



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Modernización del Estado y gestión del cambio en la  
comisión de promoción del Perú para la exportación y el  
turismo - Lima, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

**Br. Gustavo Ernesto Zárate Ruiz**

**ASESOR:**

**Dr. Joel Martín Visurraga Agüero**

**SECCIÓN:**

**Ciencias Empresariales**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Gestión Estratégica del Talento Humano**

**PERÚ – 2017**

## **Página del Jurado**

---

**Dr. Juan Méndez Vergaray**

**Presidente**

---

**Dra. Karen del Pilar Zevallos Delgado**

**Secretario**

---

**Dr. Joel Martín Visurraga Agüero**

**Vocal**

### **Dedicatoria**

A mi esposa Heissy, a mi papá Marcial que está en el cielo, a mí mamá Dora, por el apoyo y comprensión en cada momento, para cumplir mis objetivos.

### **Agradecimiento**

A la Universidad Cesar Vallejo, a todos mis docentes por las clases magistrales, en toda la etapa de mi formación profesional.

A mi Asesor Joel Martín Visurraga Agüero, docente, por los consejos indicados, para concluir la tesis.

## **Declaración Autenticidad**

Yo, **Gustavo Ernesto Zárate Ruiz**, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “**Modernización del Estado y Gestión del Cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el turismo, Lima - 2017**”, presentada, en 130 folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las notas empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras Notas, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra nota 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 Nota o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 20 de Mayo del 2017

---

**Gustavo Ernesto Zárate Ruiz**

DNI: 09870134

## Presentación

Señores miembros del Jurado:

Presento ante ustedes la Tesis titulada “Modernización del Estado y Gestión del Cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el turismo Lima, 2017”, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública. El documento consta de ocho capítulos. El Primer Capítulo está relacionado con el problema de la investigación y está constituido por los antecedentes, marco teórico, planteamiento del problema, formulación del problema, hipótesis y objetivos. El Segundo Capítulo define todo el marco metodológico mediante la hipótesis de la investigación, variables, metodología, población y muestra, método de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y métodos de análisis de datos. El Tercer Capítulo está referido a los resultados a los cuales ha llegado la investigación. El Cuarto Capítulo presenta la discusión de la investigación. El Quinto Capítulo, presenta las conclusiones de la investigación, El Sexto Capítulo presenta las recomendaciones. El Séptimo capítulo presenta las referencias bibliográficas consultadas. Finalmente el Octavo Capítulo presenta los anexos.

El autor

## Lista de contenido

	Página
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Lista de contenido	vii
Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I    Introducción:</b>	
1.1    Antecedentes	15
1.1.1    Internacionales	15
1.1.2    Nacionales	18
1.2    Fundamentación científica, técnica o humanística	23
1.2.1    Bases teóricas de la variable modernización del Estado.	23
1.2.2    Bases Teóricas de la variable gestión del cambio.	28
1.2.3    Definición de términos básicos	30
1.3    Justificación	32
1.4    Problema	33
1.5    Formulación del problema	36
1.6    Hipótesis	36
1.7    Objetivos	37

<b>II</b>	<b>MARCO METODOLOGICO</b>	
2.1	Variables	40
2.2	Operacionalización de variables	42
2.3	Metodología	43
2.4	Tipos de estudio	43
2.5	Diseño	43
2.6	Población, muestra y muestreo	44
	2.6.1 Población	44
	2.6.2 Muestra	44
	2.6.3 Muestreo	45
2.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	46
2.8	Métodos de Análisis de datos	50
2.9	Aspectos Éticos	51
<b>III</b>	<b>RESULTADOS</b>	
3.1	Análisis Descriptivo	53
3.2	Contrastación de Hipótesis	61
<b>IV</b>	<b>DISCUSIÓN</b>	67
<b>V</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	71
<b>VI</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	73
<b>VII</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	75
<b>VIII</b>	<b>ANEXOS</b>	
Anexo A:	Matriz de consistencia	83
Anexo B:	Matriz de operacionalización de variables	85
Anexo C:	Instrumento de Recolección de Datos	88
Anexo D:	Certificados de Validez del contenido del instrumento	90
Anexo E:	Muestra de encuestas Aplicadas	99
Anexo F:	Base de Datos	103
Anexo G:	Artículo científico	113



## Lista de Tablas

		Página
Tabla 1	Cuentas Nacionales – gobierno del Perú	35
Tabla 2	Definición operacional de la Modernización del Estado.	42
Tabla 3	Definición operacional de la variable Gestión del Cambio.	42
Tabla 4	Ficha técnica del instrumento de recolección de datos de la variable modernización del Estado	47
Tabla 5	Ficha técnica del instrumento de recolección de datos de la variable gestión del cambio	48
Tabla 6	Lista de expertos que certificaron la validez del contenido del Instrumento de recolección de datos	49
Tabla 7	Estadístico de fiabilidad variable modernización del Estado	50
Tabla 8	Estadístico de fiabilidad variable gestión del cambio	50
Tabla 9	Tabla de contingencia sexo por modernización del Estado	53
Tabla 10	Tabla de contingencia sexo por gestión del cambio	54
Tabla 11	Tabla de contingencia modernización del Estado por gestión del cambio.	55
Tabla 12	Tabla de contingencia de la dimensión gobierno abierto de la modernización del Estado por la gestión del cambio.	57
Tabla 13	Tabla de contingencia de la dimensión gobierno electrónico de la modernización del Estado por la gestión del cambio.	58
Tabla 14	Tabla de contingencia de la dimensión articulación interinstitucional de la modernización del Estado por La gestión del cambio.	60
Tabla 15	Matriz de correlación variable modernización del Estado	62

y la gestión del cambio.

Tabla 16	Matriz de correlación de la dimensión gobierno abierto de la modernización del Estado por la gestión del cambio.	63
Tabla 17	Matriz de contingencia de la dimensión gobierno electrónico de la modernización del Estado por la gestión del cambio.	64
Tabla 18	Matriz de contingencia de la dimensión articulación interinstitucional de la modernización del Estado por La gestión del cambio.	65

**Lista de Figuras**

		Pagina
Figura 1	Pilares Centrales de la Modernización de la Gestión Pública	28
Figura 2	Resultado del cálculo del tamaño de muestra	45
Figura 3	Histograma sexo por Modernización del Estado	53
Figura 4	Histograma sexo por Gestión del Cambio	54
Figura 5	Histograma Modernización del Estado por Gestión del Cambio.	56
Figura 6	Histograma de la dimensión Gobierno Abierto de la Modernización del Estado por La Gestión del Cambio.	58
Figura 7	Histograma de la dimensión Gobierno Electrónico de la Modernización del Estado por La Gestión del Cambio	59
Figura 8	Histograma de la dimensión Articulación interinstitucional de la Modernización del Estado por La Gestión del Cambio	61

## Resumen

El objetivo del presente trabajo de investigación es determinar la relación entre la Modernización del Estado y gestión del Cambio, desde la óptica de los colaboradores que trabajan en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, en el periodo del 2017.

El tipo de investigación es básica de naturaleza descriptiva y correlacional. El diseño de la investigación fue de tipo no experimental: Corte transversal. La población para el periodo 2017 está conformado por 305 los colaboradores: funcionarios, trabajadores públicos y personal que laboran en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo en Lima es de 170 profesionales. Técnica: encuesta, instrumento: Cuestionario de percepción Modernización del Estado y la Gestión del Cambio. Con la información recogida se obtuvo la validez de constructo y la confiabilidad del instrumento, utilizándose el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS), versión 22. Se adjunta tabla de confiabilidad y la validez de constructo del instrumento; Se utilizó el estadígrafo no paramétrico Rho de Spearman, en razón de las variables cualitativas categóricas. Nivel de significación de 0,05.

Entre los principales resultados se determinó existe relación estadísticamente significativa entre la variable modernización del Estado y la gestión del cambio, en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo en Lima, con un resultado de  $p= 0,00$ .  $P < 0,05$ . Así como, en todas las demás dimensiones.

*Palabras clave:* Modernización del Estado, Gobierno Abierto, Gobierno Electrónico, Articulación Interinstitucional y gestión del Cambio.

## Abstract

The objective of this research is to determine the relationship between the Modernization of the State and the management of Change, from the perspective of the collaborators working in the Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo in the period of 2017.

The type of research is basic of descriptive and correlational nature. The research design was non-experimental cross-sectional type. The population for the period 2017 is made up of 305 collaborators: civil servants, public workers and personnel working in the Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo in the period of 2017, from which a sample of 170 professionals was obtained. The technique used was survey, instrument: questionnaire of perception of the Modernization of the State and the Management of Change. With the information collected, the validity of the construct and the reliability of the instrument were obtained, using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), version 22. The reliability table and the construct validity of the instrument are attached; Spearman's nonparametric statistic Rho was used, due to categorical qualitative variables.

Level of significance of 0.05. Among the main results, there was a significant relationship between State Modernization and Change Management, in the Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo in the period of 2017. In which resulted as a result  $p = 0.00$ .  $P < 0.05$ . As in all other dimensions.

*Key words:* Modernization of the State, Open Government, Electronic Government, Interagency Articulation and Change Management.

## **I. Introducción**

## **1.1. Antecedentes**

En el análisis de datos, respecto a las investigaciones sobre la relación de la Modernización del Estado y Gestión del Cambio, ubicamos las siguientes investigaciones:

### **1.1.1. Internacional**

Gómez (2015) en el estudio de “La implementación de políticas de Gobierno Abierto en entornos locales: el caso del Municipio de Rafaela, Santa Fe, Argentina” realizado en La Universidad de Buenos Aires cuyo objetivo fue determinar cuáles fueron las iniciativas que el Municipio de Rafaela llevo a cabo en su plan de mejora del gobierno abierto, durante los años 2008 y 2014, mencionó que se dejaba en convencimiento la permeabilidad de nuevas tendencias de ejercer la gestión pública. La investigación se desarrolló como un estudio de casos, el cual partió de algunas ideas base iniciales mezcladas con conceptos teóricos. Como conclusión el gobierno abierto podría encontrar en los Gobiernos Locales espacios de mayor cercanía con los ciudadanos así como con realidades distintas a otros niveles gubernamentales. Además, que este tipo de entendimiento del Estado, como forma de hacer las labores públicas, se articula con la Sociedad civil y se ve demandada, basada no solo en transparencia, participación sino también en colaboración. Por último, se consideró al Gobierno Abierto como una política pública, que se desdobra en distintas etapas siguiendo un proceder duradero en el que interactúan distintas variables como actores, poniéndose en juego recursos e instituciones (pp.6-173).

La investigación elaborada por Gómez se halla dentro del marco del Gobierno Abierto, que como política pública, vigoriza el interés en la investigación realizada. También, precisa la importancia entre la relación entre la población y sus autoridades.

Montaña y Torres (2015) en su encargo conjunto llamado “Caracterización de la Cultura Organizacional y Lineamientos de Intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones, caso empresa sector financiero”, realizado en la Universidad del Rosario, Argentina, cuyo objetivo fue explicar la cultura organizacional, de una compañía financiera de Colombia, mediante la metodología de visualización de y la propuesta del Doctor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, que permitió realizar un análisis a la gestión del cambio, creada para dicha administración. En ese sentido concluyeron que la visión del cambio organizacional sufre cambios en su transmisión desde el punto de vista general, que en un contexto social, como efecto administrativo, hasta llegar a niveles internos reflejados en el comportamiento, que se salen a la luz en las dinámicas internas en las empresas. También las teorías planteadas van de lleno al cambio organizacional, pero con lo rígido del contexto institucional, se presenta una dinámica en las organizaciones, provocando tensiones en la institución y el ambiente competitivo en el que se desarrollan. Finalmente, el enfoque de investigación de los procesos de modificación se va conceptualizando, de las organizaciones a la célula indivisible denominada colaborador (pp.17-83).

La investigación realizada por Montaña y Torres se ubica dentro del marco de la Gestión del cambio, concentrando el interés en la investigación elaborada. Además, puntualiza la importancia de llevar a cabo, los cambios y a los colaboradores, pilares de dicho proceso de cambio, acorde a los nuevos tiempos.

