



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Condiciones para la Gestión del Cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública,
Lima 2019

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Manuel Wilfredo, Dávalos Vargas (ORCID: 0000-0002-8421-6188)

ASESOR:

Mgtr. Guido Bravo Huaynates (ORCID: 0000-0002-4148-2291)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ

2019

Dedicatoria:

A mis padres Antonio y Virginia por su invaluable amor y dedicación para poder lograr mis metas.

Agradecimiento:

A Dios por darme la salud, fuerza y voluntad para lograr mis objetivos.

A la Universidad Cesar Vallejo, por contribuir a mi desarrollo profesional.



DICTAMEN DE LA 2DA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): DAVALOS VARGAS, MANUEL WILFREDO

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Gestión Pública*, ha sustentado la tesis titulada:

CONDICIONES PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, LIMA 2019

Fecha: 1 de octubre de 2019

Hora: 11:30 a.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Abner Chavez Leandro

Firma: 

SECRETARIO: Dra. Estrella Esquiagola Aranda

Firma: 

VOCAL: Dra. Luzmila Garro Aburto

Firma: 

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

Aprobar por mayoría

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

Exito SPA

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Manuel Wilfredo Dávalos Vargas, identificado con Documento Nacional de Identidad - DNI N° 08655339, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte, con Código N° 6000154481; en pleno uso de mis facultades físicas y mentales, declaro que el trabajo académico titulado "Condiciones para la Gestión del Cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública, Lima 2019", presentada, en 68 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 03 de agosto de 2019



Br. Manuel Wilfredo Dávalos Vargas

DNI: 08655339

Índice

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del Jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. Introducción	1
II. Método	10
2.1. Tipo y Diseño de Investigación	10
2.2. Escenario de estudio	11
2.3. Participantes	11
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	12
2.5. Procedimiento	13
2.6. Método de análisis de información	14
2.7. Aspectos éticos	14
III. Resultados	15
IV. Discusión	20
V. Conclusiones	22
VI. Recomendaciones	23
Referencias	24
Anexos:	29
Anexo 1: Matriz de Consistencia	30
Anexo 2: Matriz que relaciona las categorías, subcategorías y preguntas	33
Anexo 3: Formato de encuestas- instrumento	34
Anexo 4: Autorización para aplicación de instrumento de investigación	36
Anexo 5 al anexo 16 formatos de cuestionarios de preguntas	35- 60

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo ver las condiciones para la Gestión del Cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP)-2019, órgano de línea de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), dependiente de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). El estudio de las condiciones para la Gestión de Cambio en la ENAP, durante el proceso de cambio permite seguir la evolución de los cambios, prever si se reúnen las condiciones para este cambio, que problemas se presentan y actuar de inmediato sobre ellas, aquí radica la importancia de la presente metodología investigación. Además, si bien hay importantes avances en el estudio de los procesos y gestión de cambios en las organizaciones, aún hay comparativamente poca generación de conocimiento acerca de la medición del mismo y de su impacto en el personal de la ENAP, por lo que esta investigación busca establecer si realmente están dadas las condiciones para la gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP).

En cuanto a la metodología, el tipo de investigación fue básica de nivel descriptivo, de enfoque cualitativo; de diseño estudio de casos. Los sujetos de estudio fueron: Grupo 1 de actor: Directivo/ jefe de área, Grupo 2 de actor: Gestor especialista / Experto docente, Grupo 3 de actor: Analista / Asistente, la técnica empleada para recolectar información fue la entrevista, análisis y los instrumentos de recolección de datos. Se llegaron a los siguientes resultados y conclusiones: el personal entrevistado considera que es muy importante la implementación de la gestión del cambio en la ENAP, considerando aspectos como la sensibilización mediante una eficaz comunicación, la capacitación a través de plan de acción, necesidades y metodología, el monitoreo considerando aspectos como indicadores, cronograma, presupuesto y actores involucrados en la Escuela Nacional de Administración Pública-ENAP.

Palabras claves: ENAP, gestión del cambio, investigación, entrevista.

Abstract

The purpose of this research was to see the conditions for Change Management at the National School of Public Administration (ENAP) -2019, a line organ of the National Civil Service Authority (SERVIR), under the Presidency of the Council of Ministers (PCM). The study of the conditions for Change Management in the ENAP, during the change process allows following the evolution of the changes, anticipating if the conditions for this change are met, what problems arise and acting immediately on them, here lies The importance of this research methodology. In addition, although there are significant advances in the study of processes and change management in organizations, there is still comparatively little generation of knowledge about its measurement and its impact on ENAP personnel, so this research It seeks to establish whether the conditions for change management are really given at the National School of Public Administration (ENAP). Regarding the methodology, the type of research was basic descriptive level, qualitative approach; Design case study. The subjects of study were: Group 1 of actor: Manager / Área Manager, Group 2 of actor: Specialist manager / Teaching expert, Group 3 of actor: Analyst / Assistant, the technique used to gather information was the interview, analysis and data collection instruments. The following results and conclusions were reached: the interviewed staff considers that the implementation of change management in the ENAP is very important, considering aspects such as sensitization through effective communication, training through action plan, needs and methodology, monitoring considering aspects such as indicators, schedule, budget and actors involved in the National School of Public Administration-ENAP.

Keywords: ENAP, change management, research, interview.

I. Introducción

La implementación de la gestión del cambio en una institución pública implica que el personal salga de su zona de confort, generar esta incomodidad puede hacer daño al clima de la organización pública, sin que se hubiera hechos estos cambios. En el ámbito peruano, la gestión del cambio está asociada al tema de la gestión por procesos en un ciclo de mejora continua. Como señaló Aliaga (2015) la gestión pública actualmente es una gestión por resultados entendiendo por gestión en la que los funcionarios atienden oportunamente las necesidades de los ciudadanos, luchando por respetar sus derechos. El tránsito hacia la gestión pública moderna exige una gestión del cambio, dado que es necesario que la estructura, los procesos y el personal estén preparados para enfrentarla con éxito.

Ventura (2019) indicó, que la figura del cambio se da cuando se suaviza las condiciones necesarias mediante instrumentos y herramientas para lograr el aprendizaje y conocer el tema organizacional, para que la adaptación del trabajador en el entorno sea sostenida y dure en el tiempo, con la finalidad de desarrollar sus habilidades y hacer frente a situaciones que se presentan. La importancia de esta investigación radica tomar en cuenta todas las posibles condiciones que se requieren basadas en la opinión y alcances que dan los servidores públicos que laboran en la ENAP para que cuando se implementen los cambios sean tomados como una oportunidad de mejora laboral y personal.

Al respecto, vinculado a este tema se han encontrado a nivel internacional los siguientes estudios:

Macluf, Beltrán & Chávez (2015) indicaron que hay dos aspectos o factores muy importantes a tomar en cuenta: el desarrollo organizacional y la resistencia al cambio, los cuales tiene un alto grado de interrelación, para ello ha desarrollado su tarea en base a artículos, tesis universitarias, libros, escritos digitales, textos, llegando a resultados y conclusiones como tener claro lo que significa los conceptos de resistencia al cambio, pasos y indicios a seguir para realizar la gestión del cambio en una organización.

Montaña y Torres (2015) elaboraron su trabajo de observación y análisis, considerando como ejemplo una empresa del sector de finanzas, respecto al concepto cultura distribución, organización y lineamientos de intervención para poner en funcionamiento la gestión de cambio en las instituciones, realizada considerando el aspecto

lógico, metódico, aplicando sobre una muestra de empleados, para el compendio de los datos se utilizó como instrumento la encuesta. El objetivo fue determinar la cultura de organización del sector financiero a través de la aplicación de la metodología para diferenciar la cultura de organización en Colombia con la intención de estimar si es o no prudente para el desarrollo de cambio sugerido para dicha organización, como resultado se obtuvo que la empresa tiene una cultura opcional explícita conformada por las Macro tendencia de formalización y de calidad de la comunicación, su proceso representa a través de la formalización de las normas, donde son importantes la organización, las políticas y las fase a seguir; sin que la correspondencia y la gestión de los empleados dejen de ser importantes.

Salvatierra y Vilora (2016) se plantearon como fin evaluar el efecto de hacer o gestionar cambios en una organización y como esto influye en el clima laboral de una empresa pública, realizaron el estudio sobre estudio de clima de estructura en una empresa pública de la ciudad de Guayaquil, Ecuador. La investigación se realizó tomando como muestra a 100 trabajadores y de tipo descriptiva, la técnica aplicada fue la encuesta se usó el cuestionario como instrumento. Los resultados a los que se llegó confirmaron que el clima laboral es la fundamental para que una institución sea óptima. Asimismo, deduce que la falta de agrado y el de no sentirse cómodos en la institución afecta la productividad organizacional y desgasta la calidad del entorno laboral. También se precisa que estas molestias deben ser ubicadas y tratar de darles solución en beneficio de la institución.

Espuga Condal, M. (2018) declaró que la biblioteca del Nord de Sabadell ha ejercitado un proceso de cambio iniciado a principios del año 2017, originado fundamentalmente por los desacuerdos con algunos usuarios en el proceso del cambio y cómo éste afecta a la labor diaria de cada uno de los miembros de la biblioteca. Se puntualiza el desarrollo de las diferentes etapas que implica el proceso del cambio, en especial las líneas estratégicas y los posibles procesos a modificar. En grupo se trataba de adaptar la realización de las labores técnicas bibliotecarias al trabajo por procesos y en equipo. El comienzo del proceso del cambio incorporó la revisión del proyecto existente con un enfoque más social.

Cubero, H; Visbal, E. T. y Olivar J. (2017) indicó que en forma regular a nivel mundial en las organizaciones educativas se revisa y evalúa el manejo de la gestión de cambios en sus fases, pues influyen sobre sus trabajadores dando lugar a estados de transformación. Actualmente es complejo lograr que los trabajadores cambien sus conductas influenciados en arcaicos modelos y sobrepasen los retos del cambio, pues hay causas internas y externas que dificultan la implementación de nuevos procesos de gestión, en sus diversas formas, es una labor necesaria para determinar el nivel de cumplimiento de la labor confiada. Es un tema difícil de abordar tanto para el trabajador como para el jefe de área y requiere del manejo adecuado de técnicas y procedimientos. Estos métodos cambian constantemente, generando la necesidad de organizar adecuadamente los cambios en los procesos de la organización universitaria.

Asimismo, a nivel nacional se han encontrado los siguientes estudios:

Castillo (2016), demostró a través de encuestas a 374 funcionarios y servidores municipales e integrantes de la comunidad (vecinos) de la Municipalidad Provincial de Ambo de Huánuco en el año 2014, que ellos consideran que el nivel de competitividad de servicios (57%) es mayor a la gestión de cambio (54%), es decir que para ellos la relación entre ambos factores o niveles la gestión de cambio está por debajo todavía.

Ortega (2015), efectuó una investigación sobre la influencia de la resistencia al cambio en el comportamiento diario laboral en la municipalidad distrital de Alto de la Alianza, Tacna. Fue una investigación de tipo aplicada, descriptiva. Se tomó una muestra imprevista y fortuita a 64 funcionarios de la municipalidad, la técnica de recopilación de datos y la encuesta fue a través de cuestionarios como instrumentos para determinar el nivel de resistencia al cambio. El objetivo de la investigación fue saber la influencia de la resistencia al cambio en el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Alto de la alianza de Tacna, todo esto con la finalidad de mejorar la atención del servicio municipal.

Málaga & Williams (2017), acordaron como objetivos conocer la cultura organizacional de la Región Policial Sur en la Calidad del Servicios que se presta a la comunidad, es decir se analizó la cultura organizacional con los resultados finales como el servicio de calidad al ciudadano, para ello se consideró como sujeto de estudio a todos los miembros policiales de la región policial sur, para generar esta investigación pues ellos son quienes atienden generalmente a los ciudadanos, mediante la explicación, análisis y

discusión de los datos, se llegó a la conclusión que la cultura organizacional de los efectivos policiales de la Región Policial Sur, es deficiente y no es buena, es decir los miembros no están compenetrados con la cultura organizacional, aspecto que es crucial, además la comunicación es vertical, se observa que hay una deficiente cultura organizacional en la Región Policial Sur.

Alva, & Villanueva (2018), indicó que el predominio de la conducta de liderazgo depende de los tipos de estructura. Hay dos tipos de liderazgo el de transformación, conversión y renovación y liderazgo de negociación, la cultura de cómo se organice permitirá que se controle la relación entre liderazgo de negociación y las prácticas de gestión del conocimiento. Para ello se contó con un estudio no experimental deductivo y analítico y una muestra de docentes y trabajadores administrativos.

