D. I., 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 fallan o cometen errores 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 sobre sus servicios” (Gómez, 2002).
- **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).

Gestión educativa de calidad

La gestión educativa, como disciplina, es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos. (Botero Chica Carlos Alberto, 2007)

El concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de: a) multidisciplinares de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y sociales superpuestas y/o articuladas. (Pozner, 2000)

Por otro lado el objetivo de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además, existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología. (Botero Chica Carlos Alberto, 2007)

La transformación conlleva al rediseño del trabajo educativo bajo ciertos principios centrales: fortalecimiento de la cooperación profesional a todo nivel, integración de funciones antes separadas como diseño y ejecución, reorganización de la comunicación a partir de redes y, sobre todo: la generación de nuevas competencias de alto orden. Las organizaciones se han tornado de tal forma complejas que no alcanza sólo con nuevas recetas sino “una nueva manera de pensar, un nuevo modo de ver; necesitamos cambiar los anteojos”.

Para captar la complejidad, pueden ser útiles tres principios: a) el dialogístico, es decir, el reconocimiento de la dualidad en el seno de la unidad por la que orden y desorden se oponen pero no se excluyen. Así pueden entenderse las tensiones entre la centralización y la descentralización, la estabilidad y el movimiento, lo permanente y el cambio, el corto y largo plazo, la pirámide de delegación y la de subsidiaridad; b) el principio de la recursividad; y, c) el principio hologramático, en que el sentido de la organización se proyecta en común y el todo es a la vez más y menos que la mera suma de las partes. Además podemos apoyarnos en otros principios como el de que la incertidumbre e indecisión en situaciones complejas permite un mejor trabajo de la complejidad que la reducción de la realidad a planes lineales. (Pozner, 2000)

2.3. Marco Conceptual

Definición de términos básicos

Gestión del cambio

De acuerdo a las definiciones dadas por Andersen (1999), quien propone que la gestión es administrar una empresa atendiendo procedimientos mediante la coordinación y organización de recursos para cumplir objetivos prefijados. Por otro lado, Davis y Newstrom J (2000), definen el cambio como la adquisición de nuevas ideas y razonamientos, y permite darle una dinámica distinta a la organización. (Velasco Espitia & Paredes Hernández, 2008)

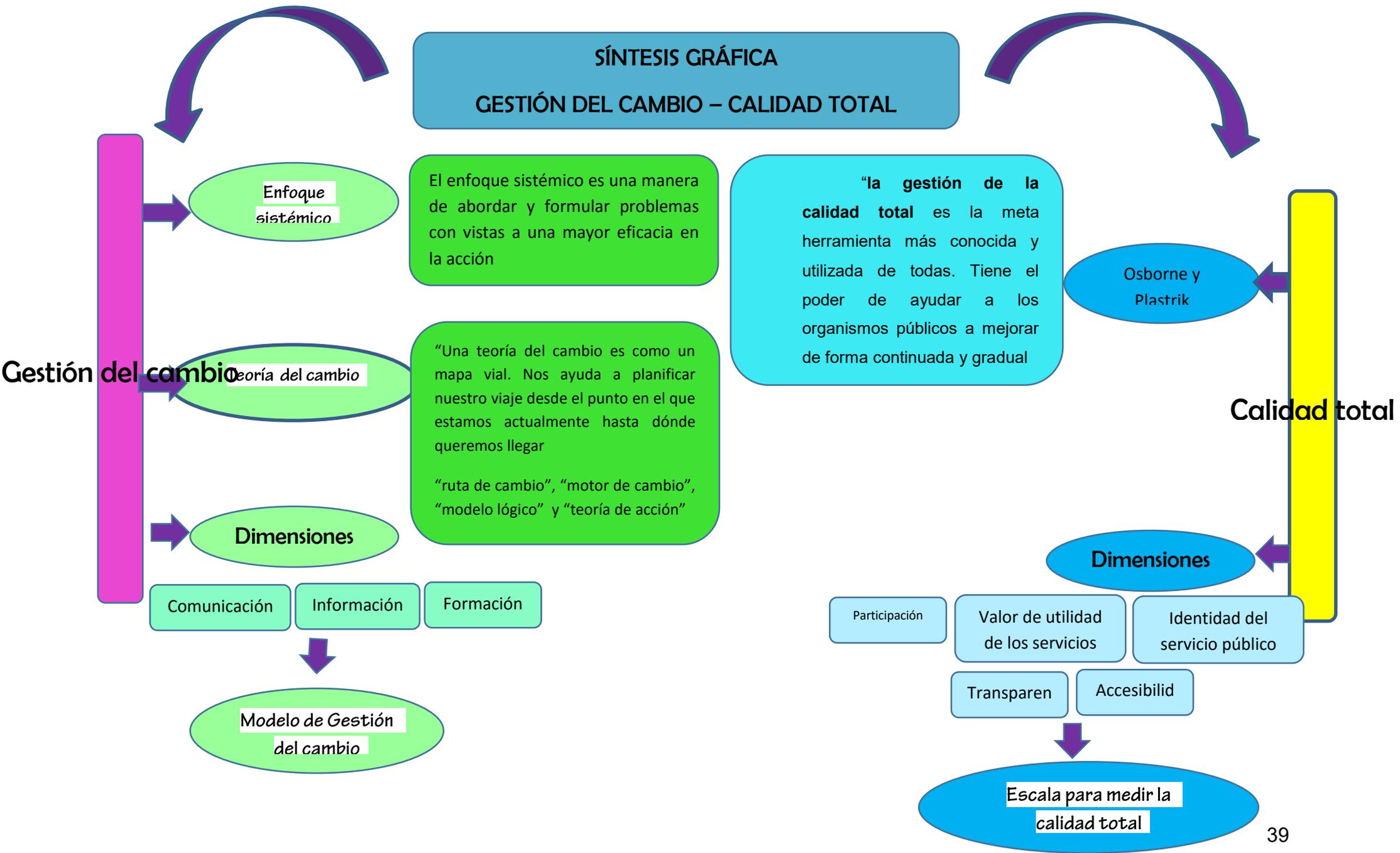
Gestión de la calidad

El concepto de calidad se desarrolla junto a la concepción de las organizaciones modernas, pasando por tres etapas, desde su incorporación al proceso de producción, a su integración al proceso administrativo, hasta su concepción como un arma estratégica para alcanzar la competitividad entre las organizaciones.