Según Asinelli (2013) en su investigación denominada “Modernización del Estado en Argentina: ¿efecto estructural o decisión política? El Proyecto de Modernización del Estado como estudio de caso de restricciones en las transformaciones estatales”, elaborado en la Universidad de San Andrés en Argentina, planteo como objetivo el analizar a profundidad la experiencia de la reforma estatal del Proyecto de Modernización del Estado (PME), que permita reconocer las fortalezas, debilidades y restricciones. En ese sentido, concluyó que en primer lugar Las variables económicas si bien son importantes a considerar, sin embargo no son determinantes para conseguir la modernización esperada. En segundo lugar, Las estrategias de modernización que utilizadas para dicho



efecto, no estaban enmarcadas en el contexto político-institucional, la cual generaron múltiples dificultades en la implementación de dichas reformas, dejando de lado leyes y normas legales ineficientes. En tercer lugar, Las concepciones ideológicas que dejaron de lado el sentido político de la reforma, no alcanzaron el consenso necesario que para realizar una modernización general. Por último, es imposible imponer un las reformas en modernización en las instituciones que no coordinen entre sí y que no deleguen todas las funciones importantes, urgentes y determinantes (pp.2-117).

La investigación llevada a cabo por Asinelli, está enmarcado dentro de la Modernización del Estado, concentrando el interés de la población, precisando la importancia de cambios en la administración Gubernamental.

Girón (2013) en su tratado de investigación “Gobierno Electrónico y Acceso a la Información”, llevado a cabo en la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas de El Salvador, expuso como objetivo la evaluación de las actividades de los sitios web del de la instancia Ejecutiva, que permitió cumplir con la Ley de AIG, en el Salvador. Esta investigación fue de carácter descriptivo, complementada con datos estadísticos obtenidos en las páginas web. Entonces, en cada ubicación se creó instrumentos de captación de información que se aplicaron como recopilación y lectura de bibliografía, análisis a los sitios web del Directivo, consultas con alcaldes, estudiantes, profesores universitarios y grupos de opinión, con el único motivo de obtener respuestas. Por ello, se estableció comités con representantes de la Subsecretaría de Transparencia y Anticorrupción, diferenciando las entrevistas. En ese sentido, concluyó que existe rechazo por parte de algunos funcionarios de la oficina de Información y Respuesta de los cambios facilidades de información a la ciudadanía en general. Además, gracias a la participación del pueblo, como garantes del cambio, monitoreando a cada momento, los sitios web de la entidad, se permitió garantizar la transparencia en la gestión estatal. También, se planteó la mejora en la interacción de los beneficiarios del sitio web, ejecutando mejoras en el sistema de búsqueda online así como brindar facilidades de acceso de información en los portales de transparencia (pp.9-104).

Estos resultados esbozados por Girón, sirve para enlazar esta investigación dentro del marco del Gobierno Electrónico, precisando la importancia de acceso a la información.

Según Alcaide (2012) en su investigación “E-Gobierno e Información Financiera. Estudio Meta-Analítico de los Determinantes de la Divulgación y sus Efectos Moderadores”, realizado en la Universidad de Granada, España, propuso como objetivo analizar los planes de las entidades del estado, en la implementación de las TIC, brindando beneficios, en el uso de estas plataformas. Como conclusión se llegó que las nuevas tecnologías son plataformas de cambio determinantes para llevar a cabo las reformas del Estado. Además, que en democracia participativa, es muy importante la integración con la sociedad, promoviendo cambios. Finalmente, los resultados publicados en las diferentes revistas y centros de investigación, reflejan la gran transformación a través de la implementación del E-Gobierno (pp.24-194).

La investigación realizada por Alcaide, sirve a desarrollar el proceso de Gobierno Electrónico, con la implementación de TIC al servicio del pueblo, brindando beneficios prácticos en el tema de interés.

### **1.1.2 Nacional**

Mesa (2014) en su trabajo titulado “La interoperabilidad como parte del desarrollo del Gobierno Electrónico en el Perú” realizado en la Pontificia Universidad Católica del Perú, propuso como objetivo la identificación de condiciones en el establecimiento de procedimientos de coordinación aceptados, que permita implementar dicha Política gubernamental. Fue un estudio cualitativo, aplicando entrevistas semiestructuradas, bajo el uso de guías de entrevista. Este trabajo de investigación se acordó realizar entrevistas a jefes de la ONGEI, personal técnico y a especialistas en gobierno electrónico, para poder contar con responsables de la interoperabilidad con facultades de decisión. Por otro lado una visión técnica, adecuada para comparar con los datos brindados por los especialistas externos en la materia. Para este estudio se registraron el nombre del entrevistado como

también la utilización de notas secundarias como informes, consultorías, estadísticas, entre otros. En ese sentido concluyo que esta época de cambios, han dado lugar sobre la interoperabilidad del gobierno electrónico, para conocer más de la importancia en ello. También, se contemplaron varios cambios a nivel de diseño e implementación de políticas públicas, para que los esfuerzos no sean dispersos, que fortalezcan el gobierno electrónico hacia adentro según la coordinación interinstitucional de las entidades, para el gobierno electrónico hacia afuera, es decir para prestar servicios electrónicos adecuados en los puntos de atención al ciudadano (pp.6–73).

La investigación realizada por Mesa brinda información para elaborar el marco de Gobierno Electrónico, tema de mucho interés en la investigación. Además dada la importancia de la simplificación registral, en ventanillas únicas, se permite el acceso a la información, simplificado la labor de investigación, para el presente trabajo.

Vargas Machuca (2014) en su informe de investigación denominada “Corresponsabilidad y Articulación: Una Mirada a los Pilares de Gestión del Programa Juntos” realizado en la Pontificia Universidad Católica del Perú, planteó como objetivo el análisis de los mecanismos empleados asignando responsabilidades en las ramas de salud en los hogares de los beneficiados, descentralizando los servicios públicos, dando acceso a la población rural en zonas de pobreza extrema. Es en ese sentido, que se utilizó el parámetro de investigación cualitativa, aplicaron entrevistas de recopilación documental y de levantamiento de información de los actores en campo utilizando técnicas cuantitativas, identificando y usando reportes estadísticos, en el uso de información de primera nota del PRONAA. Por otro lado, en base a entrevistas a profundidad aplicados a quipos técnicos a secciones responsables en el recurso de administración y seguimiento en salud. En tal sentido presentó las siguientes conclusiones como, corresponsabilidad y articulación en la política social, la investigación mostró un balance positivo en los cambios generados en la percepción en las familias del ámbito rural, de derechos sociales y el aumento de la demanda de servicios locales. Para la articulación intersectorial, dicho

programa, se evaluaron en el Consejo Directivo, así como en otros convenios interinstitucionales entre los sectores para la mejora de los servicios y las familias beneficiarias del programa; La experiencia analizada en Apurímac señala que la articulación es sostenible en el tiempo cuando se cuenta con objetivos consensuados en la lucha contra la desigualdad, desnutrición crónica infantil y el fortalecimiento del liderazgo regional. Las gerencias de desarrollo social recibieron funciones y procedimientos en educación, salud, trabajo y promoción del trabajo, esto bajo limitaciones presupuestales y de personal, que hicieron difícil, la acción de gobierno regional. También las iniciativas de articulación son difíciles de atender agendas de largo plazo, en base de un ambiente de respeto y confianza, que permitan a equipos complementar sus actos en torno a intereses compartidos; y finalmente, es necesario que exista continuidad de iniciativas integradoras, que promueven cambios sociales y culturales en la lucha contra la desigualdad, reduciendo los costos e incrementar los recursos disponibles (pp.13-113).

La investigación realizada por Vargas Machuca se encuentra dentro del marco de la articulación interinstitucional, elaborando procesos sociales, promoviendo cambios, como tema de interés en la investigación realizada.

Según Molina (2014) en su informe de investigación denominado “Un modelo de e-Gobierno para el Sector Economía basado en componentes de la Web 2.0” realizado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima, cuyo objeto de investigación fue el de dar a conocer modelos de progreso en Gobierno Electrónico, que permitiría a las instituciones del sector económico, entrar en una etapa de cambios, donde está el mayor grado tecnológico que ha alcanzado una eficiente gestión en la implementación de servicios electrónicos para los diferentes tipos de usuarios a los cuales atiende, gobierno central o local, colaboradores, usuarios del servicio, así como a los ciudadanos y compañías dando paso a la metodología de investigación cualitativa, que les permitió concluir que la aparición del servicio de Gobierno Abierto, en base al marco normativo y de estrategia política para el desarrollo de los estados, están apoyados en la transparencia, colaboración y participación ciudadana, claves del Gobierno

Electrónico. Se concluyó, que si se busca un modelo, debe ser alineado al Gobierno Abierto, aplicando herramientas de la Web 2.0, entre otros (pp.17-133).

La investigación realizada por Molina se encuentra dentro del marco de Gobierno Electrónico, base importante en Modernización del estado y tema de interés en la investigación realizada. Asimismo precisa la importancia del uso de tecnologías que sirve para integrar conceptos de modernización del Estado.

Campos (2013) En su tratado denominado “Estudio de caso: Modernización del Sistema Nacional de los Registros Públicos; Factores que permitieron la incorporación de una Política Pública de utilización de TIC en el Servicio Público Registral”, planteó como objetivo el identificar los eventos que permiten que las TIC ingresen a en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos. En esta metodología de investigación, no experimental, de tipo explicativo. Se obtuvo las siguientes conclusiones que son, en primer lugar, los factores que permitieron la introducción de la data, registro, que son en buena parte, el apoyo a la Modernización del Estado, una mejora del servicio estatal; La tecnología de la información trae a colación, cambios en los servicios estatales; Al haberse estandarizado los sistemas de inscripción en todo el país, trajeron consigo reformas internas a nivel organizacional, que posibilitaron que la SUNARP vaya cambiando su estructura organizacional y establezca lineamientos de organización a nivel nacional (pp.44-91).

La investigación realizada por Campos, se encuentra dentro del marco de la Modernización del Estado, tema de interés en la investigación realizada. Así mismo precisa la importancia de dicha investigación en el marco de la modernización del Estado.

Según Prieto (2013) en su estudio denominado “Elementos a tomar en cuenta para implementar la Política de mejor Atención al Ciudadano a Nivel Nacional” realizado en la PUCP, tuvo como objetivo fue la contribución en el proceso de Modernización del Estado, otorgando una mayor atención al ciudadano a nivel nacional, haciendo que se cumpla el objetivo de MAC que es acercar el Estado al ciudadano. El estudio incluyó a los distritos de Comas, San

Juan de Lurigancho, San Martín de Porres y Puente Piedra en Lima, porque tiene la mayor población empresarial concentrada en esa área geográfica. Esto consistió en un estudio cuantitativo donde evaluaron los datos encontrados en la aplicación de encuestas mediante entrevistas y cuestionario personal. Por otro lado, el público objetivo estuvo formado por ciudadanos y personal MYPE. Por otro lado, se usó un estudio cualitativo en base a grupos focales con hombres y mujeres mayores de 18 años de los distritos en estudio para analizar la profundidad los indicadores de demanda. Además se empleó un estudio de oferta en tres fases tales como recopilación de información secundaria sobre entidades que habían efectuado mejoras en sus servicios de atención al ciudadano así como bibliografía complementaria, recopilación de información primaria, mediante entrevistas semi-estructuradas con actores relevantes que han intervenido en diferentes entidades. Se hizo un análisis y síntesis de la información recogida en entrevistas a funcionarios de entidades con sede en Lima Metropolitana y con la información en dos fases. Concluyó que La política de MAC se vincula estrechamente con la Gestión Pública; Esta responde además, a principios conceptualizados en la Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública pues prioriza que las administraciones públicas están al servicio de los ciudadanos; los resultados de la plataforma presencial fija de MAC han sido exitosos en temas de atenciones, habiendo superado grandemente las metas iniciales y de aprobación de la población y; Los resultados de la plataforma de comunicación virtual, revelaron que si bien la atención ha tenido éxito, están desperdiciados (pp.7–79).

La investigación realizada por Prieto se encuentra dentro del marco de gobierno Abierto, tema de interés en la investigación realizada. Así mismo precisa la importancia del uso de estos términos.

## **1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística**

### **1.2.1. Bases teóricas de la modernización del estado**

Presidencia del Consejo de Ministros (2017) mencionaron que Las políticas de Modernización del Estado “cumplen como objetivo de las entidades el de orientar, entrelazar y promover, el proceso de modernización hacia una gestión gubernamental con resultados, que brindan bienestar al ciudadano y el crecimiento del Perú” (p.1).

Ministerio de la Secretaria General de la República de Chile (2016) conceptualizaron que es “la actividad empleada en un gobierno digital. Además, es un conjunto de transformaciones, innovaciones tecnológicas, políticas, que mejoran la capacidad del servicio, necesarias a la población” (p.1).

PCM (2017) dijeron que en las políticas de modernización “Tres ejes transversales cruzan y brindan apoyo a la gestión, orientada a resultados como el Gobierno Abierto, el Gobierno Electrónico y la articulación interinstitucional” (p.49).