Barrantes, Chávez y Romero (2014), mostraron en su investigación a la gestión de la comunicación como un instrumento clave para un proceso de cambio generacional exitoso en empresas familiares, indican que cuando se dan los procesos de cambio, los gerentes son enlaces y líderes de comunicación que motivan a sus equipos unirse al proyecto de progreso de la organización.

Existen diferentes conceptos de gestión del cambio como:

Kondra y Hinings (1998), indica que las organizaciones se modifican en principio de manera personal cuando su objetivo de aislarse de las reglas institucionales logra superar las coacciones que le exigen estar de acuerdo con tales reglas.

Dalton (1969), define como cualquier cambio significativo de las reglas de conducta de un grupo de personas que constituyen esa organización.

Pierce y Delbecq (1977), El Cambio en una organización se puede considerar como la adopción de una nueva idea o un nuevo comportamiento en una organización.

De Faria Mello (1995), define como la transformación de un estado, condición o situación. Así, el cambio es una transformación de características, una alteración de extensiones o aspectos más o menos significativos.

French y Bell (1996), dicen que cambio significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas.

Burnes (1996), considera que el cambio organizacional se refiere al discernimiento de las modificaciones al interior de las organizaciones en el nivel más extenso entre individuos, grupos, y en el nivel colectivo a lo largo de toda la organización.

Según Stephen y Coulter (2000), el cambio es una transformación en las personas, estructura o tecnología.

Arrazate R. (2003) indica que el cambio organizacional es un estado esencial en la existencia de las organizaciones, permite crear nuevas formas de trabajo.

La recopilación realizada por Valdés (2008) arroja que, desde un inicio, la teoría organizacional ha entendido el Cambio Organizacional como un asunto de capacidad de adecuación de las organizaciones a las presiones o influencias del entorno.

Adicional a las diferentes visiones entorno al Cambio Organizacional, es importante señalar que de acuerdo con Alvarado (2006) este concepto ha venido sufriendo una transformación paulatina que ha transitado, en primera instancia, desde concepciones macro que ubican al entorno social como fuente determinante del comportamiento organizacional hasta arribar a concepciones a micro nivel que consideran que gran parte de tal comportamiento puede ser explicado a partir de las dinámicas internas que se alojan en las organizaciones

Domínguez & Giordano (2009), afirman que: “consiste en evaluar y planificar el proceso de cambio para asegurar que, si éste se lleva a cabo, se haga de la forma más eficiente y siguiendo los procedimientos establecidos; trata de vencer todas las resistencias que se presenten y conseguir los objetivos planteados.

También Blejmar (2005) afirmó que en una organización es el proceso de programación diseñado con el propósito de reprimir las consecuencias desfavorables del cambio y el aprendizaje organizacional, para potenciar a la organización, a los trabajadores y a su contexto.

Tipos de Cambio Organizacional

En cuanto a la tipología del cambio organizacional, Warner Burke (1994), habla de cambio organizacional planeado y no planeado. El cambio puede ser planeado, cuando una organización reconoce un plan a adoptar.

Cambio No Planeado

El primer tipo de cambio que se propone se le denomina no planeado. Es de visión espontánea y tiene dos fuentes de origen: por una parte está la acción que ejerce el estilo gerencial y por la otra está la acción que ejerce el medio en que se mueve la organización. De tal modo, las empresas pueden cambiar por efecto de la orientación gerencial y por evolución natural.

Cambio Organizacional Planeado

El cambio organizacional planeado se produce por acciones administrativas tendientes a lograr metas específicas de reducción de costos o incremento de valores agregados y se puede ver desde tres perspectivas: primero, el desarrollo organizacional el cual busca impulsar el mejoramiento de la organización de forma paralela y contingente con el desarrollo de las personas. En segundo lugar, está el cambio producido por la búsqueda "pre" de la calidad y la rentabilidad en oposición a la calidad y la rentabilidad "post" que venía siendo el marco de actuación tradicional dentro del cual se incluye la gerencia de la calidad y la reingeniería.

Modelos de Gestión del Cambio Organizacional. Tamayo, Gutiérrez y Martínez (2007), hicieron referencia a los siguientes modelos:

Modelo de Lewin (1951), Tres pasos del proceso del cambio.

El modelo de proceso de cambio de Lewin, (1949) citado por Warner, (1994) es la base del cambio organizacional planificado. Dicho modelo propone que se debe mover la conducta de origen, a un nivel nuevo de conducta y seguidamente volver a congelar la conducta.

Modelo Kanter, Stein and Jick (1992), Diez mandamientos del cambio.

Se sostiene en el modelo de Lewin, en el que se habla del cambio, de la visión de lo nuevo en relación a la estructura de transición, diálogo y reconocimiento. La flexibilidad es la cualidad para cambiar y la habilidad para reaccionar a situaciones que se afrontan y el diálogo es dar y recibir información, temas importantes para la victoria del proyecto.

Modelo de Kissler (1992), Marco del cambio organizacional.

Establece en su modelo del cambio organizacional 4 fases de (1) diagnóstico, (2) desarrollo de la estrategia, (3) transformación y (4) mejora continua.

Modelo de Nadler (1997), Modelo para el cambio discontinuo.

Establece cinco ciclos para recalcar lo trascendental de reconocer la necesidad del cambio y se ocasiona cuando el entorno es una advertencia para la organización. El ejemplo considera los puntos: objetivos, el sistema, la estructura, la estrategia, los procesos y los trabajadores de la empresa.

En el país el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, donde se explica a la gestión del cambio como parte esencial del crecimiento y estabilidad del procedimiento de modernización del estado peruano, para ello debe ser el cambio un procedimiento conducido por directivos con una ideología participativa. Al respecto Tarazona (2017), refiere actualmente que la gestión pública es una gestión por resultados opinando por gestión en la que los funcionarios atienden debidamente las necesidades de los ciudadanos, luchando por considerar sus derechos. En ese sentido el programa de cambio debe ser elaborado por equipos de empleados públicos, con las habilidades propias del trabajo en equipo. y los grupos de importancia. Además, este decreto Supremo precisa que los tramos que deben de seguir las instituciones para transformarse son:

Examinar la posición de la entidad tanto externa como internamente, y concebir un sentido de importancia o urgencia del cambio.

Formar un fuerte grupo de representantes del cambio: crear un equipo de trabajo para conducir el cambio, integrado por personas influyentes en la organización, cuyo mando puede ser dado por el cargo que ocupan, su liderazgo o su experiencia. Es esencial que cuente con personas de desiguales áreas y niveles de la institución.

Instaurar una mirada para el cambio: plantear una visión común dividida por el grupo cabeza del cambio y luego atribuida por el conjunto de la organización. Todos deben comprender, interiorizar y distribuir la visión. Es importante disponer los valores primordiales para el cambio; elaborar un corto resumen de lo que se piensa como se verá a futuro la gestión pública orientada a resultados y generar una estrategia para ejecutar esa visión.

Comunicar la visión: tanto la visión como la estrategia de cambio se deben comunicar frecuentemente y con fuerza, e incluirlas dentro de todo lo que se haga y no solo en reuniones puntuales.

Descartar los inconvenientes: durante el desarrollo es necesario determinar asiduamente las vallas que existen. Siempre es conveniente reconocer a quienes tienen una mayor rebeldía al cambio y ayudarles a ver lo que requieren.

Cerciorarse de tener logros en breve periodo: se deben contemplar objetivos a corto plazo que permitan presentar triunfos que motiven y originen confianza en que el proceso de cambio se ha empezado y continuará. Incorporar fases de victorias garantizadas, que no impliquen un gran desembolso y donde sea posible reconocer el esfuerzo de las personas que han colaborado a alcanzar los propósitos.

Edificar tras el cambio: tener en el intelecto el objetivo a largo plazo; después de cada logro se debe analizar los aciertos y los puntos por mejorar. De allí se deben crear nuevas metas para aprovechar el estímulo obtenido.

Fijar el cambio en la educación de la entidad: se debe asegurar que los esfuerzos se vean en todos los aspectos de la gestión, conversar acerca de los progresos cada vez que se dé la casualidad y resaltar el éxito en los procesos de cambio, tanto interna como externamente. (Jhon Kotter, 1995).

Asimismo, Scott (2008) afirma que es claro que un programa de sensibilización es apenas el comienzo de la gestión e implementación del cambio organizacional, por lo que la entidad debe proseguir realizando esfuerzos para aprovechar el proceso emprendido. Para ello, se recomienda una serie de estrategias frecuentes y específicas para los ejecutivos, como seguimiento del proceso de cambio, que es responsabilidad directa de los Líderes administradores.

También, (González, (2008), señala que la capacitación en un proceso de cambio de actitudes debe hacerse siempre escalonada y progresivamente para conseguir que las personas interioricen, a veces casi sin percatarse de eso, una nueva manera de ver la realidad. Así variará su forma de mirar, analizar e interpretar todo aquello que ocurre en su entorno profesional y se prepararán poco a poco para asimilar y aceptar el cambio. A partir de ahí, serán capaces de sentir la necesidad del cambio en sí mismos y no como algo impuesto.

Gongalvez y Campos, (2016) señalan que si se quiere superar las metas programadas en toda organización pública o privada debe implementarse mediante

acciones de planificación, aplicación medición y monitoreo la gestión del cambio del factor humano. La resistencia al cambio puede conllevar al aprendizaje tardío de nuevas coincidencias que brinda el conocimiento para lograr el triunfo a nivel propio, familiar, profesional y empresarial, el cambio es continuo.

En esta parte se planteó el problema del estudio, general: Cuáles son las condiciones para la Gestión del Cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública, Lima 2019. Así también los problemas específicos: PE 1; Cuáles son las condiciones para la sensibilización en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública, Lima 2019. PE 2; Cuáles son las condiciones para la capacitación en gestión del cambio en la ENAP, Lima 2019. PE3; Cuáles con las condiciones para el monitoreo en Gestión del Cambio en la ENAP, Lima 2019.

Ante los problemas expuestos estas tienen su justificación teórica y práctica y metodológica. Acosta (2002), indica que los cambios se producen en las áreas específicas prácticas, como también de producen en la totalidad del sistema.

La justificación teórica es porque utiliza las circunstancias del cambio organizacional como requisito innato de las organizaciones que se educan dado que tanto el personal como los procesos están expuestos a mejora continua.

La justificación práctica es porque los cambios organizacionales son inapelables y actualmente este tránsito se debe dar cada vez con mayor celeridad si se desea alcanzar clase. Sin embargo, estos procesos de cambio generan presión e inseguridad entre el personal, lo que a la larga afecta las interacciones, lo que se demuestra en términos de ambiente organizacional.

En cuanto a la justificación metodológica es que la investigación se ha realizado a través de enfoque de tipo cualitativo, descriptivo, diseño de estudio de caso para comprender las condiciones para la gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública, que presta servicios educativos destinados a formar capacidades para la función pública en directivos públicos y capacitar a servidores al servicio del Estado, esta metodología es la que se suministra para conocer y analizar la problemática en la ENAP, a través de la técnica de la entrevista a los diferentes actores claves y la observación de la realidad entorno a las condiciones de la gestión del cambio, es la que permitirá la investigación y análisis, rescatando sus avances, y aportes que luego pueden servir para ser replicados y o mejorados.

Por último, en este capítulo se planteó el objetivo general del estudio: Describir las condiciones para la Gestión del Cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública, Lima 2019. Así también los objetivos específicos: OE1; Describir las condiciones para la sensibilización de la Gestión del Cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública, Lima 2019. OE2; Describir las condiciones para la capacitación de la Gestión del Cambio en la ENAP, Lima 2019. OE2; Describir las condiciones para el Monitoreo de la Gestión del Cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública, Lima 2019.

II. Método

2.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación es básica, de tipo explicativa, (Fernandez C, Batista, 2014), explicaron que el estudio de tipo explicativo se direcciona a fundar las causas que ocasionan una situación irregular establecida. Esta manifiesta el por qué y el para qué de un extraño.

La investigación presentó un diseño no experimental, ya que no existe posibilidad de maniobrar las variables del estudio ante lo señalado, (Fernandez C, Batista, 2014), indicaron que estos estudios se dan al momento del desarrollo de corte cruzado ya se desarrolla en un periodo y escenario determinado.

Para Rodríguez, E. (2005) la investigación es denominada básica o fundamental, ya que se sustenta dentro de un entorno teórico y tiene como finalidad el desarrollo de nuevos criterios y descubrir nuevas extensiones. Este tipo de investigación utiliza de manera muy reservada los medios de muestra con el objeto de divulgar y ampliar su hallazgo, más allá del grupo o situaciones estudiadas.