Los especialistas promueven orientar los esfuerzos de calidad hacia el desarrollo de la capacidad de los procesos, para dar variedad a los productos ofrecidos sin elevar los costos. Definiendo a la calidad como atributo relativo que un cliente le da a un producto o servicio, con base en la capacidad de éste para satisfacer sus expectativas; lo cual es congruente totalidad de propiedades y características de un producto o servicio que lo hacen capaz de satisfacer necesidades dadas, en razón de que cumple con las especificaciones preestablecidas. (Moyada Estrada, 2011)

Calidad total

Para Malvicino (2001) la Calidad Total “es el Mecanismo de logros de ajustes indiscriminados o de simple reducción de gastos. Tampoco como una herramienta para disminuir la planta de personal aunque sea necesario la redistribución funcional de los recursos humanos. En la medida que un proceso de este tipo que apunte a una organización sintonizada con los principios de la calidad total reclama de la activa participación de su gente, mal podría ser encarada como instrumento burdamente racionalizador”. (Malvicino, 2001)



CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

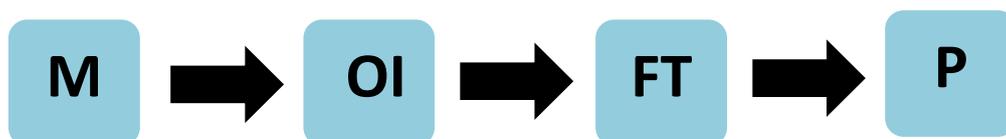
3.1. Tipo de estudio

La presente investigación utiliza un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo propositivo, elabora una propuesta de mejora para lograr una gestión de calidad total en las UGEL Lambayeque. Se partirá con un diagnóstico de las necesidades del instante, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo.

3.2. Diseño de estudio

Descriptivo prospectivo. “La propuesta se fundamentó en un proceso ordenado de búsqueda e indagación que requirió realizar la descripción, el análisis, la comparación, la explicación y la predicción, el estadio predictivo permitió identificar tendencias futuras, probabilidades, posibilidades y limitaciones” (Hurtado, 2008).

Se utilizó el **diseño**:



Dónde:

M : Muestra de estudio.

OI : Observación inicial.

FT: Fundamentación teórica.

P : Propuesta.

3.3. Hipótesis

Si se propone el modelo sistémico de gestión del cambio se realizará una gestión pública con calidad total en las UGEL de la Región de Lambayeque.

Variables

Definición Conceptual

V1: Gestión del cambio

V2: Gestión pública con calidad total.

Según Ishikawa “la calidad empieza y acaba en la formación. Así pues, elemento esencial para la gestión de la calidad total es la formación permanente del personal debiendo comenzar en el más alto nivel organizativo y alcanzar hasta los escalones más operativos”:

“Todo el personal de la Organización debe hablar y conocer el lenguaje de la calidad y disponer de formación en el manejo de las herramientas de la calidad”.

3.3.1. Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
V1: Gestión pública con calidad total	<p>Conceptual 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.</p> <p>Operacional Es la vinculación de diferentes elementos que forman una red de interdependencia orientado a lograr una gestión pública con calidad total en las UGEL de la Región Lambayeque</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Información • Formación 	<p>Comunicación en fase situacional, fase adaptativa y de expansión</p> <p>Se ubica en conocimiento, conflicto, desequilibrio o estabilidad</p> <p>Se consideran las actitudes y aptitudes</p>	Lista de cotejo
V2: Gestión pública con calidad total	<p>Conceptual Según Ishikawa “la calidad empieza y acaba en la formación”. Así pues, elemento esencial para la gestión de la calidad total es la formación permanente del personal debiendo comenzar en el más alto nivel organizativo y alcanzar hasta los escalones más operativos”:</p> <p>Operacional Es el proceso administrar y tomar decisiones buscando que tenga indicadores de calidad, esta variable será evaluada, recogiendo información con la escala para medir la gestión pública con calidad total</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Participación • Valor de utilidad de los servicios • Accesibilidad • Identidad del Servicio público 	<p>¿Desde que se establecen los planes, justifican los gastos de la entidad y cumplen con los parámetros establecidos en la Ley?</p> <p>¿Reconoce aportes e insumos ciudadanos en la planificación?</p> <p>¿La entidad cuenta con los objetivos apropiados y brinda servicios a favor del ciudadano?</p> <p>¿El tiempo de respuesta, está a la velocidad de respuesta de las necesidades de la persona usuaria?</p> <p>¿Apariencia de las instalaciones físicas, equipo y personal de la entidad?</p>	Escala para medir la Gestión pública con calidad total”

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población (N).- La población está conformada por los Trabajadores de las distintas UGEL de la Región Lambayeque.

3.4.2. Muestra(n).- Representa la parte de la Población, que se tomó para efectos de estudiar el comportamiento de las variables objeto de estudio.

Para establecer el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, la cual se detalla a continuación.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(N - 1) e^2 + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

Z= nivel de confianza.

P= probabilidad de éxito 50%

Q= probabilidad de fracaso 50%

N= universo

e= Error de Estimación admitido.

n= Tamaño de la muestra.

Desarrollando:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 17\ 924}{(17\ 924 - 1) (0.12)^2 + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 88.9 \text{ Servidores Públicos}$$

$$n = 104 \text{ Servidores Públicos}$$

3.5. Método de Investigación.

Para el presente trabajo se hizo uso de diversos métodos de investigación:

- **Analítico:** Utiliza procedimientos mentales mediante los cuales un todo complejo, se descompone mentalmente en sus diversas partes y cualidades para ser analizadas. (Hernández et al., 2006).
- **Sintético:** Establece la unión mental entre las partes previamente analizadas, posibilitando descubrir las relaciones esenciales y

características generales entre ellas, producto de los resultados obtenidos. (Hernández et al., 2006).

- **Inductivo:** Procedimiento mediante el cual se parte de hechos singulares se formulan proposiciones generales, posibilitando dar aportes en la formulación de la hipótesis. (Hernández et al., 2006).
- **Deductivo:** Procedimiento que toma en cuenta las afirmaciones y generalizaciones, y a partir de ellas realiza demostraciones o inferencias particulares que constituyen una “cadena de enunciados” que conforma una premisa o conclusión. (Hernández et al., 2006).

3.6. Técnicas y procedimientos de recolección de datos

Las siguientes técnicas se utilizarán para adquirir la información necesaria en la investigación:

Técnicas de gabinete

Dentro de las técnicas de gabinete se utilizará las siguientes:

- ✓ La búsqueda de bibliografía en biblioteca e internet.
- ✓ Construcción del instrumento
- ✓ La escritura.
- ✓ La recolección y el análisis de encuestas
- ✓ Clasificación de los datos mediante la codificación y tabulación de los mismos.
- ✓ Procesamiento de los datos
- ✓ Análisis, elaboración e interpretación de los datos.
- ✓ Redacción del informe que contiene los resultados de la investigación.