Temas y noticias (2011) se pronunciaron que;

La modernización del Estado es un proceso de mejoramiento continuo, que requiere de múltiples actores como políticos, funcionarios públicos y la población usaría de los servicios del Estado. Su funcionamiento impacta en todo el Estado, en los sectores menos favorecidos con fuerza, ya que por su naturaleza, la ayuda que ellos reciben del gobierno central, es proporcionalmente más fuerte e importante (p.1).

Marín y Morales (2010) sobre la Modernización indicaron que “se refiere al control de los procesos sociales naturales, otorgando la implementación del progreso técnico y tecnológico. Además, la realidad se tecnifica y la racionalidad de los sujetos se instrumentaliza” (p.8).

## **Dimensiones de la variable modernización del estado**

### **Gobierno abierto**

PCM (2017) citando a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2005), sobre el Gobierno Abierto como;

Un eje transversal de la Modernización, que garantiza y apoya la transparencia, la participación del pueblo, un estado sin corrupción, aprovechando la potencia de la tecnología para brindar soluciones, garantizando la efectiva rendición de cuentas y cumplir con los objetivos de Estado (p.48).

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2016) sobre el gobierno abierto mencionaron que son;

Un agregado de planes y habilidades que apoya a la institución pública y al gobierno eficiente, establecido en los pilares como la transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, así como el apoyo, innovación, incluyendo a las necesidades de la población, en la elaboración de estrategias para la determinación de disposiciones, que permita fortalecer la democracia y el bienestar de la colectividad (p.5).

Naciones Unidas (2013) explicó que el gobierno abierto es “aquel que se apertura a la fiscalización pública, de carácter accesible al ciudadano, capaz de articular respuestas a sus necesidades, con la obligación de rendir cuentas de sus operaciones y resultados” (p.48).

Conejero (2013) sostuvo que;

El Gobierno Abierto se ha elevado como un enfoque novedoso, que agrupa esfuerzos por realizar las mejoras capacidades del estado, bajo la modernización de administraciones públicas. Esto se ha enmarcado en principios de transparencia, apertura y colaboración. Entonces, se convierte en un nuevo status, que fortalece los sistemas democráticos y la mejora de la gestión pública (p.2).



Dassen y Cruz (2012) indicaron que el Gobierno Abierto es;

Un proceso que va más allá del uso de la tecnología en la burocracia del Estado, la disminución de trámites, la descentralización de servicios públicos así como la implementación de una plataforma para repensar el rol del Estado con un enfoque pro ciudadano, abriendo espacios de participación, colaboración entre los actores públicos, privado y la sociedad civil (p.7).

### **Gobierno electrónico**

PCM (2017) dijeron sobre el gobierno electrónico “es una plataforma de uso importante en la modernización del aparato del Estado, porque va de la mano con la gestión por procesos, el seguimiento, evaluación, así como da impulso necesario a la apertura del gobierno a los ciudadanos” (p.50).

Araya y Porrua (2013) indicaron que el Gobierno Electrónico:

Es un proceso de la utilización de las TIC por parte del Estado, motivo por el cual se genera una transformación integral de la gestión estatal, al integrar la gestión moderna, con servicios a la población y empresas de forma eficiente, proactiva, participativa y cristalina (p.91).

Según CLAD (2007) Refirió que es “el uso de la tecnología al servicio del manejo de información, en todas las instituciones de gobierno, que permite la mejora de servicios ciudadanos en forma eficaz y eficiente, con transparencia y la participación de los ciudadanía” (p.7).

El Banco Mundial (2003) ha definido al gobierno electrónico como “los sistemas, las tecnologías, comunicaciones de los estados, que transforman las colaboraciones con la población y el empresariado, promoviendo el crecimiento, la mejora en la prestación de servicios, con transparencia y eficacia del gobierno” (pp.3-4).

### **Articulación interinstitucional**

Secretaría de Descentralización (2016) dijeron que es;

Una dimensión del proceso que está orientada a la promoción, organización y desarrollo de aquellos espacios previstos en la Ley para hacer viable los procesos de articulación intergubernamental que resultan necesarios para la determinación de políticas, estrategias y acciones que contribuyan a la cimentación de un gobierno unitario y descentralizado, además de brindar apoyo en la mejora de la gestión amplia de los servicios, producto de las funciones otorgadas a los gobiernos descentralizados (p.1).

PCM (2013) sobre la articulación interinstitucional dijeron “Que en las entidades que componen el estado, en base a competencias, aseguran la obtención de metas y contribuyen a igualar las oportunidades de progreso de los ciudadanos” (p.52).

Oszlak (2013) dijo que;

La falta de articulación entre entidades y sus políticas, es el tercer factor explica el pobre resultado de la modernización. Esta falta se presenta de manera sectorial e institucional. Es decir, los diálogos entre unidades de gobierno deberán descongestionar las operaciones, como solución de esos problemas entre instancias públicas (p.14).

### **Alcances de la modernización**

Según la PCM (2013) dijeron “es una política que afecta a todo el Estado, sin distraer los paralelismos de autonomía, confirmando las leyes” (p.5).

## **Objetivos de la modernización**

Según La PCM (2013) dijeron que;

- Promueve desde las instituciones gubernamentales a todo nivel, gobierno, con objetivos simples, claros, alcanzables, acordes con las políticas nacionales y sectoriales.
- También es el determinar en todos los niveles, las competencias de las entidades, en base a los principios de descentralización, orientados a los ciudadanos y el empresariado en general.
- Promueve un sistema eficiente en la administración del talento, que fortalezca la profesionalización de la función estatal.
- También realiza el seguimiento y evaluación de la eficiencia y eficacia en la transformación de productos y resultados que los ciudadanos exigen.
- Es importante promover el GE, mediante la aplicación las TIC como apoyo a las técnicas de planificación, producción y gestión, fortaleciendo el gobierno abierto.
- Asegurar la transparencia, la participación, la vigilancia y la colaboración ciudadana.
- Promover, apoyar y participar en espacios de coordinación interinstitucional en todos los niveles de gobierno, haciendo crecer la capacidad de servicio del Estado en beneficio de los ciudadanos mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales (p.42).

## **Pilares de la modernización**

De igual importancia para la modernización, y Según la Presidencia del Consejo de Ministros (2013) dijeron que:

Estos 5 pilares han sido elaborados sobre la base de los componentes del modelo antes descrito y complementados por 3 ejes, que serán explicados más adelante, los cuales son:

- Capacidades públicas,
- El presupuesto por objetivos,

- La gestión por procesos
- El servicio civil meritocrático,
- Estos pilares deben estar apuntalados por tres ejes transversales llamados, indicados en la siguiente figura (p.15).



Figura 1. Pilares centrales de la modernización. PCM (2017)

### Principios orientadores de la política de modernización

Según la PCM (2013) Los principios orientadores de la gestión pública son los siguientes;

- Orientación al ciudadano, al servicio de los usuarios del sistema público.
- Articulación intersectorial cuando los organismos gubernamentales planifican ejecutan sus operaciones de manera coordinada, a nivel de sectores, sistemas administrativos y entre áreas del gobierno, integrándose en comunicación y coordinación continuas.
- Balance entre flexibilidad y control de la gestión; para las entidades deben desarrollar una gestión ágil, eficaz, eficiente y oportuna, para lo cual deben tener la posibilidad de responder oportunamente a la heterogeneidad y coyunturas propias del medio donde intervienen (pp.22-24).

### **1.2.2. Bases teóricas de la variable gestión del cambio.**

Perez y Vilariño y Ronda (2016) dijeron que “La gestión del cambio organizacional es un elemento absolutamente esencial para la ejecución de estrategias de éxito” (p.292). Es decir, en cada organización es elemental, gestionar el cambio, en base a estrategias con dirección al éxito.

La PCM (2013) conceptualizaron que “La Gestión del cambio es un proceso dirigido por directivos, con una filosofía participativa; asimismo el plan de cambio debe ser elaborado por grupos de talentos, con técnicas eficientes” (p.55).

Según Monroy (2012) sobre la Gestión del Cambio indicaron que es “una metodología de gestión del cambio organizacional, la cual considera que en la organización existen dos tipos de herramientas que las herramientas formales de racionalización y las herramientas autónomas (p.45).

Según Barroso y Delgado (2007) indicaron que;

Los proyectos de Gestión de Cambio se dan en corto plazo, con efectos palpables, ejecutado por un grupo de tarea con participantes de varios niveles y funciones (grupo heterogéneo). Además, con las capacidades necesarias de los integrantes, dirigido por un coordinador, implementado actividades y recursos a nivel de la ciudadanía (p.12).

Según Acosta (2002) mencionó que “aquellos focos de acción del cambio organizacional son la infraestructura, distribución ordenada de la organización, tecnología, métodos, bienes o servicios, cultura organizacional y el comportamiento humano” (p.11).

## **Dimensiones de la variable gestión del cambio**

### **Herramientas formales de racionalización.**

Según Monroy (2012) indicó que “aquellas que son establecidas por los estamentos de Gerencia los cuales regulan la conducta de los colaboradores, mostrando el modo en que deben efectuar sus tareas y funcionales de su puesto” (p.24).

Monroy (2012) además afirmó que;

Reducir la resistencia de los miembros dentro de una organización durante la introducción de un cambio que permita mantener o aumentar la ventaja competitiva de la organización a la que éstos pertenecen. Dicha reducción se logra mediante herramientas formales de estandarización H.R.E., las cuales sirven de apoyo y estabilizan la transformación a fin de alcanzar el objetivo establecido (p.45).

Quero (2008) indicó en su trabajo de investigación que de las Herramientas formales “los directivos realicen una gerencia estratégica en este mundo cambiante son quienes deben asegurar la necesaria cohesión en su dirección hacia al logro de sus objetivos” (p.46).

### **Herramientas autónomas.**

Según Monroy (2012) se entienden como “herramientas autónomas a la forma donde se conceptúen y emplean los colaboradores en sus funciones asignadas” (p.47).

### **1.2.3. Definición de términos básicos**

#### **Estado**

Según el Congreso de la República del Perú (2008) dijeron que “el Estado es un proveedor para algunos de sus ciudadanos y un Garante para otros”. (p. 7).

## **Características del Estado**

Según La Presidencia del Consejo de Ministros (2013) “un país Moderno es aquél que se enfoca directamente en elector, de forma eficiente, unitaria, descentralizada e inclusiva” (p.19).

## **Modernización**

Según Saboya (2006) explica que es “el salto a la modernidad desde una etapa previa” (p.362).

## **Gobierno**

INCAP ( ) dijeron que “es la que conduce las riendas de una nación por medio de una burocracia” (p.8).

## **Ejes transversales de las políticas de modernización**

Según PCM (2017) indicaron que los ejes transversales “se conocen como tres ejes que interceden y brindan ayuda para el desarrollo de una gestión con enfoque al cumplimiento de objetivos” (p.48).

## **Promperú**

Según Promperú (2017) indican que es;

La comisión de promoción del Perú para la exportación y turismo, con independencia jurídica de derecho público interno con autonomía funcional, técnica económica y financiera. Además, posee como competencia para enunciar, aprobar y valorar las estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables. También, sobre el turismo interno y receptivo, se promueve y se trasmite la imagen del Perú en materia turística y de exportaciones, de conformidad con las políticas estrategias y objetivos del sector (p.1).

## **Marca Perú**

Marca Perú (2017) indica que es “una herramienta que busca impulsar el turismo y las exportaciones. Para atraer inversiones, transmite con eficacia la propuesta de valor de nuestro país” (p.1).

### **1.3. Justificación**

#### **Justificación teórica**

La presente investigación, tiende puentes que apoyan cambios importantes en la administración pública a todo nivel, en los sistemas administrativos, con modernidad. Más aun en estos tiempos de cambios vertiginosos, es necesario dar servicio de calidad. La modernización de la gestión gubernamental, constituye un aspecto complementario de la reforma en los procesos como la simplificación de procesos, utilización de Internet, medios electrónicos y simplificación de trámites.

#### **Justificación práctica**

En la práctica, es de necesidad pública, que la modernización del Estado y el cambio organizacional, gestionándolos articuladamente, servirá para la Promperú, incluya regímenes laborales estandarizados, utilizando los medios informáticos, abiertos al monitoreo de la sociedad.

#### **Justificación legal**

La presente investigación está enmarcado en:

- Política Nacional de Modernización del Estado al 2021 (DS 004-2013-PCM).
- Plan de implementación de la Política Nacional de Modernización del Estado 2013-2016 (RM125-2013-PCM).
- Plan de Simplificación Administrativa 2013 – 2016 (RM 048-2013-PCM).
- Plan de acción de Gobierno Abierto (RM 085-2012-PCM)
- Modificación del Reglamento de la Ley de Transparencia (DS 070–2013–PCM).
- Guía para Mejorar la Atención a la Ciudadanía (RM 156-2013-PCM).