Con respecto al trabajo de investigación, tiene enfoque cualitativo, donde Méndez y Astudillo (2008) señalan que se orienta a captar el significado de los procesos, comportamientos y actos, más que a describir los hechos. Es por ello que se utiliza el idioma de los juicios; por lo tanto, recoge la información por medio de la observación o la entrevista. En tal sentido hace referencia a las cualidades, es decir lo que se va a observar en la variable para aplicar y realizar la investigación correspondiente. Por consiguiente, un estudio de enfoque cualitativo puede ser válido durante algunos años.

La investigación tiene diseño fenomenológico, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) el objetivo de un investigador es describir situaciones, fenómenos hechos y contextos es decir explicar cómo son y se dan a conocer. Los estudios descriptivos se

pretende detallar las propiedades, las características y perfiles de grupos, personas procesos, comunidades y cualquier fenómeno que se sea sujeto de análisis, para lo cual Muñoz (2015) hace referencia que este nivel permite hallar nuevas características o propiedades de determinados grupos, ya sea individuos o fenómenos.

2.2. Escenario de estudio

Bisquerra (2009), indica que el escenario de estudio, se refiere a una situación comunitaria la cual está integrada por personas, donde se accede para poder obtener información que se necesita y finalmente llevar a cabo el estudio. El escenario de estudio de esta investigación es la Escuela Nacional de Administración Pública-ENAP, ubicada en Av. Cuba N° 699-distrito de Jesús María, institución pública que fue creada mediante decreto supremo N° 079-2012-PCM, con el objetivo de prestar servicios educativos destinados a formar competencias para la función pública en directivos públicos y capacitar a servidores al servicio del Estado.

Cabe mencionar que la ENAP tiene como funciones:

- Ampliar y efectuar los procesos de formación para directivos y capacitación para los servidores civiles del país.
- Realizar proyectos referidos a la formación y capacitación de los servidores públicos de los distintos niveles de gobierno.
- Fomentar la realización de estudios, publicaciones, e investigaciones en materia de su competencia.
- Conducir los procesos de selección y evaluación durante el ejercicio de la plana docente de la ENAP.

2.3. Participantes

Los participantes o informantes del estudio para el desarrollo de la presente investigación son tres grupos de actores:

Grupo 1 de actor: Directivo/ jefe de área:

- 1) Jefe de área de eventos y complementación académica es un profesional encargado de consolidar las necesidades del área en el ejercicio económico y conducir el equipo de eventos en la organización y realización de eventos internacionales y nacionales organizados por la ENAP.
- 2) Jefe de área de programa de instrucción y capacitación de servidores públicos a nivel nacional, es un profesional que tiene a su cargo dirigir los diversos programas de formación organizados por la ENAP a nivel nacional.

Grupo 2 de actor: Gestor especialista / Experto docente:

- 1) Gestor especialista de servicios, profesional con más de 7 años de experiencia laboral en el sector público, quien tiene como funciones de coordinar y participar en la planificación y elaboración del cuadro de necesidades de la institución, a nivel presupuestal y administrativo.
- 2) Tres expertos docentes, profesionales con amplia experiencia en docencia universitaria en dictado de cursos de gestión pública y administración, en las instalaciones de la ENAP capacitando a los servidores de diversas instituciones públicas del país.

Grupo 3 de actor: Analista / Asistente:

- 1) Dos analistas, profesionales con experiencia laboral de 5 años en el sector público encargados de participar y coordinar con los diversos docentes en la ejecución de los diversos cursos y programas de capacitación que brinda la ENAP.
- 2) Dos asistentes administrativos, profesionales con tres años de experiencia laboral encargados de apoyar en la elaboración de diversos pedidos de bienes y servicios para cumplir con la ejecución de diversos cursos, programas y eventos organizados por la ENAP. Los sujetos de estudio pueden ser personas como lo dice (Hernández, Fernández y Baptista 2014).

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica empleada fue de la entrevista estructurada que tiene como sujeto de estudio al personal seleccionado de la ENAP, ha permitido que los entrevistados respondan el cuestionario de preguntas elaboradas para profundizar y completar la investigación y la revisión documental que permitió corroborar algunos datos y cruzar información que permita objetividad de la investigación.

Gómez (2006) hace referencia que el cuestionario se sujeta a diferentes necesidades y reparos de investigación, ya que en esta se adjuntan solamente preguntas herméticas y en otras ocasiones solo preguntas libres; y si fuera el caso se aplican ambas; en esa dirección se entiende que las preguntas libres se usan para conocer un tema a fondo y poder incrementarlo según la exigencia del investigador; sin embargo uno de los inconvenientes al formular preguntas cerradas es que limitan las respuestas.

El instrumento utilizado en la investigación fue el cuestionario de preguntas, que exigió un conocimiento profundo del tema de la Gestión del Cambio, pues ello permitió la emisión

de una serie de preguntas al personal seleccionado de la ENAP, sobre las condiciones de la Gestión del Cambio en la institución, y conocer las dudas, temores y expectativas respecto a las condiciones, una fue el de la entrevista para el cumplimiento de la presente investigación, se ejecutó en el ambiente originario del tema de investigación cumpliendo con la directrices de integridad y objetividad en el recojo de información, bajo las reglas de la ética cuidando de no deformar la información y respetando la opinión volcada por los sujetos entrevistados, con la certeza que los datos recogidos gozan de confiabilidad en tanto se revisaron documentos de gestión institucional, como académicos como una forma de cruzar información que permitió, contrastarlo, garantizando la confiabilidad de los datos recogidos. Estos puedan servir como contribución para profundizar sobre la temática del reconocimiento educativo y pueda servir como pertinente para continuar investigando sobre el tema. Se cita a Bernal (2010) considera que la técnica de la observación es un proceso estricto, el cual permite conocer de forma más evidente, el objeto de estudio para luego describir y analizar las condiciones acerca de la realidad investigada. Por ello es muy importante la interacción con los entrevistados.

El cuestionario es el instrumento que se empleó en la investigación, consistió en tres preguntas en total para cada entrevistado, una pregunta por cada subcategoría que fueron sensibilización, capacitación y monitoreo, no se fijó límite de tiempo para cada entrevista, pero en promedio fue de una hora en cada entrevista que estuvo dirigida a jefe de área, gestor de servicios docentes expertos, analistas y asistentes administrativos de la ENAP.

2.5 Procedimiento

Siguieron los siguientes pasos: El proceso de recojo de información se hizo posible previamente, en la ENAP, se observó la realidad y recogiendo los datos de los ambientes de trabajo, luego de solicitar la carta de presentación se coordinó las reuniones, se elaboró la matriz de categorización y posibles preguntas por sujeto y estamento, se realizó un revisión y análisis de las preguntas priorizándose por objetivos y cuidando que incluya las categorías y subcategorías del tema de investigación. Al respecto, Naghi (2005) indica que los procedimientos que emplea el investigador se deben delinear detalladamente para permitir la información a otros investigadores. Finalmente se elaboró la guía de preguntas para las entrevistas a los sujetos, se coordinó las fechas para las entrevistas con 10 personas divididos en tres grupos de actores conformados por: dos jefes de área, un Gestor de servicios, tres expertos docentes, dos analistas y dos asistentes administrativos, con

quienes se coordinó el día y horario de la entrevista en la ENAP, para revisión de documentos de acceso público institucionales también se visitó la página web de la ENAP, vinculada al tema de la investigación. La revisión del cuestionario de preguntas estuvo a cargo del profesor asesor de la tesis, que se realizó por cada subcategoría.

Se procedió a la identificación del problema mediante el análisis de las condiciones de la gestión del cambio en la ENAP, para ello se utilizó la entrevista para ello se tuvo que interactuar con el personal elegido de la ENAP, con quienes se coordinó el momento para la absolución de las preguntas las cuales se plantearon con preguntas y respuestas con carácter de anónimo, considerando las siguientes subcategorías: sensibilización, capacitación y monitoreo y los ítems : jefe de área, gestor de servicios docentes expertos, analistas y asistentes administrativos. La aplicación del instrumento se aplicó mediante un cuestionario de tres preguntas a cada entrevistado una por cada subcategoría.

2.6. Método de análisis de información

El tratamiento de análisis de la investigación se realizó con la recopilación selectiva de datos, después de una reducción para identificarlas, clasificarlas, síntesis y agrupamiento, una vez que la información se recolecta y se ordena se procederá juntarlas en categorías, con el objetivo de relacionarlos con la investigación, la encuesta se analizó en forma separada por cada entrevista y respuestas del jefe del área, del gestor de servicios, expertos docentes, analistas académicos y finalmente de los Asistentes administrativos. Asimismo, el análisis de la información se realizó en función a la categoría establecida en la gestión del cambio y las tres subcategorías planteadas de sensibilización, capacitación y monitoreo, se analizaron las respuestas de cada una de las preguntas del cuestionario realizadas y absueltas por cada uno de los entrevistados, que posteriormente se consolidaron en una columna de hallazgos, que permitió realizar el análisis respectivo de las respuestas.

2.7. Aspectos éticos

El presente trabajo de investigación se ha elaborado y se está realizando en base a las pautas y requerimientos determinadas por la universidad, para su realización, siendo así se puede precisar que la información ha sido revisada y contrastada con diversos trabajos de investigación de fuentes confiables tanto de trabajos nacionales como internacionales. Se gestionó la formalidad del consentimiento de la ENAP, previo a la aplicación de

instrumentos, se cuidó que la evaluación sea anónima para valorar la individualidad de cada persona o entrevistado en este caso del jefe de área, gestor de servicios y asistente administrativo.

III. Resultados

Se obtuvo como resultado respecto a las condiciones para la sensibilización en gestión del cambio en la ENAP, Lima 2019, se encuentran en la fase de pendiente de programación, el personal está dispuesto a recibirla, pues es conveniente para el personal, además de ello deben de tomarse en cuenta factores o aspectos como una comunicación permanente entre los diferentes niveles de la ENAP, la resistencia al cambio por parte del personal, temor en el personal al cambio por situación laboral, por ello es necesario que se fijen como meta y objetivos la transformación de esos temores en la aceptación y consiguiente aprendizaje del personal como parte de su desarrollo personal y laboral.

Respecto, a las condiciones para la capacitación en gestión del cambio en la ENAP, se ha identificado que la ENAP reúne las condiciones de infraestructura y ambientes disponibles para ello, además cuenta con plana docente especializada con los que se puede afrontar dicha capacitación, además se debe de considerar aspectos como realizar capacitación psicológica en talleres vivenciales en Lima o fuera de ella, determinar necesidades, plan de acción, contenidos y metodología a utilizarse para que el personal de la ENAP tenga un clima adecuado durante la capacitación.

En relación a las condiciones para el monitoreo en gestión del cambio en la ENAP, se estima que el concepto de monitoreo ya es conocido dentro de la ENAP, pues es una modalidad que se emplea durante el dictado de los cursos en las aulas de la ENAP, al margen de ello se considera que además hay aspectos que deben de tener en cuenta como condiciones para el monitoreo como establecer plan de monitoreo, cronograma de fechas, presupuesto que se necesitara y actores involucrados es decir quien conducirá el equipo de monitoreo, indicadores, todo ello para garantizar que el monitoreo se lleve a cabo como corresponde en forma óptima.

Finalmente, las condiciones para la gestión del cambio en la ENAP se darán en función a la implementación y resultados de las tres subcategorías indicadas, pues ello determina cual lista está la ENAP para realizar el cambio, así como la retroalimentación de los cambios de los resultados obtenidos en cada subcategoría.