Investigación documental: “Esta técnica se realizará consultando varios textos (Libros, tesis y fuentes electrónicas) relacionados con la investigación, aquellos que sean de utilidad, serán tomados en cuenta y aparecerán como parte de la bibliografía que fundamenta lo investigado”.

Técnicas de campo

Encuesta: “Instrumento cuantitativo de investigación del valor público mediante la consulta por un grupo de personas elegidas al azar, el grupo investigador lo realizará con la ayuda de un cuestionario, que utilizará

preguntas según la escala de tipo Likert a la población del distrito de Chachapoyas, que acuda a recibir algún tipo de servicio público”.

Observación Directa: “Esta técnica se utiliza desde la visita preliminar, y se seguirá aplicando mientras el grupo investigador esté presente en los locales públicos. Lo cual servirá para comprobar de qué manera se realizan los procesos, observando de primera mano cada uno de ellos. Esta puede ser escrita en la guía de observación o ser tratados de manera verbal, entre los miembros del grupo”.

Cuestionario: “Contiene un conjunto de preguntas destinadas a recoger, procesar y analizar información sobre los hechos estudiados en poblaciones (muestras). Sus preguntas pretenden alcanzar información mediante las respuestas de la población”.

Las escalas de actitudes: “Miden intensidad de actitudes de forma objetiva y para su construcción se implican procedimientos a través de la selección de juicios o sentencias de acuerdo a ciertas reglas a las que se les adjudica valores cuantitativos que mide el grado de aceptación o rechazo”.

3.7. Métodos de análisis de datos

Se utilizó lo siguiente:

- ✓ “El software estadístico SPSS versión 22, el cual sirvió para realizar el procesamiento de la información, sacar la confiabilidad del instrumento de la encuesta de valor público”.
- ✓ “La hoja de cálculo Excel 2016, sirvió para la elaboración de tablas simples y de doble entrada, gráficos y cuadros”.
- ✓ “Los resultados se presentan en tablas de frecuencia simple, doble y en gráficos”.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ORGANIZACIÓN
DE LA PROPUESTA

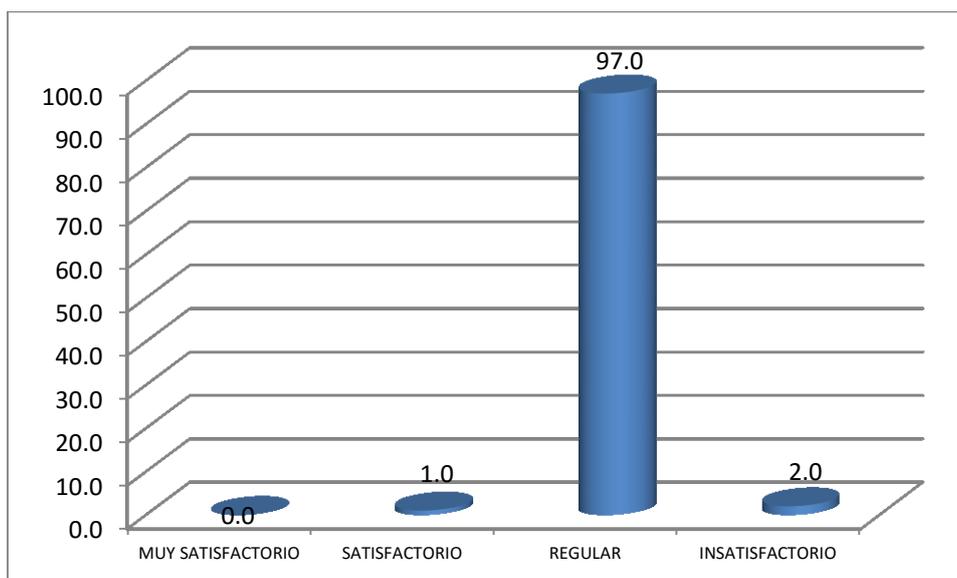
4.1. RESULTADOS

Tabla 1: Distribución de los trabajadores de las ugel de la Región de Lambayeque, según su transparencia en la gestión pública.

TRANSPARENCIA	N°	%
Muy satisfactorio	0	0.0
Satisfactorio	1	1.0
Regular	98	97.0
Insatisfactorio	2	2.0
TOTAL	101	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1: Distribución porcentual de los trabajadores de las ugel de la Región de Lambayeque, según su transparencia en la gestión pública.



Fuente: Tabla 1.

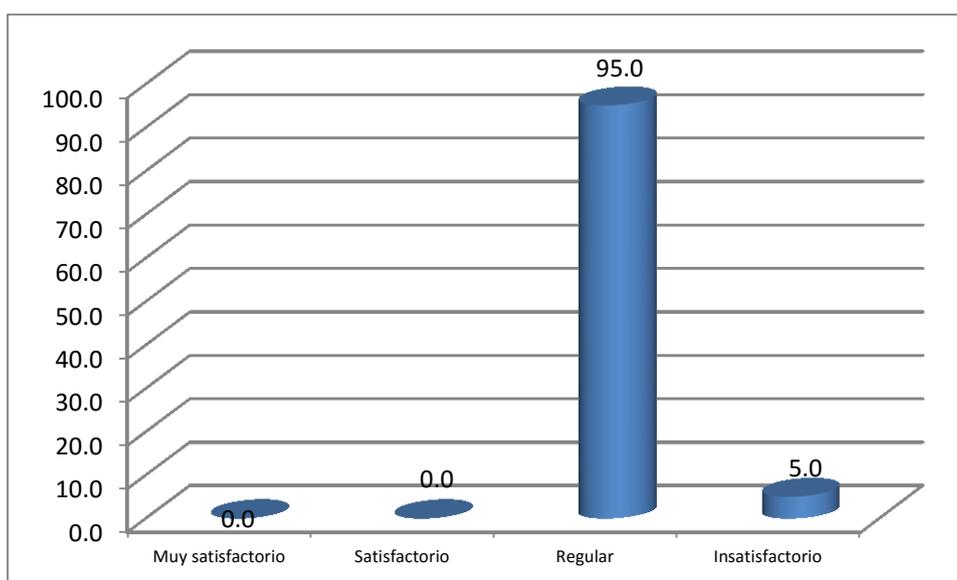
En la Tabla 1 puede apreciarse que la opinión de los trabajadores de las Ugel de la Región Lambayeque con respecto a la transparencia en la gestión, el 0% como muy satisfactorio, el 1.0% como satisfactorio, el 97.0% como regular, y el 2.0% como insatisfactorio.