- Seguimiento y evaluación de la gestión pública: labor de seguimiento semestral y evaluación anual respecto a los indicadores del Plan de Simplificación Administrativa y del Plan de Gobierno Abierto.
- Registro Unificado de Entidades del Estado Peruano: mediante DS 026-2013-PCM.
- Mejora en los niveles de cumplimiento de los Portales de Transparencia Estándar en el Poder Ejecutivo y los Gobiernos Regionales (p.1).

#### **1.4. Problema**

##### **Realidad problemática**

##### **Internacional**

En el ámbito internacional, hace algunos años, la modernización del Estado en Europa ha generado altos costos por la falta de previsión de la heterogeneidad que se enfrentaba o falta de flexibilidad en sus diferentes esferas estatales. Los estudios europeos empiezan a identificar la importancia de la rigidez en la ejecución de planes de modernización de carácter transversal, pero debido a lo lento de los cambios, se deben fortalecer las tareas, ya que el camino es largo y no hay tiempo para perderlo. En Latinoamérica no se mantuvo ajena a dicho problema de adaptación, ya que el camino de modernizar el aparato estatal es constante y de largo aliento.

Pfiffner (2014) mencionó en su informe que;

La modernización del Estado debe tomar como guía la gestión organizacional orientada al mercado, para incrementar la eficiencia sin elevar los costos, prestando servicios administrativos que trae consecuencias diferentes, como la aplicación de criterios de competencia dentro del sector público y con las empresas, así como, el uso de estrategias que permitirá el uso más eficaz de los recursos y la medición de sus resultados (p.15).

El autor trató de mencionar que un Estado moderno, trae consecuencias, pero depende del gobierno de turno, aplicar las mejores soluciones, estrategias, herramientas, al servicio del país.

Conejero (2013) dijo que;

En la Administración Obama en los EE.UU, donde el aparato burocrático, alcanzo a todas las esferas del gobierno, originando grandes dificultades en los esfuerzos por modernizar la administración federal. En tal sentido, se incorporó esta cuestión como una prioridad política de primer orden en torno a tres principios claves como la colaboración, transparencia y participación (p.6).

### **Nacional**

Desde los años 90, se han identificado problemas en la gestión pública peruana, de los cuales aún se mantienen arraigados en la cultura organización del Estado. Estos son, el tamaño del Estado, el desorden organizacional, estamentos paralelos dentro de las entidades públicas, duplicidad de funciones entre las diferentes esferas del poder, sistemas administrativos rígidos, regímenes laborales obsoletos y multivariados, etc. En así que se revelan las principales causas de un Estado duro e ineficiente. También, se observa una lucha constante por el control del proceso y la presencia casi nula de las autoridades políticas. El Estado, no articula de forma eficiente, las provisiones de bienes y servicios de carácter social.

Según Banco Mundial (2017) “que hace 5 años atrás, el Perú consiguió ajustes para mantener las tasas de incremento económico en comparación con los de la región” (p.1).

Según Datos Macro.com (2017) dijeron que;

Los datos comparativos entre Perú y Chile arrojaron que en el ranking de competitividad el Perú se encuentra en el puesto 69 muy lejos de Chile que se encuentra en el puesto 37. El PBI per cápita en el 2016 fue 173.542M. € y 223.168M.€ de Perú y Chile respectivamente. Adicionalmente si comparamos sus respectivos

PBI estos datos fueron en el 2016 a razón de 173.542M. € y 223.168M.€. Finalmente, en el caso de sus exportaciones en el año 2016 fueron de 33.279,9 M. € y 54.130,4 M. € respectivamente.

Tabla 1

Cuadro comparativo Índices Perú y Chile 2016 y 2017.

Perú				Chile	
Cuentas Nacionales – Gobierno					
PIB Mill. €	2016	173.542M.€	223.168M.€	2016	PIB Mill. €
PIB Per Capita	2016	5.462€	12.461€	2016	PIB Per Capita
Deuda	2015	41.675 M.€	37.973 M.€	2015	Deuda
Deuda (%PIB)	2015	24,04%	17,37%	2015	Deuda (%PIB)
Deuda Per Capita	2015	1.338 €	2.109 €	2015	Deuda Per Capita
G. Público (M.€)	2015	38.572,9	54.756,7	2015	G. Público (M.€)
Rating S&P	19/08/2013	BBB+	A+	13/07/2017	Rating S&P
Ranking de Competitividad	2016	69º	35º	2016	Ranking de Competitividad
Mercados – Cotizaciones					
Euro / Soles	21/08/2017	3,8070	756,8705	23/08/2017	Euro / Pesos chilenos
Bolsa (Var. este Año %)	24/08/2017	12,49%	24,68%	25/08/2017	Bolsa (Var. este Año %)
Comercio					
Exportaciones	2016	33.279,9 M.€	54.130,4 M.€	2016	Exportaciones
Exportaciones %PIB	2016	19,18%	24,26%	2016	Exportaciones %PIB
Importaciones	2016	32.754,5 M.€	53.144,2 M.€	2016	Importaciones
Importaciones % PIB	2016	18,87%	23,81%	2016	Importaciones % PIB
Balanza comercial	2016	525,4 M.€	986,2 M.€	2016	Balanza comercial
Balanza comercial % PIB	2016	0,30%	0,44%	2016	Balanza comercial % PIB
			3,6%	Diciembre 2016	Comercio Minorista Interanual

*Nota: Cuadro comparativos Índices Perú y Chile. Fuente Datosmacro.com (2017).*

## **Institucional**

En vista de la problemática sustentada, pretendo realizar esta investigación que permita dar las herramientas importantes que nos sirva como solución a dicha problemática, a pesar de los esfuerzos del gobierno a través de la PCM, enmarcado en la implementación de una serie de reformas en varios frentes, en la búsqueda diseñar procedimientos y procesos internos de las entidades públicas vía los trámites y servicios más transparencia y de fácil acceso a la información del Estado al servicio de la ciudadanía. Es más en el marco de la modernización en la entidad en cuestión, se ha observado una gran incertidumbre, originada por la falta de estabilidad laboral ya que, solo dejando de lado los funcionarios de confianza, nombrados por el gobierno de turno, los demás se encuentran contratados bajo el régimen de trabajo CAS. También, se encuentra en elaboración un manual de funciones, que se adecue a las nuevas normas dictadas por Servir. Es por ello que presento el siguiente trabajo titulado “Modernización y Gestión del Cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, Lima 2016”.

### **1.5. Formulación del problema**

#### **Problema General**

¿Cuál es la relación entre la Modernización del Estado y la gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017?

#### **Problemas Específicos**

Problema específico 1

¿Cuál es la relación entre la dimensión gobierno abierto de la modernización del Estado y la gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017?

Problema específico 2

¿Cuál es la relación entre la dimensión gobierno electrónico de la modernización del Estado y la gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017?

### Problema específico 3

¿Cuál es la relación entre la dimensión articulación interinstitucional de la modernización del Estado y la gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017?

## 1.6. Hipótesis

### **Hipótesis General**

Existe una relación entre modernización del Estado y gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017.

### **Hipótesis Específicas:**

#### Hipótesis específica 1

Existe relación entre la dimensión de gobierno abierto de la modernización del Estado y gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017.

#### Hipótesis específica 2

Existe relación entre la dimensión de gobierno electrónico de la modernización del Estado y la gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017.

#### Hipótesis específica 3

Existe una relación entre la dimensión articulación interinstitucional de la modernización y la gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017.

## 1.7. Objetivos

### **Objetivo General**

Determinar la relación entre la modernización del Estado y la gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017.

### **Objetivos Específicos**

#### Objetivo específico 1

Determinar la relación entre la dimensión gobierno abierto de la modernización del Estado y la gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017.

#### Objetivo específico 2

Determinar la relación entre la dimensión gobierno electrónico de la modernización del Estado y la gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017.

#### Objetivo específico 3

Determinar la relación entre la dimensión articulación interinstitucional de la modernización del Estado y la gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017.

## **II. Marco metodológico**

## 2.1. Variables

### Variable 1 Modernización del Estado

#### Definición Conceptual

La Presidencia del Consejo de Ministros (2017) dijeron que en las políticas de modernización “Tres ejes transversales cruzan y brindan apoyo a la gestión, orientada a resultados como el gobierno abierto, el gobierno electrónico y la articulación interinstitucional” (p.49).

#### Dimensiones de la modernización del Estado

##### Gobierno abierto

También la PCM (2017) citando a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2005), sobre el Gobierno Abierto como;

Un eje transversal de la Modernización, que garantiza y da soporte a la transparencia de una gestión, participación del pueblo, cero corrupción en los organismos del estado, aprovechando la potencia de la tecnología para brindar soluciones, garantizando la efectiva rendición de cuentas, cumpliendo con los objetivos de Estado (p.48).

##### Gobierno electrónico

PCM (2017) dijeron sobre el gobierno electrónico “es una plataforma de uso importante en la modernización del aparato del Estado, porque va de la mano con la gestión por procesos, el seguimiento, evaluación, así como da impulso necesario a la apertura del gobierno a los ciudadanos” (p.50).

##### Articulación interinstitucional

PCM (2017) dijeron que es;

Una dimensión del proceso que está orientada a la promoción, organización y desarrollo de aquellos espacios previstos en la Ley para hacer viable los procesos de articulación intergubernamental que resultan necesarios para la determinación de políticas, estrategias y acciones que contribuyan a la cimentación de un gobierno unitario y descentralizado, además de brindar apoyo en la mejora de la



gestión amplia de los servicios, producto de las funciones otorgadas a los gobiernos descentralizados (p.1).

## **Variable 2 Gestión del cambio**

### **Definición Conceptual**

Según Monroy (2012) sobre la Gestión del Cambio indicaron que es “una metodología de gestión del cambio organizacional, la cual considera que en la organización existen dos tipos de herramientas que las herramientas formales de racionalización y las herramientas autónomas (p.45).

### **Dimensiones de la gestión del cambio**

#### **Herramientas formales de racionalización**

Según Monroy (2012) indicó que “aquellas que son establecidas por los estamentos de Gerencia los cuales regulan la conducta de los colaboradores, mostrando el modo en que deben efectuar sus tareas y funciones de su puesto” (p.24).

#### **Herramientas autónomas**

Según Monroy (2012) se entienden como “herramientas autónomas a la forma que se conceptúen y emplean los colaboradores en sus funciones asignadas” (p.47).

## 2.2. Definición operacional Modernización del Estado

Tabla 2

*Operacionalización de la variable Modernización del Estado.*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores	Nivel y	Rango
Gobierno Abierto	Trasparencia	1 y 2	(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo	Optimo	[20 ; 47]
	Participación ciudadana.	3 y 4		(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Regular
Gobierno electrónico	Integridad Pública	5 y 6	(2) En desacuerdo	No optimo	[76 ;100]
	Poder de la tecnología	7 y 8	(1)Muy en desacuerdo		
		9 y 10			
	Pertinencia.	11 y 12			
	Inclusión.	13 y 14			
Articulación Interinstitucional	Retroalimentación.	15 y 16			
	Vertical	17 y 18			
	Horizontal	19 y 20			

## Definición operacional variable Gestión del Cambio

Se define el análisis de datos y la influencia que ejerce Modernización del Estado.

Tabla 3

*Operacionalización de la variable Gestión Del cambio*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores	Nivel y	Rango
Estructura formal	Confiabilidad.	1 y 2	(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Optimo	[10 ; 23]
	Variabilidad del servicio.			Regular	[24 ; 37]
	Planificación			No optimo	[38 ; 50]
Cultura Organizacional	Valores organizacionales	3 y 4	(2) En desacuerdo		
	Dirección del compromiso	5 y 26	(1) Muy en desacuerdo		
Comportamiento Humano	Cambio de actitudes	7 y 8			
	Aprendizaje.	9 y 10			

### **2.3. Metodología**

En este trabajo se ha utilizado el método hipotético deductivo, considerando lo vertido por Soto (2015), en donde indicó que “permite mostrar la veracidad o falsedad de las hipótesis que no se pueden demostrar de forma directa, debido a su carácter de conceptualización general” (p.49).

También se debe indicar que este trabajo de investigación está diseñada bajo el principio del enfoque cuantitativo, que según Hernández, Fernández y Batista (2014) dijeron que el uso de la recolección de datos para comprobar una hipótesis, se realiza en base a una medición de carácter numérico, bajo un análisis estadístico, que de herramientas precisas para probar teorías (p.4).