Tabla N°1 : Matriz de triangulación de datos

Categorización (variable)	Subcategorías (dimensiones)	Preguntas	Entrevistas por grupo de actor 1: Directivo/Jefe			Hallazgos
			Entrevista 1: Jefe de área eventos	Entrevista 2: Jefe programa Instrucción	Entrevista 3: Jefe de área de Imagen	
Gestión del cambio	Sensibilización	¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la implementación de la sensibilización en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima- 2019? y ¿Por qué?	Al respecto, considero que debe recurrir a empresas especializadas en talleres de sensibilización para ser dado para todo el personal de la Escuela, sería muy beneficioso como parte de la modernización de la gestión pública.	Al respecto, Considero que es innegable que en este tema es básico para que se de inicio al proceso de implementación de gestión del cambio en la ENAP, el servicio de outdoors en campo sería muy importante a considerar.	Los aspectos de la misión y visión de la ENAP deben de ser considerados como parte importante para que todo el personal sepa hacia dónde vamos y cual son los objetivos de la ENAP.	Para los jefes entrevistados la contratación de una empresa especializada en este tema es importante considerar además de tener en cuenta aspectos como la misión y visión de la ENAP.
	Capacitación	¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la capacitación en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué? (ENAP), Lima--2019?	Considero que la capacitación respecto a este tema debe estar en manos de profesionales con experiencia en dictado de cursos en principio de habilidades blandas y también en gestión de cambios.	La capacitación debe considerar talleres de psicología habilidades blandas para el personal de la ENAP, además los docentes deben de tener experiencia en dictado de cursos de clima organizacional.	La ENAP cuenta con docentes de experiencia en dictado de cursos en gestión por procesos presupuesto por resultados y cursos en gestión pública ligados al proceso de modernización del estado, que están ligados al proceso de gestión del cambio.	Para los entrevistados, la ENAP considera que la capacitación es crucial, para la implementación del proceso de gestión del cambio, coinciden en el tema que debe dictarse curso de habilidades blandas.
	Monitoreo	¿Cuáles considera son las condiciones para el monitoreo de la gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por	En la práctica en la ENAP, ya se está dando estas condiciones pues por ejemplo en las aulas donde se dicta los diversos cursos y programas se ha implementado el monitoreo en aula, con presencia de un monitor que se encarga de reportar todos lo que sucede en el aula de la ENAP.	Al respecto, para la implementación del monitoreo deben de definir y considerar aspectos como indicadores y cronograma que garantice que se lleve a cabo de manera óptima en la ENAP.	Al respecto, un aspecto que debería de considerarse para el monitoreo en la gestión del cambio en la ENAP, es saber quiénes serán el personal y actores involucrados en dicha implementación. Además del almacenamiento adecuado de datos.	El personal considera que en el aspecto de monitoreo ya la ENAP está implementando este sistema por ejemplo en las aulas de clases de la ENAP. Además, en la implementación deben de considera aspectos como presupuesto asignado que cubra todos los gastos. para el personal de la ENAP.

Tabla N°2 : Matriz de triangulación de datos

Categorización (variable)	Subcategorías (dimensiones)	Preguntas	Entrevistas por grupo de actor 2 : Gestor especialista/Experto docente			Hallazgos
			Entrevista 1: Gestor especialista	Entrevista 2: Experto-docente	Entrevista 3: Experto-docente	
Gestión del cambio	Sensibilización	¿Cuáles considera usted deben ser las condiciones para la sensibilización en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima - 2019?	Al respecto, considero que en el tema de la sensibilización debe tomarse en cuenta el aspecto emocional por ejemplo el régimen laboral en el que se encuentra el trabajador, pues esto es determinante en su comportamiento, como factor clave en el éxito del proceso de cambio.	Considero que como parte de las condiciones que deben tomarse en la implementación de la fase de sensibilización es además de darle tranquilidad laboral al trabajador, dejar claro explicarles la misión de la ENAP, hacia donde apunta y las metas que se espera lograr.	Considero que debería explicarse al personal aspectos como la misión y valores de la ENAP pues esto permitiría saber el por qué tiene que cambiarla actitud del personal, además en esta fase es vital que el personal entienda los logros que han hecho exitosa a la ENAP.	De las tres respuestas dos coinciden en que en la fase de sensibilización se le debe dar tranquilidad laboral al trabajador como factor clave en el proceso y en dos respuestas se indica que debe de explicarse la misión y misión de la ENAP, para que el personal sepa las metas y objetivos a cumplir.
	Capacitación	¿Cómo considera usted que deberían ser las condiciones para la capacitación en Gestión del Cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima--2019?	Considero que debe de tener en cuenta docentes idóneos en la capacitación, con experiencia docente en temas de gestión de cambio. Debe de poseer cualidades como conocimiento del mundo empresarial, la psicología humana, experiencia en conducción de grupos.	Considero que la capacitación debe precisar el tipo de capacitación que por ejemplo puede en forma combinada teórica. -práctica, practica-psicológica, etc., tienen que fijarse objetivos y plan de acción, con la participación de la alta dirección de la organización interactuando con el personal.	Debe de considerarse que tipo de capacitación que se dará que puede ser práctica y teórica. Además de determinar acciones donde debe de considerarse con la participación de la alta dirección de la ENAP. Además, debe tomar en cuenta el sistema a utilizar y la metodología.	De las tres respuestas dos expertos coinciden en que se debe determinar el tipo de capacitación a realizar, además una respuesta considera que debe tomarse en cuenta la experiencia docente en gestión de cambio.
	Monitoreo	¿Cómo considera usted que deberían darse las condiciones para el monitoreo en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima - 2019?	Para el monitoreo debe primero asignarse el personal adecuado de la ENAP, quienes deberán actuar de acuerdo a lineamientos que se deberán establecer y que garanticen un seguimiento oportuno y eficaz.	Al respecto, el monitoreo sugiero deberá contratarse una empresa que preste el servicio de monitoreo de los programas de sensibilización y capacitación que se haya realizado. en la ENAP.	Como condiciones del monitoreo considero debe primero establecer los indicadores de desempeño del personal de la ENAP, durante un periodo establecido y que sea evaluado y revisado constantemente.	Las respuestas son diferentes y sugieren como condiciones: asignación de personal adecuado, contratar una empresa especializada en este tema, primero de debe de establecer indicadores de desempeño del personal de la ENAP, en un periodo determinado.

Tabla N°3 : Matriz de triangulación de datos

Categorización (variable)	Subcategorías (dimensiones)	Preguntas	Entrevistas por grupo de actor 3: Analista/Asistente			Hallazgos
			Entrevista 1: Analista 1	Entrevista 2: Analista 2	Entrevista 3: Analista 3	
Gestión del cambio	Sensibilización	¿Cuáles considera usted deben ser las condiciones para la sensibilización en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima - 2019?	El personal de la ENAP, se encuentra un poco en situación incierta pues el próximo año 2020, se realizará el paso de personal al nuevo régimen de la ley SERVIR, y considero que hoy no se dan las condiciones para la implementación de la gestión del cambio en la ENAP.	El tránsito a la nueva ley SERVIR, influirá en este tema, pues se considera que el aspecto laboral incide en la tranquilidad del trabajador de la ENAP, y sobre todo en su preocupación básica.	La fase de sensibilización debe considerar el aspecto emocional i psicológico del personal de la ENAP, de tal manera que permita que todos participen concentrados al 100%.	Dos respuestas coinciden en que el aspecto de la situación laboral es fundamental, y una respuesta es que se le debe tener en cuenta el aspecto psicológico.
	Capacitación	¿Cómo considera usted que deberían ser las condiciones para la capacitación en Gestión del Cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima--2019?	La capacitación es muy importante pues el objetivo de esta será que el personal cambie de actitud, algo que considero muy difícil, hay que hacerlo con mucha prudencia y sapiencia.	La fase de capacitación debe de considerar la participación de todo el personal tanto de la alta dirección como el personal en general.	Esta fase debe ser realizada o dictado por personal docente especializado en el tema, con una metodología adecuada, para que el personal se sienta cómodo.	Las tres respuestas coinciden en que es muy importante la capacitación, hay aspectos que deben de considerarse como la metodología, la participación de todo el personal.
	Monitoreo	¿Cómo considera usted que deberían darse las condiciones para el monitoreo en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima - 2019?	El monitoreo debe de considerar la opinión de todos los involucrados, es decir todo el personal, para ver finalmente el resultado que va obteniendo y se obtendrá en el periodo establecido.	La de monitoreo debe de realizarse paralelamente al proceso de implementación para ver de que manera se están cumpliendo las metas y objetivos con la participación de todo el personal de la ENAP.	En esta fase de monitoreo debe de contratarse a una empresa especializada en este tema, para que se garantice el seguimiento adecuado para la implementación exitosa.	Dos respuestas coinciden en que deben de tenerse en cuenta al personal de la ENAP como parte de dirigir este proceso o fase, una respuesta indica que debe de contratarse a una empresa especializada en este tema.

Categorización (variable)	Subcategorías (dimensiones)	Preguntas	Entrevistas por grupo de actor 3: Analista/Asistente			Hallazgos
			Entrevista 1: Asistente 1	Entrevista 2: Asistente 2	Entrevista 3: Asistente 3	
Gestión del cambio	Sensibilización	¿Cuáles considera usted deben ser las condiciones para la sensibilización en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima - 2019?	Al respecto, todavía falta un programa o plan de acción de sensibilización al personal de la Escuela, pues ello implicaría una buena comunicación entre los diferentes niveles de personal.	Al respecto, Considero que es innegable que en este tema aparecen varios factores que afectan el clima laboral como incomodidad, resistencia, temor, y justamente el objetivo de la institución debe ser transformar estos factores y convertirlas en aceptación, aprendizaje, y compromiso de acción, un aspecto fundamental es la comunicación.	Al respecto, todavía está pendiente la implementación de un programa de sensibilización mediante la comunicación permanente, entre la alta dirección de la institución el personal, para evidenciar que la transición al cambio es un reto con oportunidades superiores a las amenazas que se puedan percibir	Para todos los empleados entrevistados todavía está pendiente el tema de la sensibilización. En el caso de la entrevista (2) considera que deben de tomarse en cuenta factores como la incomodidad, resistencia y tener objetivos como transformación de estos temores en aceptación y aprendizaje.
	Capacitación	¿Cómo considera usted que deberían ser las condiciones para la capacitación en Gestión del Cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima--2019?	Si, por ejemplo, en el Plan de Desarrollo de personas o PDP, se están considerando cursos como gestión por procesos, ética en la función pública y servicio al ciudadano y que en esa línea se pueden plantear cursos de gestión de cambio para el personal en general.	Al respecto, el proceso de capacitación debe considerar fases como determinación de las necesidades de acuerdo al cambio organizacional que se desea realizar por ejemplo capacitación psicológica, vivencial etc., también establecer objetivos y plan de acción, con la participación de la alta dirección de la organización interactuando con el personal.	Al respecto, al plantear los cursos de capacitación se deben de considerar aspectos como cuales son las materias y contenidos más necesarios para el personal, además de una metodología para que personal tenga un clima adecuado de confianza, escogiendo los profesionales adecuados.	Para los entrevistados, la ENAP reúne las condiciones como para implementar capacitación respecto al tema de gestión del cambio. Además, se considera que deben de considerar en este proceso fases como determinación necesidades, plan acción.
	Monitoreo	¿Cómo considera usted que deberían darse las condiciones para el monitoreo en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima - 2019?	En la práctica en la ENAP, ya se está dando estas condiciones pues por ejemplo en las aulas donde se dicta los diversos cursos y programas se ha implementado el monitoreo en aula, con presencia de un monitor que se encarga de reportar todos lo que sucede en el aula de la ENAP.	Al respecto, para la implementación del monitoreo deben de definir y considerar aspectos como indicadores y cronograma que garantice que se lleve a cabo de manera óptima en la ENAP.	Al respecto, un aspecto que debería de considerarse para el monitoreo en la gestión del cambio en la ENAP, es saber quiénes serán el personal y actores involucrados en dicha implementación. Además del almacenamiento adecuado de datos.	El personal considera que en el aspecto de monitoreo ya la ENAP está implementando este sistema por ejemplo en las aulas de clases de la ENAP. Además, en la implementación deben de considera aspectos como presupuesto asignado que cubra todos los gastos. para el personal de la ENAP.

IV. Discusión

Como se señaló la presente investigación es de enfoque cualitativo de tipo descriptivo, por consiguiente, desde la perspectiva de los entrevistados de las áreas internas de la ENAP, a partir de las entrevistas realizadas se establece que hay condiciones básicas y necesarias que se tiene que dar previamente como son la sensibilización, capacitación y monitoreo para que se cumplan las condiciones necesarias para la implementación de la gestión de cambio en la ENAP, lima 2019. (Negrete) subsistir en esta época de grandes cambios económicos, políticos y sociales conlleva para cualquier organización grandes desafíos.

Estos resultados tiene relación con el tema de la implementación de la sensibilización del personal de la ENAP, con lo que nivel internacional por Macluf, Beltrán, & Chávez,(2015) que hay dos aspectos o factores muy importantes a tomar en cuenta: el desarrollo organizacional y la resistencia al cambio, los cuales tiene un alto grado de equivalencia, para ello ha avanzado su labor en base a noticias, tesis universitarias, libros, escritos digitales, textos, llegando a resultados y conclusiones como tener claro lo que significa las ideas de resistencia al cambio, marcas y huellas a seguir para realizar la gestión del cambio en una organización. Ello está de acuerdo con lo que en la investigación se encontró.

También tienen relación respecto al tema de la capacitación el personal de la ENAP, lo manifestado por Cárdenas, Díaz, Macías, Saldana, & Martínez, (2018) indican que para que las empresas sean competitivas hay un aspecto que es elemental que es la educación de organización pues determinando, indagando este aspecto en una institución es posible hallar dificultades en el entorno profesional y por consiguiente se pueden poner fin a estos problemas con tácticas que mejoren el ambiente laboral y la cultura organizacional. Esto coincide con los resultados pues el aspecto de la cultura organizacional es básico para que tenga efecto óptimo en una medida de cambio que se implemente. Asimismo, es necesario que se tome la fase de determinación de necesidades y la metodología a emplear para tener como objetivo fomentar un buen clima laboral, en la parte que no se coincide es que además de aplicar estrategias en la implementación, debe considerarse la actitud de quienes dirigen esta implementación.