Tabla 2: Distribución de los trabajadores de las ugel de la Región de Lambayeque, según su participación en la gestión pública.

PARTICIPACIÓN	N°	%
Muy satisfactorio	0	0.0
Satisfactorio	0	0.0
Regular	96	95.0
Insatisfactorio	5	5.0
TOTAL	101	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2: Distribución porcentual de los trabajadores de las ugel de la Región de Lambayeque, según su participación en la gestión pública.



Fuente: Tabla 2.

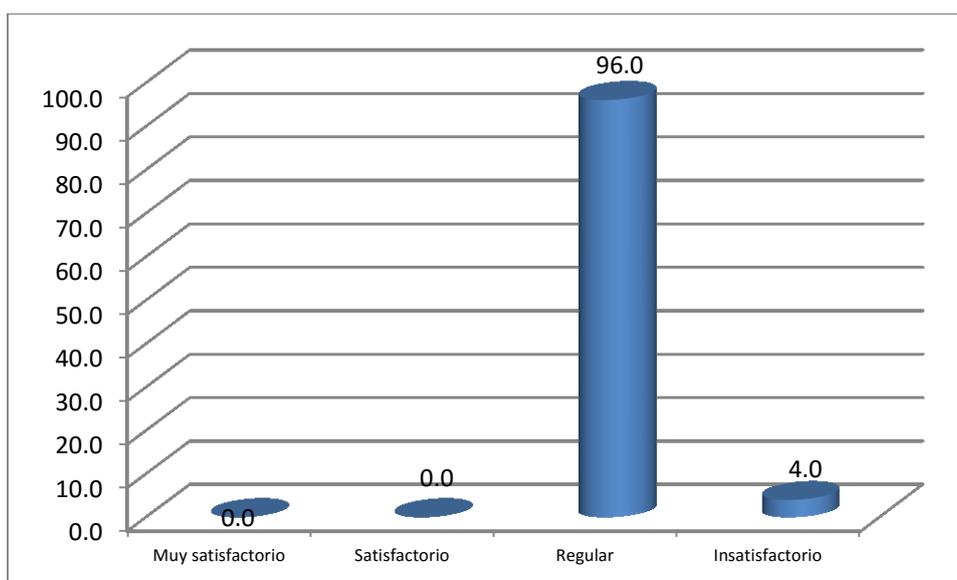
En la Tabla 2 puede apreciarse que la opinión de los trabajadores de las Ugel de la Región Lambayeque, con respecto a la participación en la gestión, el 0% como muy satisfactorio, el 0.0% como satisfactorio, el 95.0% como regular, y el 5.0% como insatisfactorio.

Tabla 3: Distribución de los trabajadores de las Ugel de la Región de Lambayeque, según valor de utilidad de la gestión pública.

VALOR DE UTILIDAD DE LOS SERVICIOS	N°	%
Muy satisfactorio	0	0.0
Satisfactorio	0	0.0
Regular	97	96.0
Insatisfactorio	4	4.0
TOTAL	101	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3: Distribución porcentual de los trabajadores de las Ugel de la Región de Lambayeque, según valor de utilidad de la gestión pública.



Fuente: Tabla 3.

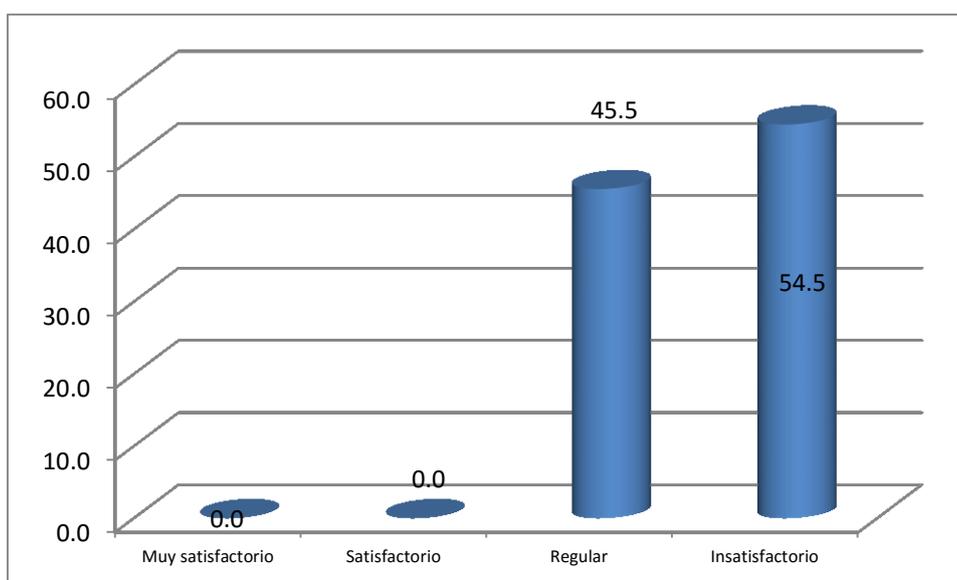
En la Tabla 3 puede apreciarse que la opinión de los trabajadores de las Ugel de la Región Lambayeque, con respecto al valor de utilidad de los servicios de la gestión, el 0% como muy satisfactorio, el 0.0% como satisfactorio, el 96.0% como regular, y el 4.0% como insatisfactorio.

Tabla 4: Distribución de los trabajadores de las Ugel de la Región de Lambayeque, según la accesibilidad en la gestión pública.

ACCESIBILIDAD	N°	%
Muy satisfactorio	0	0.0
Satisfactorio	0	0.0
Regular	46	45.5
Insatisfactorio	55	54.5
TOTAL	101	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4: Distribución porcentual de los trabajadores de las Ugel de la Región de Lambayeque, según la accesibilidad en la gestión pública.



Fuente: Tabla 4.