### **2.4. Tipo de estudio**

El tipo de estudio es básica, teórica o fundamental Según Valderrama (2013) porque;

Está orientada a aportar un cuerpo organizado de conocimientos, no produce necesariamente resultados de utilidad práctica inmediata. Además, se ocupa de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico científico orientado al descubrimiento de principios y leyes (p.164).

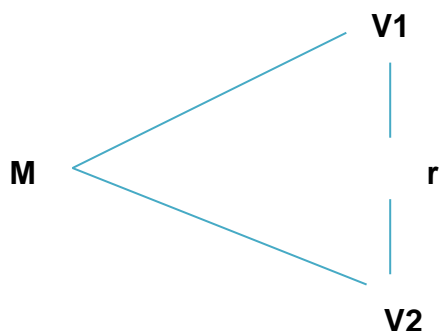
### **2.5 Diseño**

La investigación es de diseño no experimental de corte trasversal de alcance correlacional, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio.

En ese sentido, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) escriben;

Que los cálculos de las variables a relacionar, son de los mismos participantes, ya que no es lo común que se correlacionen entre mediciones de una variable indicadas por las personas, con mediciones de otra variable ejecutadas, por otras personas. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento indicado (p.151).

Entonces se planteó el siguiente esquema:



Dónde:

**M:** Muestra de la población

**V1:** Modernización del Estado

**V2:** Gestión del Cambio

**r:** Relación de la variable V1 y V2

## 2.6 Población, muestra y muestreo

### 2.6.1 Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “La población es un grupo de elementos, que guardan relación con determinadas signos de igualdad” (p.234). Para este estudio se consideró como población a los colaboradores de la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo, basado en los trabajadores administrativos que laboran en la sede de Lima, que fueron:

$P = 305$  colaboradores.

### 2.6.2 Muestra

Según Hernández y Fernández y Baptista (2010) indican que;

La muestra es un subgrupo de la población en estudio. Es decir, que es un subconjunto de la población, que guardan características similares y se categorizan en muestras no probabilísticas y

probabilísticas, en este último, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos (p.235).

### 2.6.3 Muestreo

Según Hernández y Fernández y Baptista (2014) sobre el tipo de muestra aplicada no probabilística, el cual según la clasificación realizada “la aprobación de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características aprobadas por el investigador” (p.174).

#### Tamaño de la muestra:

El tamaño de la muestra fue obtenida con el sistema estadístico de llamado Decision Analyst STATS Versión 22. Para lo cual se ingresó los siguientes datos:

- Tamaño de la población (305).
- Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción 0.05).
- Porcentaje de Nivel Estimado (50%).
- Nivel de confianza (95% o 0.95).
- Al aplicar los datos se obtuvo el siguiente resultado:

The screenshot displays the 'Sample Size Determination' window of the Decision Analyst STATS 2.0 software. The window is titled 'Decision Analyst STATS™ 2.0' and has a subtitle '(Sample Size for Population Percentage Estimates)'. It is divided into two main sections: 'Inputs' and 'Results'. In the 'Inputs' section, the 'Universe Size' is set to 305, the 'Maximum Acceptable Percentage Points of Error' is 5%, the 'Estimated Percentage Level' is 50%, and the 'Desired Confidence Level' is 95%. The 'Results' section shows 'The Sample Size Should Be...' with a value of 170. At the bottom, there are 'Calculate', 'Reset', and 'Exit' buttons. The software's logo and contact information (817 640-6166 | www.decisionanalyst.com) are visible at the bottom of the window.

Figura 2. Resultado del cálculo del tamaño de muestra

Nota: Software Decision Analyst Stats 2.0.

Como resultado del cálculo se determinó el tamaño de la muestra de 170 colaboradores de PROMPERU a encuestar, así como el 95 % de las veces estará en el intervalo de  $\pm 5\%$  respecto a la información que se encuentra en la encuesta.

$$M = 170 \text{ (Colaboradores de Promperú)}$$

### **Criterios de Selección**

El criterio de selección determinado para el desarrollo del presente trabajo de investigación fue seleccionar a los 170 colaboradores de Promperú sedes Lima.

## **2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

De acuerdo al tipo y diseño de la investigación, se aplicó el instrumento incluido en el Anexo C para el recojo de datos.

### **2.7.1 Técnica**

Se usa en la investigación y para la recolección de datos fue la “encuesta”, la cual se aplicó a los Colaboradores de Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo sedes Lima.

### **2.7.2 Instrumento**

El instrumento de aplicación para la recolección de datos de acuerdo a la técnica definida fue el “Cuestionario”, dirigido a los colaboradores de la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo de Lima, 2016, en la cual consideramos preguntas polinómicas con cinco alternativas y para la valoración se utilizó la escala de Likert que nos ayuda a graduar la opinión que recogemos de la muestra determinada.

Tabla 4

---

 Ficha técnica del instrumento de recolección de datos de la Variable Modernización del Estado
 

---

Nombre del Instrumento	Cuestionario de la Variable del Modernización del Estado, a los colaboradores de Promperu.
Adaptado por:	Br. Gustavo Ernesto Zárate Ruiz
Año:	2017
Descripción:	Escala de Likert
Tipo de instrumento:	Cuestionario
Objetivo:	Mide percepción de los colaboradores en base a las políticas de Modernización expuestas en el plan Bicentenario.
Ámbito de aplicación:	A todos los colaboradores del Estado.
Numero de Ítem	20
Aplicación:	Directa
Tiempo de duración:	10 minutos
Normas de Aplicación	El sujeto marcará en cada ítem de acuerdo a su opinión.

## Escala:

Escalas	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

## Niveles y Rangos:

Variable: Modernización

Nivel	Valor	Rango
No optimo	1	20-47
Regular	2	48-75
Optimo	3	76-100

---

Tabla 5

---

 Ficha técnica del instrumento de recolección de datos de la Variable Gestión del Cambio
 

---

Nombre del Instrumento	Cuestionario de la Variable Gestión del Cambio, para los Colaboradores de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
Adaptado por:	Br. Gustavo Ernesto Zárate Ruiz
Año:	2017
Descripción:	Escala de Likert
Tipo de instrumento:	Cuestionario
Objetivo:	Mide la percepción de los colaboradores al respecto de entrada en vigencia de las nuevas políticas de Modernización expuestas en el plan Bicentenario, en toda la organización.
Ámbito de aplicación:	A todos los colaboradores del Estado.
Numero de Ítem	10
Aplicación:	Directa
Tiempo de duración:	5 minutos
Normas de Aplicación	El sujeto marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere respecto a su opinión

## Escala:

Escalas	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

## Niveles y Rangos:

Variable: Gestión del cambio

Nivel	Valor	Rango
No optimo	1	10-23
Regular	2	24-37
Optimo	3	38-50

---



## Validación y confiabilidad del instrumento

### Validez del instrumento

Para determinar la aprobación del instrumento de recolección de datos se aplicó el “juicio de experto”, para lo cual se tuvo el apoyo de los siguientes profesionales:

Tabla 6

Lista de expertos que certificaron la validez del contenido del instrumento de recolección de datos

DNI	Grado Académico, Apellidos y nombres	Cuestionario 1	Cuestionario 2
15708514	José Vigo Ambulodigue	Hay suficiencia	Hay suficiencia
06707373	Doris Sánchez Pinedo	Hay suficiencia	Hay suficiencia
10192315	Joel Visurraga Agüero	Hay suficiencia	Hay suficiencia

Los cuales validaron los aspecto de claridad, pertinencia y relevancia de los ítems correspondientes a cada dimensión de las variables de estudio. En ambos casos los expertos coincidieron en su apreciación determinando como opinión de aplicabilidad: “Aplicable”, según tabla 4.

### Confiabilidad del Instrumento

Para determinar la confiabilidad del instrumento de evaluación a ser aplicado, se realizó una aplicación piloto de 15 encuestas, con el apoyo del software IBM SPSS Statistics versión 22 realizamos el cálculo del estadístico del coeficiente Alfa de Crombach, teniendo como resultado el valor  $\alpha$  de 0,893 y 0. 775 de las variables modernización del Estado y Gestión del cambio respectivamente.

Tabla 7

Estadísticos de fiabilidad – (15 encuestas)

Variable Modernización del Estado

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,893	20

*Nota: Software IBM SPSS versión 22*

Tabla 8

Variable Gestión del Cambio

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,775	10

*Nota: Software IBM SPSS versión 22*

Como se aprecia el resultado en la tabla 7 y 8, tienen un valor  $\alpha$  de 0,893 y 0,775 respectivamente, se encuentran en el rango más alto entre 0,8 y 1,0, lo que indica que estos instrumentos arrojaron un grado de confiabilidad aceptable, validando su uso para la recolección de datos.

## 2.8 Métodos de análisis de datos

Se aplicara las encuestas en forma presencial a los colaboradores de Promperú que laboran en Lima, la cual tendrá un tiempo de duración de 15 minutos. Para el análisis de datos, cargamos y tabulamos los datos recogidos en la aplicación de las encuestas utilizando el software IBM SPSS Statistics versión 22, obteniendo como producto la base de datos de trabajo. Para realizar un análisis descriptivo, utilizamos tablas de contingencia para un análisis bidimensional e histogramas que permitan describir la información correspondiente a la muestra.

Para realizar un análisis inferencial se utiliza el coeficiente de correlación Rho de Spearman que permitirá determinar el grado de correlación entre las variables.

## **2.9 Aspectos éticos**

En la presente investigación, se obtuvo la aprobación para la toma de información y encuestas a los sujetos de estudio. Se reconoce claro está, en forma pragmática la autoría de aportes de autores, que hemos citado y consultado. Además, que los contenidos que no son citas, de otros autores son obra intelectual del investigador. Se reserva las encuestas que se mantiene en custodia, comprometiéndonos a guardar la reserva del caso, salvaguardando la integridad individual y de la organización. Finalmente, el investigador asume la responsabilidad total del trabajo elaborado.

### **III. Resultados**

### 3.1. Análisis Descriptivo

#### 3.1.1. Análisis Descriptivo de la modernización del Estado

Tabla 9

Tabla de contingencia sexo por modernización del Estado

		V1 Modernización del Estado			Total
		No Optimo	Regular	Optimo	
Sexo	Masculino	0 (0.0%)	26 (15.3%)	48 (28.2%)	74 (43.5%)
	Femenino	0 (0.0%)	41 (24.1%)	55 (32.4%)	96 (56.5%)
Total		0 (0.0%)	67 (39.4%)	103 (60.6%)	170 (100%)

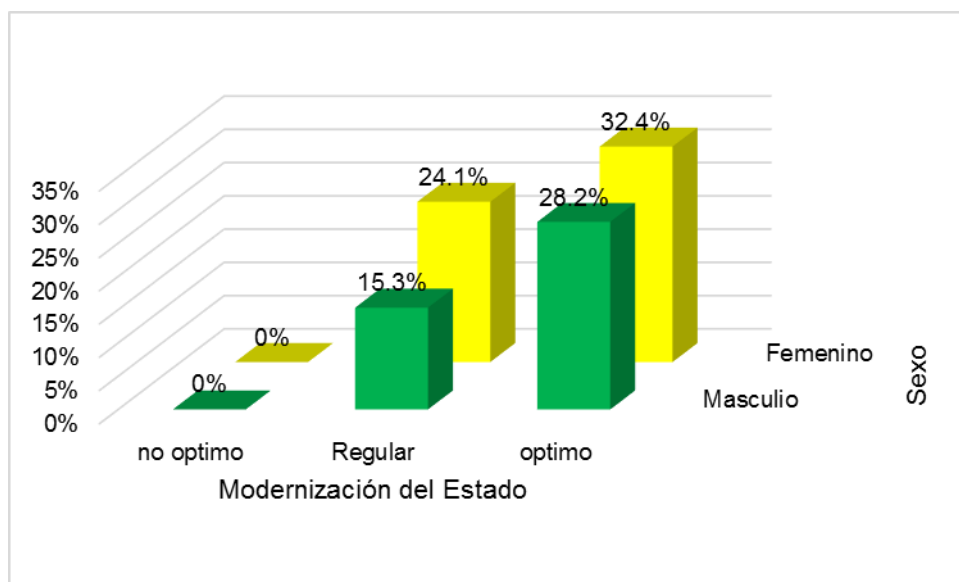


Figura 3. Histograma modernización del Estado

Con respecto a la calificación que se da a la variable Modernización del Estado en la Tabla 9, se observa que: Ninguno de los encuestados califica como nivel No optimo, representando un 0%, 67 encuestados califican como “Regular” representando un 39,4% del total, 103 encuestados califican como “Optimo” representando un 60,6% de un total de 170 encuestados representando el 100%, la muestra está representada por 96 personas del sexo femenino representando el 56,5% y 74 personas del sexo masculino representando el 43,5%.