Asimismo, esta investigación tiene relación con lo manifestado en la parte del monitoreo que debe tener en cuenta lo manifestado a nivel nacional por: Castillo (2016) demostró a través de sondeos a 374 funcionarios y servidores municipales e integrantes de la comunidad (vecinos) de la Municipalidad Provincial de Ambo de Huánuco en el año 2014, que ellos consideran que el nivel de competitividad de servicios (57%) es mayor a la gestión de cambio (54%), es decir que para funcionarios y servidores municipales la gestión de cambio está por debajo todavía del nivel de competitividad de servicios. Pues todavía la difusión de la gestión del cambio está por debajo del nivel esperado.

La investigación realizada coincide en general en lo que se refiere que es muy importante considerar el aspecto de la resistencia al cambio durante los procesos de sensibilización, capacitación y monitoreo, de tal manera que implique una implementación óptima, por ello es necesario tener en cuenta lo manifestado por Ortega (2015) quien efectuó una investigación sobre el preeminencia de la resistencia al cambio en la actuación en el trabajo en la municipalidad distrital de alto de la Alianza, Tacna. Fue una investigación de tipo aplicada, descriptiva. Se tomó una muestra imprevista y casual a 64 funcionarios de la municipalidad utilizando la técnica de recopilación de datos y como instrumento la encuesta a través de cuestionarios para determinar el grado de resistencia al cambio. El objetivo de la investigación fue saber la influencia de la resistencia al cambio en el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Alto de la alianza de Tacna, todo esto con la finalidad de acrecentar la atención del servicio municipal. Esta indagación está de acuerdo con la investigación ejecutada.

V. Conclusiones

- Primero: Respecto al objetivo general condiciones para la gestión del cambio en la ENAP-2019, los entrevistados, tienen la actitud ampliar sus conocimientos del concepto de la gestión del cambio y por consiguiente no ser ajenos a la implicancia de la implementación de la misma, cada uno con la visión y perspectiva laboral y desarrollo profesional para el jefe de área, Gestor de servicios y Asistente administrativo.
- Segundo: Respecto al objetivo específico 1: Describir las condiciones para la sensibilización de la Gestión del Cambio en la ENAP-2019, se requiere de un plan de sensibilización para ello se deben de considerar aspectos como una buena comunicación entre la alta dirección y el personal, además se deben de considerar aspectos como la incomodidad y resistencia al cambio del personal, para que esto se convierta en un objetivo a cambiar es decir transformarlos en aceptación y aprendizaje.
- Tercero: Respecto al objetivo específico 2: Describir las condiciones para la capacitación de la Gestión del Cambio en la ENAP-2019, se observa que el personal considera que la ENAP reúne las condiciones tanto en infraestructura como calidad docente para que se pueda llevar a cabo una capacitación de forma óptima, además se de considerar en este procesos aspectos como la determinación de las necesidades de capacitación, plan de acción, contenidos y metodología a emplear para que tengan un grato ambiente en la capacitación.
- Cuarto: Respecto al objetivo específico 3: Describir las condiciones para el Monitoreo de la Gestión del Cambio en la ENAP-2019, se observa que el personal considera que la ENAP ya tiene la experiencia en el tema de monitoreo en aula para dictado de cursos, programas y eventos de complementación académica organizados por la ENAP, además deben de considerarse aspectos como indicadores, cronograma, presupuesto y actores involucrados para la implementación.

VI. Recomendaciones

- Primero: Se recomienda implementar en la ENAP un plan de acción de sensibilización en el tema de gestión del cambio para el personal, para ello se deberá considerar aspectos como tener una buena actitud por parte de los funcionarios que la dirigirán para tratar el tema considerando la resistencia al cambio de parte del personal y fijarse como objetivo la transformación de esta incomodidad, temor y convertirla en aceptación y aprendizaje personal, laboral y por consiguiente en la mejora de la actitud del servidor público frente al cambio, que se manifestará en una mejor atención a los servidores públicos que capacita la ENAP durante el ejercicio.
- Segundo: Se recomienda que la ENAP implemente un plan de capacitación en tema referidos a la gestión del cambio, para ello deberá considerar factores como establecer claramente al personal la determinación de necesidades, el plan de acción, los contenidos y metodología a emplear todo ello para lograr y tener un clima adecuado durante los cursos de capacitación en las instalaciones de las ENAP.
- Tercero: Se recomienda que la ENAP implemente un plan de monitoreo durante el proceso la implementación de la gestión del cambio en la ENAP, para ello deberá considerar aspectos como establecer indicadores cronograma, programación de las fechas y actores involucrados en el monitoreo es decir quienes estarán a cargo, cuáles serán sus funciones y de qué manera el personal participará en coordinación con ellos durante ese proceso que se llevará a cabo en la ENAP.
- Cuarto: Se sugiere finalmente que, para la implementación del proceso de la gestión del cambio en la ENAP, se tome en cuenta todos aspectos, para garantizar el éxito de la misma, es decir todo aquello que contribuya a mejora o aporte es válido y de beneficio para la ENAP.

Referencias

- Aliaga, T. (2015). *La gestión por procesos y la gestión por resultados como base de la satisfacción del ciudadano: la experiencia del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Perú*. XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
- Alva, V. M. C., & Villanueva, S. V. (2018). *Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento*. Revista Muro de la Investigación, 2
- Alvarado (2006). Metamorfosis de la concepción del Cambio Organizacional en el nuevo institucionalismo. *Portal de Revistas Científicas y Arbitradas de la UNAM*.
- Acosta, C. (2002) Cuatro Preguntas para iniciarse en el Cambio Organizacional. Revista colombiana de psicología, 11, 9 - 24. Recuperado el día 18 de Febrero de 2013 de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1194/1745>.
- Arrazate, R. (2003) *Institucionalismo y cambio organizacional. El instituto mexicano de Petróleo en búsqueda de un nuevo modelo de gestión*. (Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana).
- Barrantes, Chávez, y Romero, C. (2014). Gestión de la comunicación como herramienta clave para un proceso de cambio generacional exitoso en empresas familiares: lineamientos generales. Perú. Tesis de Maestría. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Blejmar B. (2005). *Gestión de cambio organizacional*. Congreso Internacional de Educación. Santillana. <http://www.santillana.com.ar/03/congresos/7/95.pdf>.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la Investigación Educativa*. (2.a ed.). Madrid. España.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación: para administración, Economía, humanidades y ciencias sociales. México D.F.: Pearson Educación.
- Burnes, B. (1996). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. London: Pitman Publishing.

- Bustos, E. M., Sagredo, C. C., & Bull, M. T. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 88-98.
- Castillo, M (2016). Gestión del cambio y la competitividad de servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Ambo, año 2014 (Tesis de maestría). Universidad de Huánuco, Perú.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Cubero, H; Visbal, E. T. y Olivar, J. (2017). Propuesta para gestionar cambios de evaluación del desempeño caso: Universidad Simón Bolívar. *Orbis Revista Científica Ciencias Humanas*, 13(38) 19-34. Recuperado de <https://bit.ly/2MnGStF>
- Dalton, G. (1969). Influence and organizational change. Dalton, G. Lawrence, P. y Greiner, L. (eds), *Organization change and development*. Homewood, Ill.: Irwin-Dorsey, 1970.
- Decreto Supremo N°004-2013- PCM-Aprueba Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública.
- De Faria Mello, Fernando Achilles (1995). “*Desarrollo organizacional, enfoque integral*” 1ª edición, 15ª reimpresión, México, D. F.
- Di Maggio, P. y Powell, W. (1999), Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo Institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales, en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Domínguez, L. & Giordano, J. (2009). *Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional – S.I.C.O.: Una propuesta de medición del cambio organizacional*. Uruguay: Universidad de la República.
- Espuga Condal, M. (2018). *Factor humano y gestión del cambio*. La Biblioteca del Nord de Sabadell (Barcelona). *Boletín de la ANABAD*, Tomo 68(2), 133-150. Recuperado de <https://bit.ly/2RIPqOA>
- French, W. & Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional, aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México, Prentice Hall

- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. (1.a ed.). Editorial: Brujas. Córdoba, Argentina.
- González, (2008), *Capacitación para el Cambio*. Biblioteca Medica Nacional, La Habana Cuba.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México. Mc Graw Hill.
- Ivonne Scott L. (2008) El Proceso de Cambio Fundamentado en el Liderazgo Gerencial y el Trabajo en equipo.
The Change Process based on a Managerial Leadership and Team Work.
- Ideas y proyectos GPR (2015). *La gestión del cambio*.
- Kanter, R., Stein, B. & Jick, T. (1992). *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. New York. Free Press.
- Kondra, A. y Hinnings C. (1998). Organizational diversity and change in institutional Theory *Organization Studies*. 19(5).
- Kotter, J. (1995) *Leading change*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Tavistock Publications, London.
- Málaga, B., & Williams, V. (2017). Influencia de la cultura organizacional de los efectivos de la Región Policial sur en la calidad de servicios a la comunidad Arequipa–2015.
- Macluf, J. E., Beltrán, L. A. D., & Chávez, R. M. A. (2015). El Desarrollo Organizacional la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006a) *Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio*. (1ra. Ed). Bogotá: Editorial Limusa, Universidad del Rosario, p. 246.
- Méndez, A; Rodríguez, T.; y Astudillo, M. (2008). *La investigación en la era de la información* (1.a ed.) México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Montaña, A. y Torres, G. (2015). Caracterización de la cultura organizacional y lineamiento de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero (Tesis). Universidad de Rosario de Bogotá, Colombia.

- Naghi, M. (2005). *Metodología de la investigación*. (2.a ed.). México: D.F.
- Nadler, D. & Shaw, R. (1995): Change leadership: Core competency for the twenty-first century. In: Nadler, D. A. /Shaw, R. B. /Walton, A. E. (Eds.): Discontinuous change: Leading organizational transformation, San Francisco: Jossey-Bass. 3-13.
- Negrete C. (2012). Gestión del cambio organizacional. Universidad de Guanajuato <http://www.eumed.net/ce/2012/cnj.html>.
- Macluf, J. E., Beltrán, L. A. D., & Chávez, R. M. A. (2015). El Desarrollo Organizacional la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*.
- Málaga, B., & Williams, V. (2017). Influencia de la cultura organizacional de los efectivos de la Región Policial sur en la calidad de servicios a la comunidad Arequipa-2015.
- Montaña, A. y Torres, G. (2015). Caracterización de la cultura organizacional y lineamiento de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero (Tesis). Universidad de Rosario de Bogotá, Colombia.
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. México: D.F.
- Modelo Kanter, Stein and Jick (1992): Diez mandamientos del cambio (Tamayo, Gutiérrez & Martínez, 2007, p.4).
- Modelo de Kissler (1992): Marco del cambio organizacional (Tamayo, Gutiérrez & Martínez, 2007, p.4)
- Modelo Harrison and Fiman (1996) (Tamayo, Gutiérrez & Martínez, 2007, p.4)
- Nadler (1997): Modelo para el cambio discontinuo (Tamayo, Gutiérrez & Martínez, 2007).
- Ortega, M. (2015). Resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de alto de la Alianza (Tesis de maestría). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Tacna, Perú.
- Pierce, J. & Delbecq. A., (1977). Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation. *Academy of Management Review*. 2(1): 27-37

- Salvatierra, W. y Vilora, H. (2016) Análisis de clima organizacional en una empresa pública, Guayaquileña, Ecuador.
- Salvatierra, W. y Vilora, H. (2016) Análisis de clima organizacional en una empresa pública, Guayaquileña, Ecuador, recuperado el 23 de agosto del 2017.
- Tamayo, I., Gutiérrez, L. y Martínez, F. (2007). *La percepción de la necesidad del cambio estratégico como fuente de ventaja competitiva*. Una aproximación teórica. Universidad Granada España.
- Tarazona Leguía, B. F. (2017). *Gestión del cambio y clima organizacional en la Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública del Ministerio de Salud, Lima, 2017*.
- Warner, B. (1994). *Desarrollo Organizacional*. Addison-Wesley Iberoamericana, México
- Valdés, (2008). Concepciones básicas del Cambio Organizacional. *Revista Papeles de Administración Hoy*. 1(2), 1-12. Recuperado de:
http://www.unipiloto.edu.co/contenido/pdf_relinter/admon/cambio.pdf
- Ventura Cotrina, Miluska Edith: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/29411> Autor
Repositorio UCV 2019