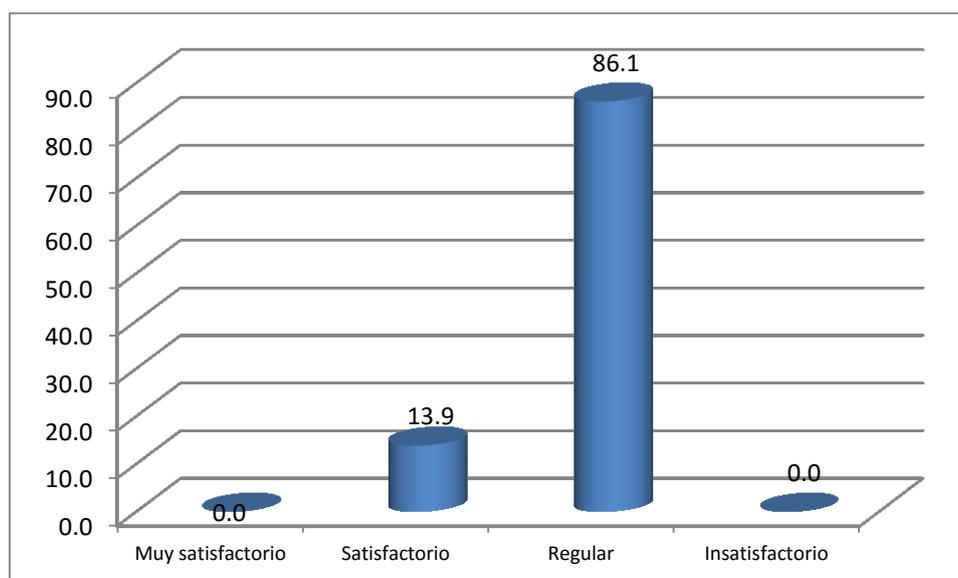
En la Tabla 4 puede apreciarse que la opinión de los trabajadores de las Ugel de la Región Lambayeque, con respecto a la accesibilidad, el 0% fue muy satisfactorio, el 0.0% satisfactorio, el 45.5% regular, y el 54.5% insatisfactorio.

Tabla 5: Distribución de los trabajadores de las Ugel de la Región de Lambayeque, según la accesibilidad en la gestión pública..

IDENTIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO	N°	%
Muy satisfactorio	0	0.0
Satisfactorio	14	13.9
Regular	87	86.1
Insatisfactorio	0	0.0
TOTAL	101	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5: Distribución porcentual de los trabajadores de las Ugel de la Región de Lambayeque, según la accesibilidad en la gestión pública.



Fuente: Tabla 5.

En la Tabla 5 puede apreciarse que la opinión de los trabajadores de las 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.

4.2. Discusión de los Resultados

Transparencia.-

En la Tabla 1 puede apreciarse que la opinión de los trabajadores de las 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 la 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.

Participación.-

En la Tabla 2 puede apreciarse que la opinión de los trabajadores de las 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.

Valor de utilidad de los servicios.-

En la Tabla 3 puede apreciarse que la opinión de los trabajadores de las 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.

Accesibilidad.-

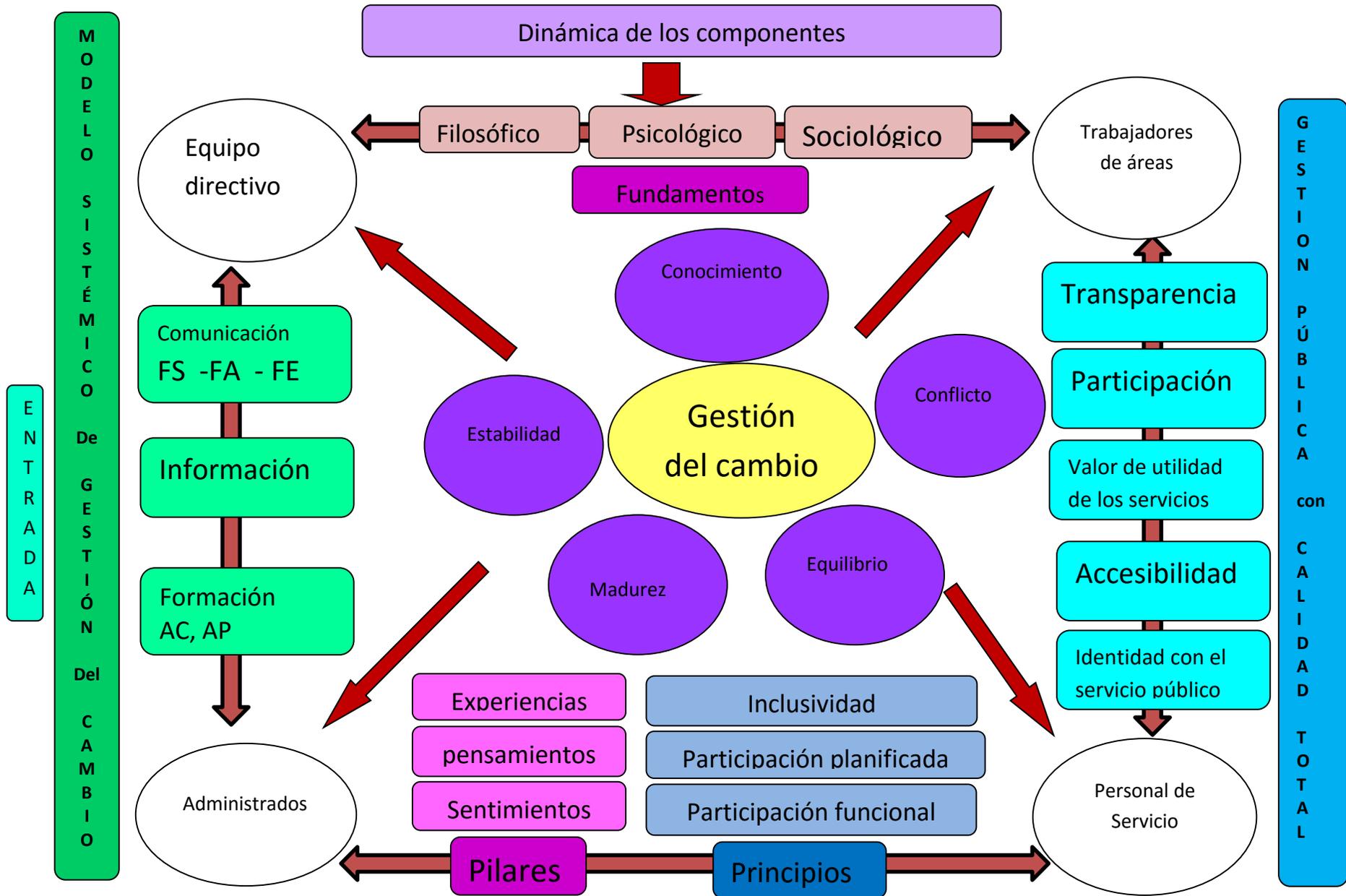
En la Tabla 4 puede apreciarse que la opinión de los trabajadores de las Ugel de la Región Lambayeque, con respecto a la accesibilidad, el 0% fue muy satisfactorio, el 0.0% satisfactorio, el 45.5% regular, y el 54.5% insatisfactorio.

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.

Identidad del servicio.-

En la Tabla 5 puede apreciarse que la opinión de los trabajadores de las 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 mejora.