En la Figura 3, se observa que el nivel “Optimo” de La Modernización del Estado es el que tiene una mayor frecuencia, sumando 103 respuestas, representando el 60.6% en esta tendencia.

### 3.1.2. Análisis descriptivo de la variable Gestión del Cambio

Tabla 10

Tabla de contingencia sexo por gestión del cambio

		V2 Gestión del Cambio			
		No Optimo	Regular	Optimo	Total
Sexo	Masculino	0 (0.0%)	26 (15.3%)	48 (28.2%)	74 (43.5%)
	Femenino	0 (0.0%)	48 (28.2%)	48 (28.2%)	96 (56.5%)
Total		0 (0.0%)	74 (43.5%)	96 (56.5%)	170 (100%)

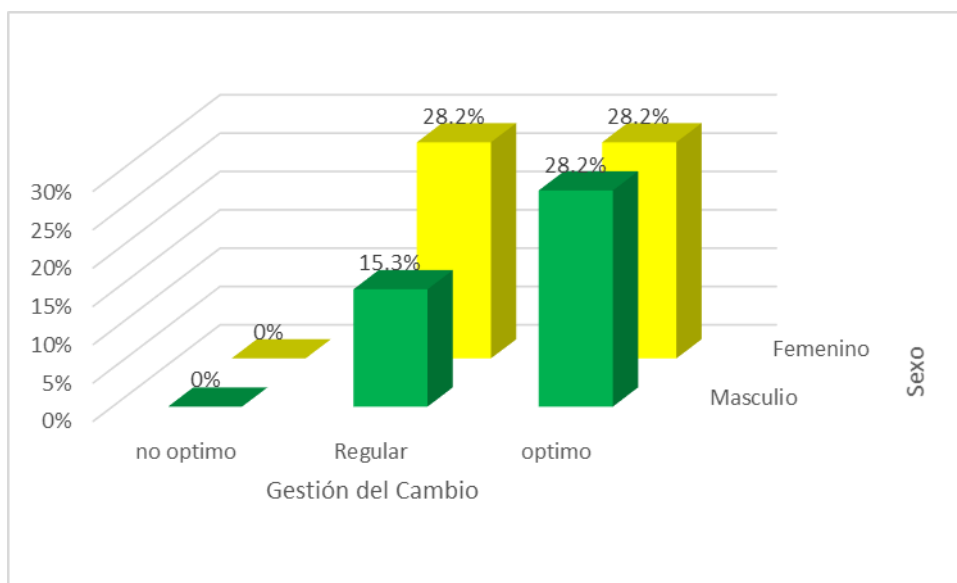


Figura 4. Histograma género por gestión del cambio

Con respecto a la calificación que se da a la variable Modernización del Cambio en la Tabla 10, se observa que: Ninguno de los encuestados califica como nivel No optimo, representando un 0%, 74 encuestados califican como “Regular” representando un 43,5% del total, 96 encuestados califican como “Optimo” representando un 56,5% de un total de 170 encuestados representando

el 100%, la muestra está representada por 96 personas del sexo femenino representando el 76,5% y 74 personas del sexo masculino representando el 43,5%.

En la Figura 4, se observa que el nivel “Optimo” de La Gestión del Cambio es el que tiene una mayor frecuencia, sumando 96 respuestas, representando el 56,5% en esta tendencia.

### 3.1.3. Análisis descriptivo de la variable Modernización del Estado y Gestión del Cambio.

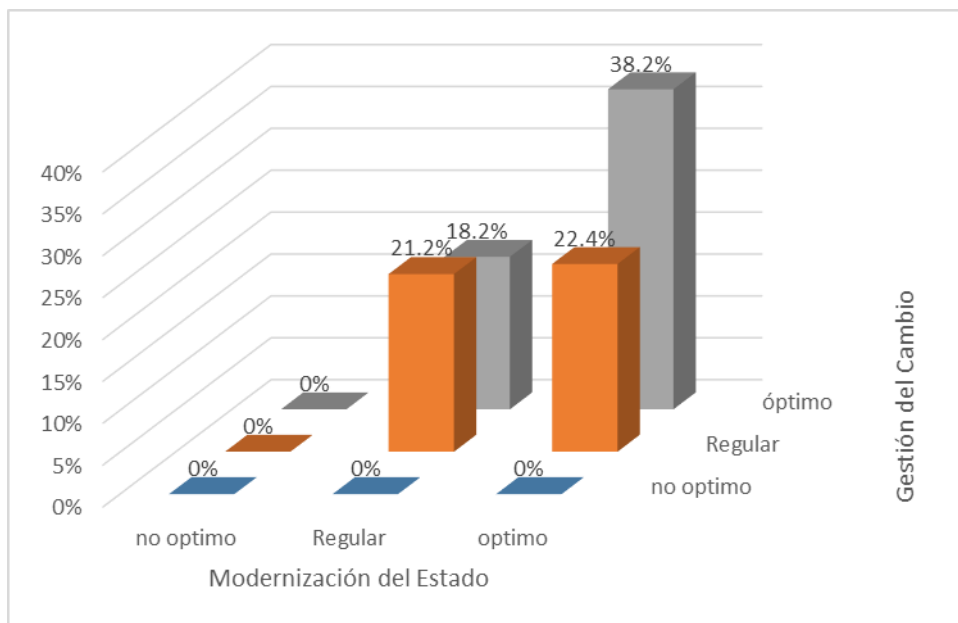
Tabla 11

Tabla de contingencia modernización del Estado y gestión del cambio.

		V2			Total
		Gestión del Cambio			
		No optimo	Regular	Optimo	
V1 Modernización del Estado	No Optimo	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
	Regular	0 (0.0%)	36 (21,2%)	31 (18,2%)	67 (39,4%)
	Optimo	0 (0.0%)	38(22,4%)	65 (38,2%)	103 (60,6%)
	Total	0 (0.0%)	74 (43,5%)	96 (56,5%)	170 (100,0%)

En la tabla 11 observamos que la mayor frecuencia de aceptación se encuentra en el cruce del nivel “Optimo” de la variable Modernización del Estado y el nivel “Optimo” de la variable Gestión del Cambio, con 65 respuestas representando el 38,2% del total y la menor frecuencia de aceptación se da en el cruce del nivel “No óptimo” de la variable Modernización del Estado y el nivel “No óptimo” de la variable Gestión del Cambio, con 0 respuestas representando el 0,0 % del total, entre otros, como en el cruce del nivel “ No óptimo” de la variable Modernización del Estado y el nivel “Regular” de la variable Gestión del Cambio, con 0 respuestas representando el 0,00%, del total, asimismo en el cruce del nivel “No óptimo” de la variable Modernización del Estado y el nivel “Optimo” de la variable Gestión del Cambio, con 0 respuestas representando el 0,00%, del total; Además entre los niveles “Regular” de la variable Modernización del Estado y el nivel “Regular” de la variable Gestión del Cambio, con 0 respuestas representando el 0,0 % del total y finalmente en el nivel “ Optimo “ de la variable

Modernización del Estado y el nivel “No óptimo” de la variable Gestión del Cambio, con 0 respuestas representando el 0,0 % del total.



*Figura 5.* Histograma Modernización del Estado y Gestión del Cambio

En la figura 5, se visualiza que la mayor frecuencia de aceptación se encuentra en el cruce del nivel “Óptimo” de las Modernización del Estado y la variable Gestión del Cambio, sumando 58 respuestas, que representa el 38.2% en esta tendencia.



### 3.1.4. Análisis descriptivo de la dimensión Gobierno Abierto de la Variable Modernización del Estado por la variable Gestión del Cambio

Tabla 12

Tabla de contingencia dimensión gobierno abierto de la variable modernización del Estado y de la variable gestión del cambio.

		V2 Gestión del Cambio			Total
		No óptimo	Regular	Óptimo	
D1-V1	No óptimo	0 (0.0%)	1 (6.0%)	0 (0.0%)	1 (6.0%)
Gobierno Abierto	Regular	0 (0.0%)	35 (20.6%)	31 (18.2%)	66 (38.8%)
	Óptimo	0 (0.0%)	38 (22.4%)	65 (38.3%)	103 (60.6%)
Total		(0.0%)	74 (43.5%)	96 (56.5%)	170 (100%)

En la Tabla 12 observamos que la mayor frecuencia de aceptación se encuentra en el cruce del nivel “Óptimo” de la dimensión Gobierno Abierto de la Modernización del Estado y el nivel “Óptimo” de la dimensión Gestión del Cambio, con 65 respuestas representando el 38,3% del total y la menor frecuencia de aceptación se da en el cruce de “No óptimo” de la dimensión Gobierno Abierto de la Modernización del Estado y el nivel “Óptimo” de la dimensión Gestión del Cambio, con 0 respuestas representando el 00.0% del total.

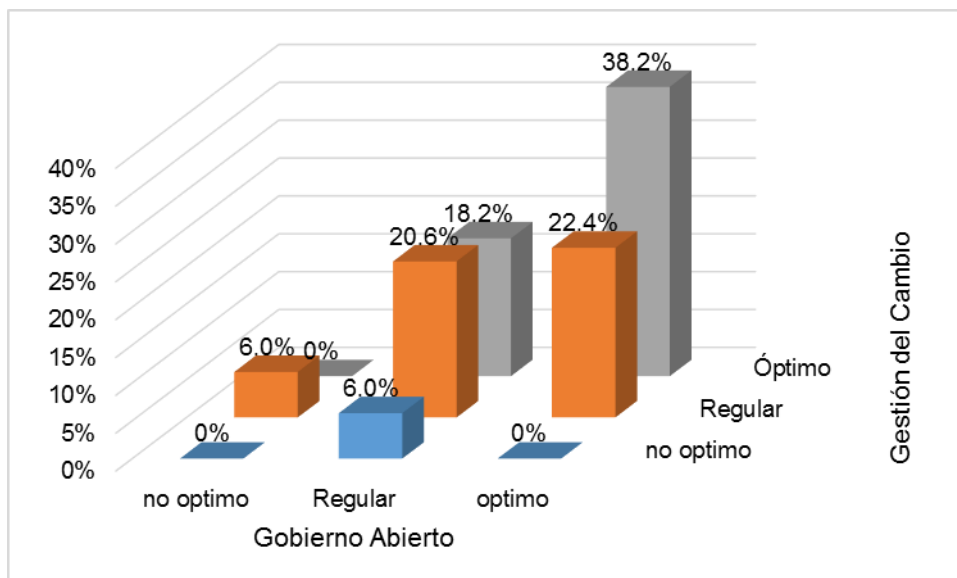


Figura 6. Histograma dimensión gobierno abierto de la modernización del Estado y gestión del cambio.

En la Figura 6 observamos que el nivel “media prevalencia” de la dimensión gobierno abierto de la modernización del Estado es el que tiene una mayor frecuencia, sumando 65 respuestas en (38.2%) esta tendencia.