Anexos

ANEXO N° 1
Matriz de Consistencia

Titulo	Problemas	Objetivos	Hipótesis	Categorías, subcategorías, e ítems																		
<p>¿Condiciones para la Gestión del Cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública, Lima- 2019?</p>	<p>Problema General: ¿Cuáles son las condiciones para la Gestión del Cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima- 2019?</p>	<p>Objetivo General: ¿Describir las condiciones para la Gestión del Cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP)- 2019?</p>	<p>Hipótesis general No corresponde</p>	<p>Categoría: Gestión del cambio</p> <p>Subcategoría 1: Sensibilización:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #d9ead3;"> <th style="text-align: left;">Grupo 1 de actor: Directivo/jefe área</th> <th style="text-align: center;">cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Jefe de área eventos</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>Jefe de área de instrucción</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr style="background-color: #d9ead3;"> <th style="text-align: left;">Grupo 2 de actor: gestor especialista/experto docente</th> <th style="text-align: center;">cantidad</th> </tr> <tr> <td>Gestor especialista</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>Experto docente</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr style="background-color: #d9ead3;"> <th style="text-align: left;">Grupo 3 de actor: analista/ asistente</th> <th style="text-align: center;">cantidad</th> </tr> <tr> <td>Analista</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Asistente</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </tbody> </table>	Grupo 1 de actor: Directivo/jefe área	cantidad	Jefe de área eventos	1	Jefe de área de instrucción	2	Grupo 2 de actor: gestor especialista/experto docente	cantidad	Gestor especialista	1	Experto docente	2	Grupo 3 de actor: analista/ asistente	cantidad	Analista	3	Asistente	3
	Grupo 1 de actor: Directivo/jefe área	cantidad																				
Jefe de área eventos	1																					
Jefe de área de instrucción	2																					
Grupo 2 de actor: gestor especialista/experto docente	cantidad																					
Gestor especialista	1																					
Experto docente	2																					
Grupo 3 de actor: analista/ asistente	cantidad																					
Analista	3																					
Asistente	3																					
<p>Problemas específicos: PE 1: ¿Cuáles son las condiciones para la sensibilización en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima - 2019?</p>	<p>Objetivos específicos: OE1: Describir las condiciones para la sensibilización en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) – 2019.</p>																					

PE 2: ¿Cuáles son las condiciones para la capacitación en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima - 2019?

OE2: Describir las condiciones para la capacitación en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) – 2019.

PE 3: ¿Cuáles con las condiciones para el monitoreo en Gestión del Cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima -2019?

OE3: Describir las condiciones para el monitoreo en Gestión del Cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019.

Subcategoría 2: Capacitación:

Grupo 1 de actor: Directivo/jefe área	cantidad
Jefe de área eventos	1
Jefe de área de instrucción	2
Grupo 2 de actor: gestor especialista/experto docente	cantidad
Gestor especialista	1
Experto docente	2
Grupo 3 de actor: analista/ asistente	cantidad
Analista	3
Asistente	3

Subcategoría 3: Monitoreo:

Grupo 1 de actor: Directivo/jefe área	cantidad
Jefe de área eventos	1
Jefe de área de instrucción	2
Grupo 2 de actor: gestor especialista/experto docente	cantidad
Gestor especialista	1
Experto docente	2
Grupo 3 de actor: analista/ asistente	cantidad
Analista	3
Asistente	3

Tipo, alcance y método de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumento	Técnica a utilizar para el tratamiento de datos cualitativos
<p>Tipo de investigación</p> <p>La investigación se encuadra en el tipo de investigación sustantiva descriptiva. De acuerdo con Carrasco (2006) este tipo de investigación “describe o presenta sistemáticamente las características o rasgos distintivos de los hechos y fenómenos que se estudia” (p.44). En este caso la investigación es de este tipo porque se centrará en conocer las características de la motivación de los trabajadores.</p> <p>Alcance de investigación. Según los objetivos propuestos para el presente estudio, el alcance de investigación será, descriptivo, según Carrasco (2006) este nivel de investigación nos dice y refiere sobre las características, cualidades internas y externas, propiedades y rasgos esenciales de los hechos y fenómenos de la realidad, en un momento y tiempo histórico concreto y determinado. (p. 42)</p> <p>Método de investigación.</p> <p>El método de investigación que se aplicará será el método descriptivo.</p>	<p>Población: 12 empleados de la Escuela Nacional de Administración Pública ubicada en Av. Cuba 699-Jesus María</p> <p>Tipo de muestreo: No probabilístico, intencional.</p> <p>Tamaño y conformación de la muestra: La muestra se compone de 3 tipos de actores: 1°) Directivo/jefe de área 2°) gestor especialista/experto docente, 3°) analista/asistente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 jefe de área. • 1 Gestor de servicios • 2 Experto-docente • 3 Analistas • 3 Asistentes 	<p>Categoría Técnica: Entrevista en profundidad. Instrumentos: Guía de Entrevista en profundidad. Autor: Manuel Davalos Vargas Año: 2019 Ámbito de Aplicación: Directivo/Jefe de área, gestor de servicios, expertos docentes, analistas y Asistentes administrativos.</p> <p>Forma de Administración: Personal</p>	<p>Triangulación de datos:</p> <p>Para el procesamiento de los datos cualitativos se utilizará la técnica de análisis de respuestas a través de una tabla de hallazgos, esta técnica permitirá contrastar la información de los diferentes actores y obtener la atención de percepciones sobre las dimensiones referidas al objetivo general que se busca.</p>

Anexo N° 2: Matriz que relaciona las categorías, subcategorías y preguntas de las entrevistas

Categorías	Subcategorías	Cantidad de preguntas	Preguntas
Condiciones para la Gestión de Cambio en la ENAP-2019	Sensibilización	12	¿Cuáles son las condiciones para la sensibilización en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima - 2019?
Condiciones para la Gestión de Cambio en la ENAP-2019	Capacitación	12	¿Cuáles son las condiciones para la capacitación en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima - 2019?
Condiciones para la Gestión de Cambio en la ENAP-2019	Monitoreo	12	¿Cuáles son las condiciones para el monitoreo en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima - 2019?

Anexo N°3

Instrumento de investigación -formato (entrevista)



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

ENTREVISTA SOBRE CONDICIONES DE GESTIÓN DE CAMBIO EN LA ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (ENAP)-2019.

Datos personales:

Cargo:

Edad: _____ Sexo: _____

Reserva de confidencialidad: si () no ()

Bienvenido a participar de la presente entrevista, Ud. ha sido seleccionado debido a su trayectoria, compromiso y vinculación con el tema de la encuesta, cuya finalidad es recoger la opinión reflexiva de agentes clave para la implementación del proceso de gestión del cambio en la ENAP-2019. Por lo que se consideran valiosos todos los aportes que usted pueda ofrecer a través de las preguntas que se presentan a continuación. Como es de su conocimiento dicho proceso de implementación se implementará progresivamente en las instituciones públicas, teniendo como marco legal el Decreto Supremo 004-2013-PCM, que aprobó la **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública**.

En ese sentido, se le solicita disponer de su completa objetividad, honestidad y veracidad al responder cada una de las siguientes preguntas, asimismo en caso de requerirlo, se garantiza su completa confidencialidad y anonimato.

1. Al respecto, el proceso de sensibilización es el inicio a la gestión e implementación al cambio organizacional en la ENAP ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la implementación de la sensibilización en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima- 2019? y ¿Por qué?

2. Al respecto, la capacitación es un proceso de cambio, es la actividad realizada, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidad y conductas del personal, ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la capacitación en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?

3. El Monitoreo es un proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer el seguimiento al progreso de la implementación de la gestión del cambio en la ENAP ¿Cuáles considera son las condiciones para el monitoreo de la gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?

Anexo N°4: Autorización para aplicación de instrumento de investigación.



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Autoridad Nacional
del Servicio Civil

Escuela Nacional de
Administración Pública

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la lucha contra la corrupción e impunidad”

Lima, 25 JUL. 2019

Oficio N° 345 2019-SERVIR/ENAP

Señor :

Manuel Dávalos Vargas
Presente

Asunto: Autorización para aplicar instrumento de investigación.

Estimado Sr. Manuel Dávalos:

Es grato saludarle cordialmente y comunicarle que habiendo recibido su solicitud para aplicar su instrumento para su proyecto de investigación referido a la Gestión del Cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública-2019 y considerando las características de confidencialidad, anónimo y reservado autorizo la aplicación del instrumento de investigación en la Escuela Nacional de Administración Pública a mi cargo, para lo cual le brindamos las facilidades necesarias para su ejecución.

Sin otro particular, me despido expresándole mi especial consideración y estima personal.

.....
DANTE MENDOZA ANTONIOLI
DIRECTOR
ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

www.servir.gob.pe

Av. Cuba 699
Jesús María
Lima 11, Perú
T: 51-1-2063370



ESCUELA DE POSGRADO

ENTREVISTA SOBRE CONDICIONES DE GESTIÓN DE CAMBIO EN LA ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (ENAP)-2019.

Datos personales:

Cargo: Directivo/jefe área eventos

Edad: _____ Sexo: _____

Reserva de confidencialidad: si (X) no ()

Bienvenido a participar de la presente entrevista, Ud. ha sido seleccionado debido a su trayectoria, compromiso y vinculación con el tema de la encuesta, cuya finalidad es recoger la opinión reflexiva de agentes clave para la implementación del proceso de gestión del cambio en la ENAP-2019. Por lo que se consideran valiosos todos los aportes que usted pueda ofrecer a través de las preguntas que se presentan a continuación. Como es de su conocimiento dicho proceso de implementación se implementará progresivamente en las instituciones públicas, teniendo como marco legal el Decreto Supremo 004-2013-PCM, que aprobó la **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública**.

En ese sentido, se le solicita disponer de su completa objetividad, honestidad y veracidad al responder cada una de las siguientes preguntas, asimismo en caso de requerirlo, se garantiza su completa confidencialidad y anonimato.

1. Al respecto, el proceso de sensibilización es el inicio a la gestión e implementación al cambio organizacional en la ENAP ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la implementación de la sensibilización en

gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima- 2019? y ¿Por qué?

- Al respecto, considero que debe recurrir a empresas especializadas en talleres de sensibilización para ser dado para todo el personal de la Escuela, sería muy beneficioso como parte de la modernización de la gestión pública.
2. Al respecto, la capacitación es un proceso de cambio, es la actividad realizada, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidad y conductas del personal, ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la capacitación en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?
- Considero que la capacitación respecto a este tema debe estar en manos de profesionales con experiencia en dictado de cursos en principio de habilidades blandas y también en gestión de cambios.
3. El Monitoreo es un proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer el seguimiento al progreso de la implementación de la gestión del cambio en la ENAP ¿Cuáles considera son las condiciones para el monitoreo de la gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?
- En la práctica en la ENAP, ya se está dando estas condiciones pues por ejemplo en las aulas donde se dicta los diversos cursos y programas se ha implementado el monitoreo en aula, con presencia de un monitor que se encarga de reportar todos lo que sucede en el aula de la ENAP.



ENTREVISTA SOBRE CONDICIONES DE GESTIÓN DE CAMBIO EN LA ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (ENAP)-2019.

Datos personales:

Cargo: Jefe de programa de instrucción.

Edad: _____ Sexo: _____

Reserva de confidencialidad: si (X) no ()

Bienvenido a participar de la presente entrevista, Ud. ha sido seleccionado debido a su trayectoria, compromiso y vinculación con el tema de la encuesta, cuya finalidad es recoger la opinión reflexiva de agentes clave para la implementación del proceso de gestión del cambio en la ENAP-2019. Por lo que se consideran valiosos todos los aportes que usted pueda ofrecer a través de las preguntas que se presentan a continuación. Como es de su conocimiento dicho proceso de implementación se implementará progresivamente en las instituciones públicas, teniendo como marco legal el Decreto Supremo 004-2013-PCM, que aprobó la **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública**.

En ese sentido, se le solicita disponer de su completa objetividad, honestidad y veracidad al responder cada una de las siguientes preguntas, asimismo en caso de requerirlo, se garantiza su completa confidencialidad y anonimato.

1. Al respecto, el proceso de sensibilización es el inicio a la gestión e implementación al cambio organizacional en la ENAP ¿Cuáles considera usted

deberían ser las condiciones para la implementación de la sensibilización en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima- 2019? y ¿Por qué?