Legenda: FS: Fase situacional, FA: Adaptativa, FE: Fase de expansiva, AC: Actitudinal, AP: Aptitudinal

A. Introducción

La planificación estratégica en la gestión pública municipal es incipiente debido a que se realiza lo mismo todo el tiempo, no se tiene en cuenta que la globalización del siglo XXI ha hecho que haya un giro de 360°, en este sentido se tendrá que planificar de nuevo muchos aspectos de acuerdo a los cambios de un entorno cambiante, preparándonos para responder a los objetivos del desarrollo sostenible al 2030”.

La estrategia tiene un sin número de significados, para Henry Mintzbert las estrategias son “tanto planes para el futuro como patrones del pasado”. También añade que las estrategias pueden ser “DELIBERADAS Y EMERGENTES, en la práctica es muy difícil que actúen por cuenta propias, siempre van juntas. Sin embargo, se debe tener en cuenta que las primeras limitan el aprendizaje y ayudan al control, mientras las segundas, promueven el aprendizaje y dificultan el control o evaluación”, por lo que se propone un modelo de planificación estratégica para una gestión pública con calidad total en los gobiernos locales de las provincias de Amazonas, 2016.

B. Objetivos y/o propósito

Objetivo general

Lograr una gestión pública con calidad total en UGEL de la Región de Lambayeque

Objetivo específicos

1. Identificar los niveles de gestión pública con calidad total
2. Identificar los fundamentos teóricos que sustenten al modelo sistémico de gestión del cambio para una gestión pública con calidad total en las UGEL de Lambayeque
3. Diseñar el modelo sistémico de gestión del cambio para una gestión pública con calidad total en las UGEL de Lambayeque
4. Validar el modelo sistémico de gestión del cambio para una gestión pública con calidad total en las UGEL de Lambayeque, con la técnica Delphi.

C. Fundamentación

Fundamentos Filosóficos

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.

Nuestro conocimiento del futuro se puede clasificar en tres tipos: "Certidumbre, incertidumbre e ignorancia; y cada uno de ellos requiere un tipo distinto de planeación: compromiso, contingencia y sensibilidad. La planeación es una maravillosa herramienta administrativa, que hace uso especial de dos de las funciones de la mente: la imaginación y la creación" (Galeano, 1994).

Fundamento Psicológico

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 término 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.

D. 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 las 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 hacia la empresa.

E. Principios.

-Inclusión: 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. 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.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1. CONCLUSIONES

Al Objetivo Específico 1: Identificar los niveles de gestión pública con calidad total.

Al finalizar la investigación se logró identificar los niveles de la gestión pública con calidad total a través de un instrumento de recolección de datos.

(Ver anexo 1 – Instrumento de recolección de datos)

Al Objetivo Específico 2: Identificar los fundamentos teóricos que sustenten al modelo de sistema de gestión del cambio para una gestión pública con calidad total en las UGELES de la Región.

Se identificó los fundamentos teóricos que sustentaron el modelo de sistema de gestión del cambio, las cuales fueron:

- a) Enfoque sistémico
- b) Teorías del cambio

Al Objetivo Específico 3: Diseñar el modelo de sistema de gestión del cambio para una gestión pública con calidad total en las UGELES de la Región.

Se diseñó un modelo de sistema de gestión del cambio para una gestión pública con calidad total en las UGEL es de la Región Lambayeque; teniendo en cuenta la misión, visión y principios de la institución, la determinación de la relación entre objetivos, la definición de indicadores por objetivo, la determinación de responsables, iniciativas e indicadores.

Al Objetivo Específico 4: Validar el modelo de sistema de gestión del cambio para una gestión pública con calidad total en las UGELES de la Región a través de la técnica DELPHI

La validación de la Propuesta del sistema de gestión del cambio para generar una gestión pública con calidad total en las UGEL es de la región Lambayeque, se realizó a través de la técnica Delphi,

obteniéndose alta probabilidad de éxito, debido a que es considerado apropiado y con coherencia en su estructura; asimismo, se orienta a dar cumplimiento al objetivo de la investigación, considerándose todos los aspectos necesarios para resolver el problema, esto generará los resultados establecidos en la hipótesis. Toda la propuesta es considerada como buena, y cada una de sus partes se considera buena o excelente, teniendo como sugerencia primordial, el otorgamiento de recursos para su implementación.

(Ver anexo 2 – Ficha de validación por juicio de experto)

5.2. SUGERENCIAS.

Tomando como base a las conclusiones, se plantearon las siguientes sugerencias dirigidas a los Directivos de las UGEL es de la Región Lambayeque:

1. Implementar la Propuesta de gestión del cambio para poder lograr tener una gestión pública con calidad total, debido a que permitirá mejorar significativamente la gestión.
2. Evaluar el impacto de la aplicación del modelo de gestión del cambio en las UGEL es de la Región Lambayeque, con la finalidad de mejorarse continuamente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acle, a. (1989). *www.unamosapuntos.com*. Recuperado el junio de 2016, de www.unamosapuntos.com: <http://www.unamosapuntos.com>
- Alamo, R. (1995). *www.aneca.es*. Obtenido de www.aneca.es: 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_estragetica.pdf](http://doi.org/10.18464/doi:3/38453/manual_planificacion_estragetica.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%20abaj-o.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/777/gestion%20operativa%20o%20gestion%20hacia%20abaj-o.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%20abaj-o.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/777/gestion%20operativa%20o%20gestion%20hacia%20abaj-o.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](http://doi.org/10.1303/v13n3a3.htm)
- Bastidas, D., & Pisconte, J. (2009). *Modulo Gestion Publica.cdr - Congreso de la República*. [doi:/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/\\$FILE/Gestión Pública.pdf](https://doi.org/10.8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/$FILE/Gestión%20Pública.pdf)
- 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
- 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>
- CHIAVENATO, I. (1986). *dl.dropboxusercontent.com*. Recuperado el febrero de 2017, de dl.dropboxusercontent.com:
http://www.colpos.mx/cocoan/cisb/capitulo_1.pdf

- 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
- 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
- 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](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): <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/FC0147F806D

DB3E305257BCC0013FEC5/\$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

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>

Ellahueña, C. L. (2012). *clemmagister.blogspot.com*. Obtenido de clemmagister.blogspot.com:
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:
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://sistemasinformaticosadsi.blogspot.pe/2013/03/fundamentos-de-calidad.html>

- 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/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*:
<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*. Obtenido de *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*. Recuperado el julio de 2016, de *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*:
<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*. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de *scielo.sld.cu*:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000100011