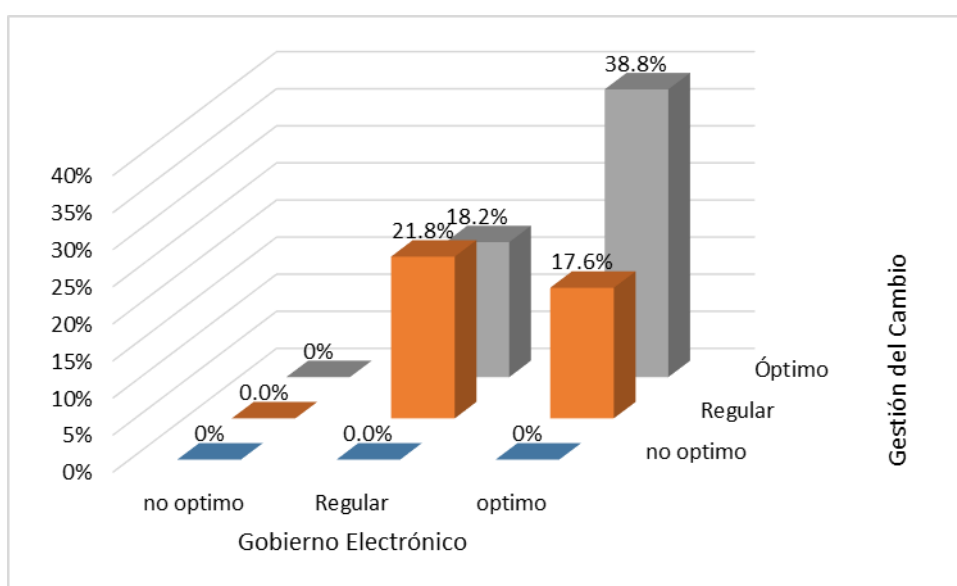
### 3.1.5 Análisis descriptivo de la dimensión gobierno electrónico de la variable modernización del Estado por la variable gestión del cambio

Tabla 13

Tabla de contingencia dimensión gobierno electrónico de la modernización del Estado por la gestión del cambio

		V2			Total
		Gestión del Cambio			
		No optimo	Regular	Optimo	
<b>D2-V1</b>	No Optimo	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
	Regular	0 (0.0%)	37(21.8%)	30 (17.6%)	67 (39.4%)
	Optimo	0 (0.0%)	37 (21.8%)	60 (38.8%)	103 (60.6%)
Total		0 (0.0%)	74 (43.5%)	96 (56.5%)	170 (100%)

En la Tabla 13 observamos que la mayor frecuencia de aceptación se localiza en el cruce del nivel “Óptimo” de la dimensión Gobierno electrónico de la Modernización del Estado y el nivel “Óptimo” de la dimensión Gestión del Cambio, con 60 respuestas representando el 38,8% del total y la menor frecuencia de aceptación se da en el cruce de “No óptimo” de la dimensión Gobierno Electrónico de la Modernización del Estado y el nivel “Óptimo” de la dimensión Gestión del Cambio, con 0 respuestas representando el 00.0% del total.



*Figura 7.* Histograma dimensión gobierno electrónico de la modernización del Estado por la gestión del cambio.

En la Figura 7 observamos que el nivel “Óptimo” de la Dimensión Gobierno electrónico de la Modernización del Estado es el que tiene una mayor frecuencia, sumando 60 respuestas en (38.8%) esta tendencia.

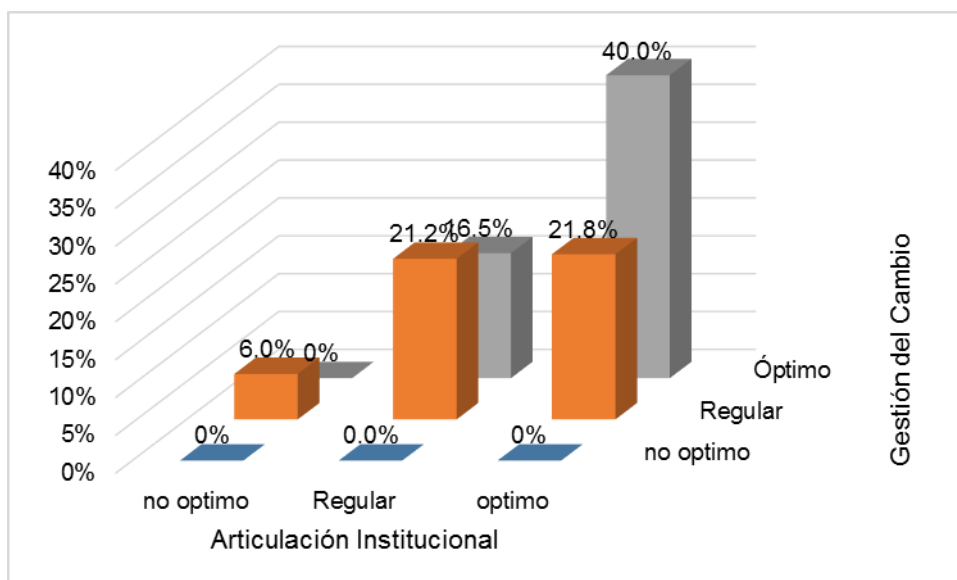
### 3.1.6 Análisis descriptivo de la relación entre la dimensión articulación interinstitucional de la variable modernización del Estado y la gestión del cambio.

Tabla 14

Tabla de contingencia

		V2 Gestión del cambio			Total
		No optimo	Regular	Optimo	
D3-V1	No Optimo	0 (0.0%)	1 (6.0%)	0 (0.0%)	1 (6.0%)
Articulación interinstitucional	Regular	0 (0.0%)	36(21.2%)	28 (16.5%)	64 (37.6%)
	Optimo	0 (0.0%)	37 (21.8%)	68 (40.0%)	105 (61.8%)
Total		0 (0.0%)	74 (43.5%)	96 (56.5%)	170 (100%)

En la Tabla 14 observamos que la mayor frecuencia de aceptación se localiza en el cruce del nivel “Optimo” de la dimensión Articulación Interinstitucional de la Modernización del Estado y el nivel “Optimo” de la dimensión Gestión del Cambio, con 68 respuestas representando el 40,0% del total y la menor frecuencia de aceptación se da en el cruce de “No óptimo” de la dimensión de la Modernización del Estado y el nivel “Optimo” de la dimensión Gestión del Cambio, con 0 respuestas representando el 00.0% del total.



*Figura 8.* Histograma dimensión articulación interinstitucional de la modernización del Estado por la gestión del cambio.

En la Figura 8 observamos que el nivel “Óptimo” de la Dimensión Gobierno electrónico de la Modernización del Estado es el que tiene una mayor frecuencia, sumando 68 respuestas en (40.0%) esta tendencia.

### 3.2. Contrastación de Hipótesis

#### Hipótesis principal:

#### Formulación de hipótesis estadística:

**H<sub>1</sub>:** Existe relación positiva y baja entre la Modernización del Estado y la gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa y positiva entre la Modernización del Estado y la gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017.

### Contrastación de hipótesis general:

En la Tabla 15 se interpreta que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,166 se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) determinando que existe una relación baja entre las variables Modernización del Estado y de Gestión del Cambio. Así mismo el valor P (0,031)  $< 0,01$  nos indica que la relación entre las variables es estadísticamente significativa.

Tabla 15

Matriz de correlación de la variable

		Correlaciones	
		Modernización del estado	Gestión del cambio
Rho de Spearman	Modernización del estado	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	170
	Gestión del cambio	Coeficiente de correlación	,166*
		Sig. (bilateral)	,031
		N	170

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

### Hipótesis específica 1

#### Formulación de hipótesis estadística:

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa y positiva entre la dimensión Gobierno Abierto de la Modernización del Estado y gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017.

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa y positiva entre la dimensión gobierno abierto de la variable modernización del Estado y gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017.

### Contrastación de estadística

En la Tabla 16 se observa que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,170 se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) determinando que existe una relación significativa y positiva entre la dimensión gobierno abierto de la variable modernización del Estado y la gestión del cambio. Así mismo el valor P (0,027)  $<0,01$  nos indica que la relación entre las variables es estadísticamente significativa.

Tabla 16

Matriz de correlación de entre la dimensión gobierno abierto de la variable modernización del Estado y la gestión del cambio

			Correlaciones	
			Gobierno Abierto	Gestión del cambio
Rho de Spearman	Gobierno abierto	Coeficiente de correlación	1,000	,170*
		Sig. (bilateral)	.	,027
		N	170	170
	Gestión del cambio	Coeficiente de correlación	,170*	1,000
		Sig. (bilateral)	,027	.
		N	170	170

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

### Hipótesis específica 2

#### Formulación de hipótesis estadística:

**$H_1$ :** Existe una relación significativa y positiva entre la dimensión gobierno electrónico de la variable modernización del Estado y gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017.

**$H_0$ :** No existe relación significativa y positiva entre la dimensión gobierno electrónico de la variable modernización del Estado y la gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017.

### Contrastación de hipótesis estadística:

En la Tabla 17 se ve que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,190 se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se rechaza la hipótesis alterna ( $H_1$ ) determinando que no existe una relación significativa y positiva entre la dimensión gobierno electrónico de la variable modernización del Estado y la gestión del cambio. Así mismo el valor P (0,013)  $< 0,05$  nos indica que la relación entre las variables es estadísticamente significativa.

Tabla 17

Matriz de correlación significativa y positiva entre la dimensión gobierno electrónico de la variable modernización del Estado y la gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017.

Correlaciones				
			Gobierno Electrónico	Gestión del Cambio
Rho de Spearman	Gobierno Electrónico	Coeficiente de correlación	1,000	,190*
		Sig. (bilateral)	.	,013
		N	170	170
	Gestión del cambio	Coeficiente de correlación	,190*	1,000
		Sig. (bilateral)	,013	.
		N	170	170

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

### Hipótesis específica 3

#### Formulación de hipótesis estadística:

**$H_1$ :** Existe una relación significativa y positiva entre la dimensión articulación interinstitucional de la variable modernización del Estado y la gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017.

**$H_0$ :** No existe una relación significativa y positiva entre la dimensión articulación interinstitucional de la variable modernización del Estado y la gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017.



### Contrastación de hipótesis estadística:

En la Tabla 18 se observa que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,216 se acepta la hipótesis nula (Ho) y se rechaza la hipótesis alterna (H1) determinando que existe una relación significativa entre la dimensión Articulación Interinstitucional de la variable Modernización del Estado por la Gestión del Cambio. Así mismo el valor P (0,005) > 0,01 nos indica que la relación no es estadísticamente significativa, entre las variables.

Tabla 18

Matriz de correlación de la dimensión articulación interinstitucional de la variable modernización del Estado y la Gestión del Cambio.

<b>Correlaciones</b>				
			Articulación institucional	Gestión del cambio
Rho de Spearman	Articulación institucional	Coeficiente de correlación	1,000	,216**
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	170	170
	Gestión del cambio	Coeficiente de correlación	,216**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	170	170

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## **IV. Discusión**

La evidencia encontrada señala con respecto a la parte descriptiva de los datos que el nivel "Óptimo" de la variable modernización del Estado está ligado al nivel "Óptimo" de la variable gestión del cambio, con 65 respuestas representando por el porcentaje de 38,2% mientras el nivel óptimo de la modernización del Estado se relaciona con el nivel regular de la gestión del cambio en un 18,2% con 31 respuestas. En el plano inferencial se ha podido determinar la existencia de una correlación baja, donde el coeficiente Rho de Spearman es igual a 0.166 encontrándose en el rango de 0.0 a 0.2. Este análisis permite determinar que la variable modernización del Estado se relaciona con la variable gestión del cambio en un nivel escasa; dichos resultados se acercan con los encontrados por Montano y Torres (2015), que sellaron que la visión del cambio organizacional sufre cambios en su transferencia desde una óptica macro, en un contexto social desde sub niveles internos, reflejados en el comportamiento, que se salen a la luz en las dinámicas internas de todas las empresas, también, observaron muchas tensiones en la institución y el ambiente competitivo en el que se desarrollan, debido a la naturaleza de la Organización, debido al rechazo al cambio. Además en el estudio de los procesos de modificaciones, se observa que en las organizaciones, los cambios cuestan entre los colaboradores, células fuertes e indivisibles. Por otro lado, Asinelli (2013) concluyó que en primer lugar los indicadores económicos si bien son importantes a considerar, sin embargo no son determinantes para conseguir el camino de la modernización esperada. Es decir, que la relación entre la variable Modernización y el Cambio, en el ámbito económico no es muy importante. En segundo lugar, las estrategias de modernización que utilizadas no estaban enmarcadas en el contexto político-institucional la cual generaron muchos inconvenientes en la implementación de las reformas, dejando de lado leyes y normas legales ineficientes. En tercer lugar, las concepciones ideológicas que dejaron de lado el sentido político de la reforma, no alcanzaron el consenso que permitiría una importante modernización de la administración pública, en todos los estamentos del Estado y de la comunidad. Por último es imposible promover un proceso de reforma y modernización del Estado con instituciones que no coordinen entre sí y que no deleguen funciones importantes y urgentes.