- Al respecto, Considero que es innegable que en este tema es básico para que se dé inicio al proceso de implementación de gestión del cambio en la ENAP, el servicio de outdoors en campo sería muy importante a considerar.
2. Al respecto, la capacitación es un proceso de cambio, es la actividad realizada, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidad y conductas del personal, ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la capacitación en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?
- La capacitación debe considerar talleres de psicología habilidades blandas para el personal de la ENAP, además los docentes deben de tener experiencia en dictado de cursos de clima organizacional.
3. El Monitoreo es un proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer el seguimiento al progreso de la implementación de la gestión del cambio en la ENAP ¿Cuáles considera son las condiciones para el monitoreo de la gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?
- Al respecto, para la implementación del monitoreo deben de definir y considerar aspectos como indicadores y cronograma que garantice que se lleve a cabo de manera óptima en la ENAP.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ENTREVISTA SOBRE CONDICIONES DE GESTIÓN DE CAMBIO EN LA ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (ENAP)-2019.

Datos personales:

Cargo: Jefe de área de Imagen

Edad: _____ Sexo: _____

Reserva de confidencialidad: si (X) no ()

Bienvenido a participar de la presente entrevista, Ud. ha sido seleccionado debido a su trayectoria, compromiso y vinculación con el tema de la encuesta, cuya finalidad es recoger la opinión reflexiva de agentes clave para la implementación del proceso de gestión del cambio en la ENAP-2019. Por lo que se consideran valiosos todos los aportes que usted pueda ofrecer a través de las preguntas que se presentan a continuación. Como es de su conocimiento dicho proceso de implementación se implementará progresivamente en las instituciones públicas, teniendo como marco legal el Decreto Supremo 004-2013-PCM, que aprobó la **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública**.

En ese sentido, se le solicita disponer de su completa objetividad, honestidad y veracidad al responder cada una de las siguientes preguntas, asimismo en caso de requerirlo, se garantiza su completa confidencialidad y anonimato.

1. Al respecto, el proceso de sensibilización es el inicio a la gestión e implementación al cambio organizacional en la ENAP ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la implementación de la sensibilización en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima- 2019? y ¿Por qué?
 - Los aspectos de la misión y visión de la ENAP deben de ser considerados como parte importante para que todo el personal sepa hacia dónde vamos y cual son los objetivos de la ENAP.
2. Al respecto, la capacitación es un proceso de cambio, es la actividad realizada, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidad y conductas del personal, ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la capacitación en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?

La ENAP cuenta con docentes de experiencia en dictado de cursos en gestión por procesos presupuesto por resultados y cursos en gestión pública ligados al proceso de modernización del estado, que están ligados al proceso de gestión del cambio.

3. El Monitoreo es un proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer el seguimiento al progreso de la implementación de la gestión del cambio en la ENAP ¿Cuáles considera son las condiciones para el monitoreo de la gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?
 - Al respecto, un aspecto que debería de considerarse para el monitoreo en la gestión del cambio en la ENAP, es saber quiénes serán el personal y actores involucrados en dicha implementación. Además del almacenamiento adecuado de datos.



ENTREVISTA SOBRE CONDICIONES DE GESTIÓN DE CAMBIO EN LA ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (ENAP)-2019.

Datos personales:

Cargo: Gestor especialista.

Edad: _____ Sexo: _____

Reserva de confidencialidad: si (X) no ()

Bienvenido a participar de la presente entrevista, Ud. ha sido seleccionado debido a su trayectoria, compromiso y vinculación con el tema de la encuesta, cuya finalidad es recoger la opinión reflexiva de agentes clave para la implementación del proceso de gestión del cambio en la ENAP-2019. Por lo que se consideran valiosos todos los aportes que usted pueda ofrecer a través de las preguntas que se presentan a continuación. Como es de su conocimiento dicho proceso de implementación se implementará progresivamente en las instituciones públicas, teniendo como marco legal el Decreto Supremo 004-2013-PCM, que aprobó la **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública**.

En ese sentido, se le solicita disponer de su completa objetividad, honestidad y veracidad al responder cada una de las siguientes preguntas, asimismo en caso de requerirlo, se garantiza su completa confidencialidad y anonimato.

1. Al respecto, el proceso de sensibilización es el inicio a la gestión e implementación al cambio organizacional en la ENAP ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la implementación de la sensibilización en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima- 2019? y ¿Por qué?
 - Al respecto, considero que en el tema de la sensibilización debe tomarse en cuenta el aspecto emocional por ejemplo el régimen laboral en el que se encuentra el trabajador, pues esto es determinante en su comportamiento, como factor clave en el éxito del proceso de cambio.

2. Al respecto, la capacitación es un proceso de cambio, es la actividad realizada, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidad y conductas del personal, ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la capacitación en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?
 - Considero que debe de tener en cuenta docentes idóneos en la capacitación, con experiencia docente en temas de gestión de cambio. Debe de poseer cualidades como conocimiento del mundo empresarial, la psicología humana, experiencia en conducción de grupos.

3. El Monitoreo es un proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer el seguimiento al progreso de la implementación de la gestión del cambio en la ENAP ¿Cuáles considera son las condiciones para el monitoreo de la gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?
 - Para el monitoreo debe primero asignarse el personal adecuado de la ENAP, quienes deberán actuar de acuerdo a lineamientos que se deberán establecer y que garanticen un seguimiento oportuno y eficaz.

Anexo N°9



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ENTREVISTA SOBRE CONDICIONES DE GESTIÓN DE CAMBIO EN LA
ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (ENAP)-2019.

Datos personales:

Cargo: Experto docente 1

Edad: _____ Sexo: _____

Reserva de confidencialidad: si (X) no ()

Bienvenido a participar de la presente entrevista, Ud. ha sido seleccionado debido a su trayectoria, compromiso y vinculación con el tema de la encuesta, cuya finalidad es recoger la opinión reflexiva de agentes clave para la implementación del proceso de gestión del cambio en la ENAP-2019. Por lo que se consideran valiosos todos los aportes que usted pueda ofrecer a través de las preguntas que se presentan a continuación. Como es de su conocimiento dicho proceso de implementación se implementará progresivamente en las instituciones públicas, teniendo como marco legal el Decreto Supremo 004-2013-PCM, que aprobó la **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.**

En ese sentido, se le solicita disponer de su completa objetividad, honestidad y veracidad al responder cada una de las siguientes preguntas, asimismo en caso de requerirlo, se garantiza su completa confidencialidad y anonimato.

1. Al respecto, el proceso de sensibilización es el inicio a la gestión e implementación al cambio organizacional en la ENAP ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la implementación de la sensibilización en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima- 2019? y ¿Por qué?
 - Considero que como parte de las condiciones que deben tomarse en la implementación de la fase de sensibilización es además de darle tranquilidad laboral al trabajador, dejar claro explicarles la misión de la ENAP. , hacia donde apunta y las metas que se espera lograr.
2. Al respecto, la capacitación es un proceso de cambio, es la actividad realizada, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidad y conductas del personal, ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la capacitación en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?
 - Considero que la capacitación debe precisar el tipo de capacitación que por ejemplo puede en forma combinada teórica. -práctica, practica-psicológica, etc., tienen que fijarse objetivos y plan de acción, con la participación de la alta dirección de la organización interactuando con el personal.
3. El Monitoreo es un proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer el seguimiento al progreso de la implementación de la gestión del cambio en la ENAP ¿Cuáles considera son las condiciones para el monitoreo de la gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?
 - Al respecto, el monitoreo sugiero deberá contratarse una empresa que preste el servicio de monitoreo de los programas de sensibilización y capacitación que se haya realizado. en la ENAP.

Anexo N°10



ENTREVISTA SOBRE CONDICIONES DE GESTIÓN DE CAMBIO EN LA ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (ENAP)-2019.

Datos personales:

Cargo: Experto docente 2

Edad: _____ Sexo: _____

Reserva de confidencialidad: si (X) no ()

Bienvenido a participar de la presente entrevista, Ud. ha sido seleccionado debido a su trayectoria, compromiso y vinculación con el tema de la encuesta, cuya finalidad es recoger la opinión reflexiva de agentes clave para la implementación del proceso de gestión del cambio en la ENAP-2019. Por lo que se consideran valiosos todos los aportes que usted pueda ofrecer a través de las preguntas que se presentan a continuación. Como es de su conocimiento dicho proceso de implementación se implementará progresivamente en las instituciones públicas, teniendo como marco legal el Decreto Supremo 004-2013-PCM, que aprobó la **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública**.

En ese sentido, se le solicita disponer de su completa objetividad, honestidad y veracidad al responder cada una de las siguientes preguntas, asimismo en caso de requerirlo, se garantiza su completa confidencialidad y anonimato.

1. Al respecto, el proceso de sensibilización es el inicio a la gestión e implementación al cambio organizacional en la ENAP ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la implementación de la sensibilización en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima- 2019? y ¿Por qué?
 - Considero que debería explicarse al personal aspectos como la misión y valores de la ENAP pues esto permitiría saber el por qué tiene que cambiarla actitud del personal, además en esta fase es vital que el personal entienda los logros que han hecho exitosa a la ENAP.

2. Al respecto, la capacitación es un proceso de cambio, es la actividad realizada, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidad y conductas del personal, ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la capacitación en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?
 - Debe de considerarse que tipo de capacitación que se dará que puede ser práctica y teórica. Además de determinar acciones donde debe de considerarse con la participación de la alta dirección de la ENAP. Además, debe tomar en cuenta el sistema a utilizar y la metodología.

3. El Monitoreo es un proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer el seguimiento al progreso de la implementación de la gestión del cambio en la ENAP ¿Cuáles considera son las condiciones para el monitoreo de la gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?
 - Como condiciones del monitoreo considero debe primero establecer los indicadores de desempeño del personal de la ENAP, durante un periodo establecido y que sea evaluado y revisado constantemente.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ENTREVISTA SOBRE CONDICIONES DE GESTIÓN DE CAMBIO EN LA ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (ENAP)-2019.

Datos personales:

Cargo: Analista 1

Edad: _____ Sexo: _____

Reserva de confidencialidad: si (X) no ()

Bienvenido a participar de la presente entrevista, Ud. ha sido seleccionado debido a su trayectoria, compromiso y vinculación con el tema de la encuesta, cuya finalidad es recoger la opinión reflexiva de agentes clave para la implementación del proceso de gestión del cambio en la ENAP-2019. Por lo que se consideran valiosos todos los aportes que usted pueda ofrecer a través de las preguntas que se presentan a continuación. Como es de su conocimiento dicho proceso de implementación se implementará progresivamente en las instituciones públicas, teniendo como marco legal el Decreto Supremo 004-2013-PCM, que aprobó la **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública**.

En ese sentido, se le solicita disponer de su completa objetividad, honestidad y veracidad al responder cada una de las siguientes preguntas, asimismo en caso de requerirlo, se garantiza su completa confidencialidad y anonimato.

1. Al respecto, el proceso de sensibilización es el inicio a la gestión e implementación al cambio organizacional en la ENAP ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la implementación de la sensibilización en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima- 2019? y ¿Por qué?
 - El personal de la ENAP, se encuentra un poco en situación incierta pues el próximo año 2020, se realizará el paso de personal al nuevo régimen de la ley SERVIR, y considero que hoy no se dan las condiciones para la implementación de la gestión del cambio en la ENAP.

2. Al respecto, la capacitación es un proceso de cambio, es la actividad realizada, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidad y conductas del personal, ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la capacitación en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?
 - La capacitación es muy importante pues el objetivo de esta será que el personal cambie de actitud, algo que considero muy difícil, hay que hacerlo con mucha prudencia y sapiencia.

3. El Monitoreo es un proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer el seguimiento al progreso de la implementación de la gestión del cambio en la ENAP ¿Cuáles considera son las condiciones para el monitoreo de la gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?
 - El monitoreo debe de considerar la opinión de todos los involucrados, es decir todo el personal, para ver finalmente el resultado que va obteniendo y se obtendrá en el periodo establecido.



ENTREVISTA SOBRE CONDICIONES DE GESTIÓN DE CAMBIO EN LA ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (ENAP)-2019.

Datos personales:

Cargo: Analista 2

Edad: _____ Sexo: _____

Reserva de confidencialidad: si (X) no ()

Bienvenido a participar de la presente entrevista, Ud. ha sido seleccionado debido a su trayectoria, compromiso y vinculación con el tema de la encuesta, cuya finalidad es recoger la opinión reflexiva de agentes clave para la implementación del proceso de gestión del cambio en la ENAP-2019. Por lo que se consideran valiosos todos los aportes que usted pueda ofrecer a través de las preguntas que se presentan a continuación. Como es de su conocimiento dicho proceso de implementación se implementará progresivamente en las instituciones públicas, teniendo como marco legal el Decreto Supremo 004-2013-PCM, que aprobó la **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.**

En ese sentido, se le solicita disponer de su completa objetividad, honestidad y veracidad al responder cada una de las siguientes preguntas, asimismo en caso de requerirlo, se garantiza su completa confidencialidad y anonimato.