- Junior Estiven. et, al. (2007). *docplayer.es*. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de [docplayer.es: http://docplayer.es/8280865-Planeacion-estrategica-henry-mintzberg.html](http://docplayer.es/8280865-Planeacion-estrategica-henry-mintzberg.html)
- Koontz, H. y Wehrich, H. (1994). *cursos.aiu.edu*. Recuperado el junio de 2016, de [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*. Obtenido de [docslide.us: http://docslide.us/documents/metodos-de-analisis-e-intervenciones.html](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](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](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](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](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](http://www.tdx.cat)

- 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
- Marván, M. (21 de octubre de 2005). *publications.iadb.org*. Obtenido de
publications.iadb.org: <http://siare.clad.org/fulltext/0052105-3.pdf>
- 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
- Ministro 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
- Mota, L. (18 de 12 de 2012). 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>
- Ortún, V. (s.f). *de.slideshare.net*. Obtenido de de.slideshare.net:
<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

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 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 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

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

- repositorio.ucsg.edu.ec*. (2006-2011). Obtenido de *repositorio.ucsg.edu.ec*:
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 César Vallejo. doi:claudiarojas7758
- 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
- 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*:
<https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Economía-y-Sociedad-de-Max-weber-1921/3750303.html>
- www.buenastareas.com*. (20 de noviembre de 2012). Recuperado el 17 de abril de 2017, de *www.buenastareas.com*:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Regionalizaci%C3%B3n-En-El-Peru/6477464.html>
- 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>

Yamada, Gustavo y Montero, Ricardo. (28 de 03 de 2011). *www.cies.org.pe*.

Obtenido de *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

ANEXOS

ANEXO N° 01: Instrumento de la gestión pública con calidad total.

Denominación: Escala para medir la Gestión Pública Con Calidad Total

Lugar:..... **Fecha:** **Edad :** **Sexo :**

Instrucciones.

El presente instrumento servirá para tener una apreciación global de la gestión pública con calidad total en

El instrumento presenta áreas de evaluación o autoevaluación, con sus respectivas preguntas. El cuestionario genérico se compone de cinco dimensiones y el cuestionario específico de cinco preguntas cada una. Todas las preguntas deben ser contestadas.

Lea cada pregunta para efectos de comprensión y escriba el número que según correspondan a las siguientes siglas: **MS (4PTS) = Muy Satisfactorio**, **S (3PTS)= Satisfactorio**, **R (2 PTS) = Regular**, **IS (1 PTS)=Insatisfactorio**.

Protocolo.

DIMENSIONES	N°	INDICADORES	M	S	R	IS
			S			
			4	3	2	1
Transparencia	1	La Institución cumple con la Ley de acceso de Información Pública				
	2	La Institución pública estadística actualizada de los trabajadores				
	3	Los trabajadores de la institución tienen la el perfil requerido para cada puesto				
	4	Las políticas y procedimientos de la entidad son las más adecuadas				
	5	El portal institucional está orientada a las necesidades de la ciudadanía, o a las				

	necesidades de comunicar logros.				
6	La información escrita, que brinda la entidad es la adecuada para brindar la información solicitada por los usuarios.				
7	La entidad utiliza un lenguaje enfocado al público objetivo, de manera clara y precisa				
8	Los planes, justifican los gastos de la entidad y cumplen con los parámetros establecidos en la Ley				
9	Plan anual de Contrataciones, está al 100% justificado por el presupuesto				
10	La selección de proveedores se hace de manera objetiva, escogiendo la propuesta más favorable para la entidad				
11	Un proceso de licitación cumple con el interés general como fin primordial del Estado				
Puntaje parcial					
Puntaje total					

DIMENSIONES	N°	INDICADORES	MS	S	R	IS
			4	3	2	1
Participación	1	Genera participación de los usuarios en la planificación				
	2	Participa en la planeación de ejercicios específicos de control fiscal				
	3	Se admiten aportes e insumos ciudadanos en el desarrollo y ejecución de auditorías.				
	4	Existen prácticas de participación en las que se busca implicar a los usuarios en la fiscalización				
	5	Se generan estrategias de participación de los administrados				
	6	Se realiza el seguimiento de recomendaciones de auditoría.				
Puntaje parcial						
Puntaje total						

DIMENSIONES	N°	INDICADORES	MS	S	R	IS
			4	3	2	1
Valor de utilidad de los servicios	1	El servicio que brinda la entidad logra realmente satisfacer o impactar al usuario.				
	2	El grupo de trabajadores alcanza las metas u objetivos institucionales que habían sido previamente establecidos				
	3	La entidad cuenta con los objetivos apropiados y brinda servicios a favor del usuario				
	4	En la entidad se hacen las cosas debidas				
	5	Los resultados logrados tienen relación con los resultados propuestos				
	6	La productividad impacta en el logro de mayores y mejores servicios				
	7	En la entidad se hacen las cosas bien y correctas				
	8	El empleo de medios satisface los fines o necesidades de los usuarios				
	9	Se optimizan los recursos con prioridad para atender las demandas de los usuarios				
Puntaje parcial						
Puntaje total						

DIMENSIONES	N°	INDICADORES	MS	S	R	IS
			4	3	2	1
Accesibilidad	1	Existe dificultad para ingresar a la información que brinda la entidad				
	2	La navegación web es amigable, fácil e interactiva				
	3	Existe la facilidad para establecer contacto con los responsables la entidad				
	4	Existe Educación, respeto, consideración y amabilidad del personal en contacto con los usuarios				
	5	Cuenta con capacidad de realizar el servicio prometido de manera correcta y continua				
	6	El tiempo de respuesta, está a la velocidad de respuesta de las necesidades de la persona usuaria				
	7	Informada a los usuaria en un lenguaje que pueda entender, escuchar sus necesidades y capacidad para explicar lo sucedido				
	8	La Institución muestra fiabilidad frente a los usuarios				
Puntaje parcial						
Puntaje total						

DIMENSIONES	N°	INDICADORES	M	S	R	IS
			S			
			4	3	2	1
Identidad del Servicio público	1	¿Existe el equilibrio entre las necesidades de los ciudadanos con diferentes servicios prestados?				
	2	¿Cuenta con esfuerzo y capacidad de la entidad para conocer a las personas usuarias y sus necesidades?				
	3	¿Apariencia de las instalaciones físicas, equipo y personal de la entidad?				
	4	¿Valoran el servicio público que se presta de acuerdo a los propios valores constitucionales?				
	5	¿Existen aspectos relacionados con la igualdad, la legalidad, la imparcialidad, la equidad, la neutralidad y la confidencialidad?				
Puntaje parcial						
Puntaje total						

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INFORME OPINION DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (PRE Y POST-TEST)

I.. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO (Completa el experto)	
Nombres y apellidos	Mirada Godoy Alvaroz
Profesión (es)	Docente
Grado (os) académico (s)	Dra.
Institución (es) donde labora	UCV
Cargo que desempeña	Dirección
II. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (Completa el investigador/ a)	
Título de la Investigación	Modelo Sistemico de gestión del cambio para una gestión pública con calidad total en las UGEL de Lambayeque.
Autor	Zuly Cristina Molina Canas
Denominación del Instrumento a validar	Escala para medir la Gestión pública con calidad total.