1. Al respecto, el proceso de sensibilización es el inicio a la gestión e implementación al cambio organizacional en la ENAP ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la implementación de la sensibilización en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima- 2019? y ¿Por qué?
 - El tránsito a la nueva ley SERVIR, influirá en este tema, pues se considera que el aspecto laboral incide en la tranquilidad del trabajador de la ENAP, y sobre todo en su preocupación básica.
2. Al respecto, la capacitación es un proceso de cambio, es la actividad realizada, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidad y conductas del personal, ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la capacitación en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?
 - La fase de capacitación debe de considerar la participación de todo el personal tanto de la alta dirección como el personal en general.
3. El Monitoreo es un proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer el seguimiento al progreso de la implementación de la gestión del cambio en la ENAP ¿Cuáles considera son las condiciones para el monitoreo de la gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?
 - La de monitoreo debe de realizarse paralelamente al proceso de implementación para ver de que manera se están cumpliendo las metas y objetivos con la participación de todo el personal de la ENAP.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ENTREVISTA SOBRE CONDICIONES DE GESTIÓN DE CAMBIO EN LA ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (ENAP)-2019.

Datos personales:
Cargo: Analista 3

Edad: _____ Sexo: _____

Reserva de confidencialidad: si (X) no ()

Bienvenido a participar de la presente entrevista, Ud. ha sido seleccionado debido a su trayectoria, compromiso y vinculación con el tema de la encuesta, cuya finalidad es recoger la opinión reflexiva de agentes clave para la implementación del proceso de gestión del cambio en la ENAP-2019. Por lo que se consideran valiosos todos los aportes que usted pueda ofrecer a través de las preguntas que se presentan a continuación. Como es de su conocimiento dicho proceso de implementación se implementará progresivamente en las instituciones públicas, teniendo como marco legal el Decreto Supremo 004-2013-PCM, que aprobó la **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública**.

En ese sentido, se le solicita disponer de su completa objetividad, honestidad y veracidad al responder cada una de las siguientes preguntas, asimismo en caso de requerirlo, se garantiza su completa confidencialidad y anonimato.

1. Al respecto, el proceso de sensibilización es el inicio a la gestión e implementación al cambio organizacional en la ENAP ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la implementación de la sensibilización en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima- 2019? y ¿Por qué?
 - La fase de sensibilización debe considerar el aspecto emocional i psicológico del personal de la ENAP, de tal manera que permita que todos participen concentrados al 100%.

2. Al respecto, la capacitación es un proceso de cambio, es la actividad realizada, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidad y conductas del personal, ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la capacitación en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?
 - Esta fase debe ser realizada o dictado por personal docente especializado en el tema, con una metodología adecuada, para que el personal se sienta cómodo.

3. El Monitoreo es un proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer el seguimiento al progreso de la implementación de la gestión del cambio en la ENAP ¿Cuáles considera son las condiciones para el monitoreo de la gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?
 - En esta fase de monitoreo debe de contratarse a una empresa especializada en este tema, para que se garantice el seguimiento adecuado para la implementación exitosa.

Anexo N°14



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ENTREVISTA SOBRE CONDICIONES DE GESTIÓN DE CAMBIO EN LA ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (ENAP)-2019.

Datos personales:

Cargo: Asistente 1

Edad: _____ Sexo: _____

Reserva de confidencialidad: si (X) no ()

Bienvenido a participar de la presente entrevista, Ud. ha sido seleccionado debido a su trayectoria, compromiso y vinculación con el tema de la encuesta, cuya finalidad es recoger la opinión reflexiva de agentes clave para la implementación del proceso de gestión del cambio en la ENAP-2019. Por lo que se consideran valiosos todos los aportes que usted pueda ofrecer a través de las preguntas que se presentan a continuación. Como es de su conocimiento dicho proceso de implementación se implementará progresivamente en las instituciones públicas, teniendo como marco legal el Decreto Supremo 004-2013-PCM, que aprobó la **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública**.

En ese sentido, se le solicita disponer de su completa objetividad, honestidad y veracidad al responder cada una de las siguientes preguntas, asimismo en caso de requerirlo, se garantiza su completa confidencialidad y anonimato.

1. Al respecto, el proceso de sensibilización es el inicio a la gestión e implementación al cambio organizacional en la ENAP ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la implementación de la sensibilización en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima- 2019? y ¿Por qué?
 - Al respecto, todavía falta un programa o plan de acción de sensibilización al personal de la Escuela, pues ello implicaría una buena comunicación entre los diferentes niveles de personal.

2. Al respecto, la capacitación es un proceso de cambio, es la actividad realizada, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidad y conductas del personal, ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la capacitación en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?
 - Si, por ejemplo, en el Plan de Desarrollo de personas o PDP, se están considerando cursos como gestión por procesos, ética en la función pública y servicio al ciudadano y que en esa línea se pueden plantear cursos de gestión de cambio para el personal en general.

3. El Monitoreo es un proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer el seguimiento al progreso de la implementación de la gestión del cambio en la ENAP ¿Cuáles considera son las condiciones para el monitoreo de la gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?
 - En la práctica en la ENAP, ya se está dando estas condiciones pues por ejemplo en las aulas donde se dicta los diversos cursos y programas se ha implementado el monitoreo en aula, con presencia de un monitor que se encarga de reportar todos lo que sucede en el aula de la ENAP.

Anexo N°15



ENTREVISTA SOBRE CONDICIONES DE GESTIÓN DE CAMBIO EN LA ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (ENAP)-2019.

Datos personales:

Cargo: Asistente 2

Edad: _____ Sexo: _____

Reserva de confidencialidad: si (X) no ()

Bienvenido a participar de la presente entrevista, Ud. ha sido seleccionado debido a su trayectoria, compromiso y vinculación con el tema de la encuesta, cuya finalidad es recoger la opinión reflexiva de agentes clave para la implementación del proceso de gestión del cambio en la ENAP-2019. Por lo que se consideran valiosos todos los aportes que usted pueda ofrecer a través de las preguntas que se presentan a continuación. Como es de su conocimiento dicho proceso de implementación se implementará progresivamente en las instituciones públicas, teniendo como marco legal el Decreto Supremo 004-2013-PCM, que aprobó la **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública**.

En ese sentido, se le solicita disponer de su completa objetividad, honestidad y veracidad al responder cada una de las siguientes preguntas, asimismo en caso de requerirlo, se garantiza su completa confidencialidad y anonimato.

1. Al respecto, el proceso de sensibilización es el inicio a la gestión e implementación al cambio organizacional en la ENAP ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la implementación de la sensibilización en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima- 2019? y ¿Por qué?
 - Al respecto, Considero que es innegable que en este tema aparecen varios factores que afectan el clima laboral como incomodidad, resistencia, temor, y justamente el objetivo de la institución debe ser transformar estos factores y convertirlas en aceptación, aprendizaje, y compromiso de acción, un aspecto fundamental es la comunicación.

2. Al respecto, la capacitación es un proceso de cambio, es la actividad realizada, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidad y conductas del personal, ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la capacitación en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?
 - Al respecto, el proceso de capacitación debe considerar fases como determinación de las necesidades de acuerdo al cambio organizacional que se desea realizar por ejemplo capacitación psicológica, vivencial etc., también establecer objetivos y plan de acción, con la participación de la alta dirección de la organización interactuando con el personal.

3. El Monitoreo es un proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer el seguimiento al progreso de la implementación de la gestión del cambio en la ENAP ¿Cuáles considera son las condiciones para el monitoreo de la gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?
 - Al respecto, para la implementación del monitoreo deben de definir y considerar aspectos como indicadores y cronograma que garantice que se lleve a cabo de manera óptima en la ENAP.



ENTREVISTA SOBRE CONDICIONES DE GESTIÓN DE CAMBIO EN LA ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (ENAP)-2019.

Datos personales:

Cargo: Asistente 3

Edad: _____ Sexo: _____

Reserva de confidencialidad: si (X) no ()

Bienvenido a participar de la presente entrevista, Ud. ha sido seleccionado debido a su trayectoria, compromiso y vinculación con el tema de la encuesta, cuya finalidad es recoger la opinión reflexiva de agentes clave para la implementación del proceso de gestión del cambio en la ENAP-2019. Por lo que se consideran valiosos todos los aportes que usted pueda ofrecer a través de las preguntas que se presentan a continuación. Como es de su conocimiento dicho proceso de implementación se implementará progresivamente en las instituciones públicas, teniendo como marco legal el Decreto Supremo 004-2013-PCM, que aprobó la **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.**

En ese sentido, se le solicita disponer de su completa objetividad, honestidad y veracidad al responder cada una de las siguientes preguntas, asimismo en caso de requerirlo, se garantiza su completa confidencialidad y anonimato.

1. Al respecto, el proceso de sensibilización es el inicio a la gestión e implementación al cambio organizacional en la ENAP ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la implementación de la sensibilización en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Lima- 2019? y ¿Por qué?
 - Al respecto, todavía está pendiente la implementación de un programa de sensibilización mediante la comunicación permanente, entre la alta dirección de la institución el personal, para evidenciar que la transición al cambio es un reto con oportunidades superiores a las amenazas que se puedan percibir.

2. Al respecto, la capacitación es un proceso de cambio, es la actividad realizada, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidad y conductas del personal, ¿Cuáles considera usted deberían ser las condiciones para la capacitación en gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?
 - Al respecto, al plantear los cursos de capacitación se deben de considerar aspectos como cuales son las materias y contenidos más necesarios para el personal, además de una metodología para que personal tenga un clima adecuado de confianza, escogiendo los profesionales adecuados.

3. El Monitoreo es un proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer el seguimiento al progreso de la implementación de la gestión del cambio en la ENAP ¿Cuáles considera son las condiciones para el monitoreo de la gestión del cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - 2019? y ¿Por qué?
 - Al respecto, un aspecto que debería de considerarse para el monitoreo en la gestión del cambio en la ENAP, es saber quiénes serán el personal y actores involucrados en dicha implementación. Además del almacenamiento adecuado de datos.

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

MANUEL WILFREDO DAVALOS VARGAS

INFORME TÍTULADO:

CONDICIONES PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA ESCUELA
NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, LIMA 2019

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 01 DE OCTUBRE DE 2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORÍA



[Firma]

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

DAVALOS VARGAS MANUEL WILFREDO

D.N.I. : 0865 5339

Domicilio : AV. PASEO DE LA CASTELLANA N° 630. SANTIAGO DE SURCO.

Teléfono : Fijo : 2663351 Móvil : 989738649

E-mail :

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : MAESTRO

Mención: GESTIÓN PÚBLICA

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

DAVALOS VARGAS MANUEL WILFREDO

Título de la tesis:

CONDICIONES PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, LSMA 2019

Año de publicación : 2019

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte, a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha :

05/12/2019

PANTALLAZO DEL TURNITIN

The screenshot displays the Turnitin Feedback Studio interface. At the top, the browser address bar shows the URL: ur.turnitin.com/app/contrales?u=1051413501&e=18ro=1038lang=es&o=1238006367. The page title is "Feedback Studio - Google Chrome".

The main content area shows a document titled "TESIS-DAVALOS" from "UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO". The document is identified as a "TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA" by "Manuel Wilfredo Dávalos Vargas" (Orcid: 0000-0002-8421-6188). The author's advisor is "Mgr. Guido Bravo Huaynates" (Orcid: 0000-0002-4148-2291). The document is dated "Lima 2019".

The interface includes a "Resumen de coincidencias" (Summary of Similarities) section showing a similarity score of 25%. Below this, a list of sources is provided:

Coincidencias	Porcentaje
1 repositorio.ucv.edu.pe Fuente de internet	7 %
2 repository.urosario.edu... Fuente de internet	5 %
3 Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	5 %
4 docalide.us Fuente de internet	3 %
5 scielo.ald.cu Fuente de internet	1 %
6 www.agubemamental... Fuente de internet	1 %

The interface also features a toolbar with various icons for document management and a sidebar with navigation options. The bottom status bar indicates "Página: 1 de 24" and "Número de palabras: 9178".

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Acta de Aprobación de Originalidad de Tesis

Yo, Luzmila Lourdes Garro Aburto, asesora del curso Diseño y desarrollo de trabajo de investigación y revisora de la tesis del estudiante Manuel Wilfredo Dávalos Vargas, titulada : **Condiciones para la Gestión del Cambio en la Escuela Nacional de Administración Pública, Lima 2019**, constató que la misma tiene un índice de 25% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender, la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 02 de enero del 2020



Luzmila Lourdes Garro Aburto

DNI: 09469026