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Completa el experto)

Criterios	Indicadores	Condición		
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado.	✓		
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.	✓		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	✓		
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización Lógica.	✓		

PERTINENCIA	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán.	✓		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar la calidad total de los trabajadores	✓		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico –Científicos.	✓		
COHERENCIA	Hay relación entre Dimensiones e indicadores.	✓		
METODOLOGÍA	El Instrumento responde al propósito o de la investigación (En relación a la variable dependiente)	✓		

IV. VALORACIÓN- OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Completa el experto)

(.....) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

V. SUGERENCIAS (Completa el experto)

.....

Chiclayo 12 de Julio del 2016


 D.º ALBERTO VILCA
 CONSULTOR ESPECIALISTA

Firma del Profesional Experto

N° de DNI 6480577

N° De teléfono 978845008

INFORME OPINION DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (PRE Y POST-TEST)

I. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO (Completa el experto)	
Nombres y apellidos	MARICA CASAS VILLANUEVA
Profesión (es)	Lic. en Pedagogía
Grado (os) académico (s)	Doctor en Ciencias Doctor en Buen Vivir
Institución (es) donde labora	UCV. CITECFO
Cargo que desempeña	Docente de Escuela Post-Grado
II. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (Completa el investigador/a)	
Título de la Investigación	Modelo de Gestión del Cambio... para una gestión pública con calidad total en las UGEL de la Región Lambayeque
Autor	Zoly Cristina Molina Carrasco
Denominación del Instrumento a validar	Escala para medir la Gestión pública con calidad total

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Completa el experto)

Criterios	Indicadores	Condición		
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado.	✓		
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.	✓		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	✓		
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización Lógica.	✓		

PERTINENCIA	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán.	/		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar la <i>calidad total de los trabajadores</i>	/		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico –Científicos.	/		
COHERENCIA	Hay relación entre Dimensiones e indicadores.	/		
METODOLOGÍA	El Instrumento responde al propósito o de la investigación (En relación a la variable dependiente)	/		

IV. VALORACIÓN- OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Completa el experto)

() El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

V. SOGERENCIAS (Completa el experto)

.....

Chiclayo *12* de Julio del 2016

Harini Rojas

Firma del Profesional Experto

N° de DNI *16419318*

N° De teléfono..... *#996055254*

ANEXO 02

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que están realizando los (las) tesisistas, relacionado con la propuesta de Modelo sistémico de Gestión del cambio para una gestión pública con calidad total en las UGEL de la Región de Lambayeque, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria 20 años
- 1.2. Cargos que ha ocupado Directora de la Escuela de Post Grado Filial Chiclayo
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: Escuela de Post Grado - Filial Chiclayo
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa 25 años
- 1.5. Grado académico: Doctora en Educación, MBA

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9 /	10
---	---	---	---	---	---	---	---	-----	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	/		
Su propia experiencia	/		
Trabajos de autores nacionales	/		
Trabajados de autores extranjeros	/		
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	/		
Su intuición		/	

II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

Nombres y apellidos del experto Mercedes Collazos Alarcón.

Se ha elaborado una propuesta de un modelo denominado: Modelo sistémico de gestión del cambio para una gestión pública con calidad total en las UGEL de la Región de Lambayeque.

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la propuesta	/				
2	Representación gráfica de la propuesta	/				
3	Secciones que comprende	/				
4	Nombre de estas secciones	/				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	/				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	/				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	/				

2.2. CONTENIDO

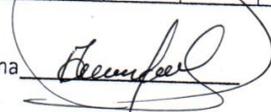
N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del programa (modelo, plan, etc.) propuesto	/				
2	Estructura de la propuesta	/				
3	Los elementos guardan relación con las variables	/				
4	Los resultados están relacionados con la variable dependiente	/				
5	Las actividades, estrategias contempladas se generan de las dimensiones de la variable independiente	/				

2.3, VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	/				
2	Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación	/				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.	/				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	/				

Lugar y fecha Checlayo Setiembre 2016

Firma



DNI N° 16480577 Teléf.: 978845008

Le agradecemos nuestra gratitud por sus valiosas consideraciones:

DATOS DE LA TESISISTA:

- NOMBRE: Zuly Cristina Molina Canazo
- CORREO ELECTRÓNICO: cristina24molina@hotmail.com
- TELÉFONO: 952504209

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que están realizando los (las) tesisistas, relacionado con la propuesta de Modelo sistémico de Gestión del Cambio para una gestión con calidad total en las UGEL de la Región Lambayeque, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria 21 años
- 1.2. Cargos que ha ocupado Directora de Escuelas Universitarias, Jefa de enfermería H.A.
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: Escuela de Post Grado UCV
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa 10 años
- 1.5. Grado académico: Doctora en Ciencias, Doctora en Educación

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9 /	10
---	---	---	---	---	---	---	---	-----	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto /	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	/		
Su propia experiencia	/		
Trabajos de autores nacionales		/	
Trabajados de autores extranjeros		/	
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	/		
Su intuición	/		

II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

Nombres y apellidos del experto Mariano Cajón Villaverde

Se ha elaborado una propuesta de un modelo denominado: Modelo sistémico de Gestión del Cambio para una Gestión Pública con Calidad Total en las UGEL de la Región de Lambayeque.

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la propuesta	/				
2	Representación gráfica de la propuesta	/				
3	Secciones que comprende	/				
4	Nombre de estas secciones	/				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	/				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	/				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	/				

2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del programa (modelo, plan, etc.) propuesto	/				
2	Estructura de la propuesta	/				
3	Los elementos guardan relación con las variables	/				
4	Los resultados están relacionados con la variable dependiente	/				
5	Las actividades, estrategias contempladas se generan de las dimensiones de la variable independiente	/				

2.3, VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	/				
2	Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación	/				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.	/				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	/				

Lugar y fecha Chiclayo setiembre del 2016 Firma [Firma]
 DNI N° 16419314 Teléf.: 9960552/52

Le agradecemos nuestra gratitud por sus valiosas consideraciones:

DATOS DE LA TESISISTA:

- NOMBRE: Loly Cristina Molina Barano
- CORREO ELECTRONICO: crisrina24molia@hotmail.com
- TELÉFONO: 952504299