La evidencia ubicada señala con respecto a la parte descriptiva de los datos que el nivel "Óptimo" de la dimensión gobierno abierto de la modernización del Estado está ligado al nivel que la mayor frecuencia de aceptación se encuentra en el cruce del nivel "Óptimo" de la variable gestión del cambio, con 65 respuestas representando el 38,2% seguido del nivel se relaciona con el nivel regular de la Gestión del Cambio en un 18,2% con 31 respuestas. En el plano inferencial se ha podido determinar la existencia de una correlación baja, donde el coeficiente Rho de Spearman es igual a 0.170 encontrándose en el rango de 0.0 a 0.2. Este análisis permite determinar que la dimensión gobierno abierto de la variable modernización del Estado se relaciona con la variable gestión del cambio en un nivel moderado; dichos resultados concuerdan con los encontrados. Según lo expuesto por Gómez (2015), concluyó que el gobierno abierto se encuentra en los gobiernos Locales situaciones de cercanía con los ciudadanos así como con otros niveles del estado, articulados con el pueblo, en base a la transparencia, participación y colaboración. Por último, indicó esta variable como una política pública, que se desarrolla en distintas etapas, persiguiendo un procedimiento constante en el que interactúan distintas variables intervinientes. Por otro lado, los resultados publicados por Prieto (2013), quien concluyó que gracias al uso de plataformas MAC, han obtenido un éxito en las atenciones a los usuarios internos y externos, habiendo superado las metas propuestas, además de los hallazgos, revelan logros significativos en el plan de abrir el gobierno, en todas las entidades del gobierno, particularmente en Promperú, hacia los usuarios, llamados ciudadanos.

La evidencia obtenida señalada al respecto de la parte descriptiva de los datos, arroja una mayor frecuencia de aceptación localizada en el cruce del nivel "Óptimo" de la dimensión gobierno electrónico de la Modernización del Estado y el nivel "Óptimo" de la dimensión Gestión del Cambio, con 60 respuestas representando el 38,8%. En el plano inferencial se ha podido determinar la existencia de una correlación baja, donde el coeficiente Rho de Spearman es igual a 0.190 encontrándose en el rango de 0.0 a 0.25. Es decir, el análisis permite determinar que un nivel bajo dichos resultados se asemejan a los encontrados por Girón (2013) que concluyó que existe un rechazo por parte de

algunos funcionarios públicos en las oficinas, por ejemplo en la oficina de Información y respuesta del gobierno Salvadoreño, ya que los cambios impuestos con sus limitaciones, no dan facilidades de información a la ciudadanía en general. Por otro lado, según Mesa (2014), concluyo que en esta época de cambios impulsados por el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación y su aplicación en la Gestión Pública, han dado lugar sobre la interoperabilidad del gobierno electrónico, para entender y capacitar en el uso de los sistemas, al servicio de la comunidad. Además, Campos (2013) concluyo que existe una falta, que obliga a buscar mecanismos de protección de la data, ampliando la cobertura del servicio en SUNARP Perú, la tecnología y la globalización, apoyando a la gestión del cambio en el Estado, para convertir a las instituciones competitivas.

La evidencia encontrada señala con respecto a la parte descriptiva de los datos de aceptación se localiza en el cruce del nivel "Óptimo" de la dimensión articulación interinstitucional de la modernización del Estado y el nivel "Óptimo" de la dimensión gestión del cambio, con 68 respuestas representando el 40,0%. En el plano inferencial se ha establecido la existencia de una correlación baja, donde el coeficiente Rho de Spearman es igual a 0.216 encontrándose en el rango de 0.0 a 0.25. Es decir, el análisis permite determinar que un nivel bajo dichos resultados concuerdan con los encontrados por Vargas Machuca (2014) que concluyó que la experiencia analizada en Apurímac señala que la articulación es sostenible en el tiempo siempre y cuando se cuenta con objetivos comunes de desarrollo como por ejemplo la lucha contra la pobreza y la desnutrición crónica infantil y el fortalecimiento de los liderazgos regionales, pero existen limitaciones presupuestales y de recursos humanos, factores que dificultan la respuesta del gobierno local. Finalmente Molina (2014) concluyó también que si se busca un modelo de gobierno electrónico que, bajo los elementos básicos (esbozados por Cardona), se integre con los lineamientos del gobierno abierto, y además identificamos los elementos en los cuales pueden aplicarse las herramientas de la Web 2.0, en su conjunto con la articulación Interinstitucional, para que el tránsito a una Modernización del Estado, de forma constante y permanente.

## **V. Conclusiones**

- Primera** La modernización del Estado se relaciona de forma positiva y baja con la gestión del cambio, en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017
- Segunda** La dimensión gobierno abierto de la modernización del Estado se relaciona de forma positiva y baja con la gestión del cambio, en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017.
- Tercera** La dimensión gobierno electrónico de la modernización del Estado se relaciona de forma positiva y baja con la gestión del cambio, en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017.
- Cuarta** La dimensión articulación interinstitucional de la modernización del Estado se relaciona de forma positiva y baja con la gestión del cambio, en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017.

## **VI. Recomendaciones**



- Primera** Elaborar un plan de trabajo y capacitación constante a los colaboradores de PROMPERU, utilizando todos los medios de comunicación y tecnológicos disponibles, promoviendo con ideas innovadoras que permitan agilizar la modernización del Estado con una Gestión del Cambio organizacional adecuada y permanente.
- Segunda** Alinear la administración del talento humano al régimen Servir, presentando un plan de mejora al respecto de los contratos de trabajo para el personal, ya que ninguno cuenta con la seguridad de permanecer en la institución, ya que el 100% de los colaboradores se encuentra con contrato CAS según el Decreto legislativo nº 833 y la ley de creación de la entidad y Decreto Legislativo 1057 (contratos CAS).
- Tercera** Promocionar en los medios escritos, televisión y radio, los servicios en Gobierno Abierto, con campañas de servicio social para el usuario interno y externo.
- Cuarta** Contratar servicios de administración outsourcing, de plataformas TIC, portales Web, redes sociales, entre otros, que permitan un cambio significativo en el terreno del Gobierno electrónico , que permita además que exista un articulación interinstitucional efectiva y constante, con un flujo, feedback permanente y amigable.

## **VII. Referencias bibliográficas**

- Acosta, C. (2002). *Cuatro preguntas para iniciarse en Cambio Organizacional*. Colombia. Extraído de: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:EOw\\_vSWfbywJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3246870.pdf+&cd=8&hl=es&ct=clnk&gl=pe](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:EOw_vSWfbywJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3246870.pdf+&cd=8&hl=es&ct=clnk&gl=pe). Extraído el 25 de julio de 2016.
- Alcaide, L. (2012). *E-Gobierno e Información Financiera. Estudio Meta-Analítico de los Determinantes de la Divulgación y sus Efectos Moderadores*. España. Extraído de: <http://hera.ugr.es/tesisugr/20959151.pdf>. El 25 de agosto del 2016.
- Asinelli, C. (2013). *Modernización del Estado en Argentina: ¿efecto estructural o decisión política? El Proyecto de Modernización del Estado como estudio de caso de restricciones en las Transformaciones Estatales. Argentina*. Extraído de: <http://repositorio.udesar.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2488/1/%5BP%5D%5BW%5D%20M%20AyPP%20%20Asinelli,%20Christian%20G.pdf>. Extraído el 22 de setiembre del 2016.
- Barroso, G. y Delgado, M. (2012). *La Gestión por Proyectos y Cambio Organizacional*. Perú Extraído de: <http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rtc/v5n5/v5n5a03.pdf>. El 22 de setiembre del 2016.
- Campos, Y. (2013). *Estudio de caso: Modernización del Sistema Nacional de los Registros Públicos: factores que permitieron la incorporación de una Política Pública de utilización de tecnologías de información y comunicación en el Servicio Público Registral*. Perú. Extraído de: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XzWpHWg8zccJ:tesis.pucp.edu.pe/repositorio//bitstream/123456789/4871/1/CAMPOS\\_SALAZAR\\_YESSENIA\\_DEL\\_CARMEN\\_ESTUDIO.pdf+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=pe](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XzWpHWg8zccJ:tesis.pucp.edu.pe/repositorio//bitstream/123456789/4871/1/CAMPOS_SALAZAR_YESSENIA_DEL_CARMEN_ESTUDIO.pdf+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=pe). El 29 de noviembre del 2016.

- Casas, C. (2015). *Avances de la Reforma y Modernización del Estado en el Perú*. Perú. Extraído de: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/Avances-de-la-Reforma-y-Modernizacion-del-Estado-en-el-Peru.pdf> el 22 de setiembre del 2016.
- Celle, M. y Sotomarin, N. y Ugarte, M. (2011). *Elecciones Perú 2011: centrando el debate electoral*, Consorcio de investigación Económico y Social. Perú. Extraído de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3\\_uibd.nsf/0C389ABE8DEAE8B005257856005518EC/\\$FILE/Gesti%C3%B3nP%C3%BAblicaDocumento.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/0C389ABE8DEAE8B005257856005518EC/$FILE/Gesti%C3%B3nP%C3%BAblicaDocumento.pdf). El 22 de setiembre del 2016.
- Congreso de la República del Perú (2008). *Reforma y Modernización del Estado*. Perú. Extraído de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/2EC5523118841EA105257BFF00764CF0/\\$FILE/Agora\\_Democratica\\_Reforma\\_y\\_Modernizacion\\_del\\_Estado.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2EC5523118841EA105257BFF00764CF0/$FILE/Agora_Democratica_Reforma_y_Modernizacion_del_Estado.pdf). El 30 de noviembre del 2016.
- CLAD (2016). *Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto*. Colombia. Extraído de: [http://www.clad.org/images/declaraciones/CIGA\\_2016.pdf](http://www.clad.org/images/declaraciones/CIGA_2016.pdf). El 17 de diciembre del 2016.
- Conejero E. (2013) *Gobierno Abierto y Democracia Participativa*. España. Extraído de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4817923.pdf>. El 5 de noviembre del 2016.
- Defensoría del Pueblo (2016). *Reporte de conflictos sociales Nro. 152*. Perú. Extraído de: [http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte\\_mensual\\_de\\_conflictos\\_sociales\\_n\\_152\\_-\\_oct.pdf](http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte_mensual_de_conflictos_sociales_n_152_-_oct.pdf). El 20 de setiembre del 2016.

- Gonzales E. (2010). *Propuesta de gobierno electrónico a la alcaldía del Municipio Barinas Venezuela*. Extraído de: <http://conhisremi.iuttol.edu.ve/pdf/ARTI000107.pdf>, el 15 de octubre de 2016.
- Jiménez C. (2009). *Marco y Mapa Actual de las políticas públicas en Guatemala*. Guatemala. Extraído de: [http://www.segeplan.gob.gt/downloads/politicas\\_publicas/Marco%20y%20mapa%20de%20politicas%20mayo%202009.pdf](http://www.segeplan.gob.gt/downloads/politicas_publicas/Marco%20y%20mapa%20de%20politicas%20mayo%202009.pdf) el 22 de setiembre del 2016.
- Girón O. (2013). *Gobierno Electrónico y Acceso a la Información*. El Salvador. Extraído de: [http://www.uca.edu.sv/facultad/maco/media/archivo/bb080e\\_tesisoscargiron.pdf](http://www.uca.edu.sv/facultad/maco/media/archivo/bb080e_tesisoscargiron.pdf). El 27 de noviembre del 2016.
- Gómez L. (2015). *La implementación de políticas de Gobierno Abierto en entornos locales: el caso del Municipio de Rafaela, Santa Fe, Argentina*. Universidad de Buenos Aires Extraído de: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/15020282\\_GomezLD.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/15020282_GomezLD.pdf) el 27 de noviembre del 2016.
- Gonzales M. (2013). *Niveles de cambio, estrategias y problemáticas en organizaciones agroproductoras del estado de Querétaro, en su integración al sistema económico global*. México. Extraído de: [http://www.uaq.mx/investigacion/revista\\_ciencia@uaq/ArchivosPDF/v5-n3/art2.pdf](http://www.uaq.mx/investigacion/revista_ciencia@uaq/ArchivosPDF/v5-n3/art2.pdf). El 26 de noviembre del 2016.
- Hernández R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* sexta edición México McGraw-Hill.
- INCAP (2017) Ministerio del Interior. Presidencia de la Nación. Argentina. Extraído de: [http://mininterior.gov.ar/asuntos\\_politicos\\_y\\_alelectorales/incap/clases/Roger\\_clase\\_II.pdf](http://mininterior.gov.ar/asuntos_politicos_y_alelectorales/incap/clases/Roger_clase_II.pdf). El 03 de mayo del 2017.

Latino barómetro (2015). Informe 1995 – 2015. Chile. Extraído de [http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwjlxvS1qbDWAhWL6yYKHfXIARkQFgg2MAM&url=http%3A%2F%2Fwww.eltelegrafo.com.ec%2Fimages%2Feltelegrafo%2Fportafolio%2F2015%2FINFORME\\_LB\\_2015.pdf&usg=AFQjCNHIBbLxOLhejR00I5dA65drZ2Ce6g](http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwjlxvS1qbDWAhWL6yYKHfXIARkQFgg2MAM&url=http%3A%2F%2Fwww.eltelegrafo.com.ec%2Fimages%2Feltelegrafo%2Fportafolio%2F2015%2FINFORME_LB_2015.pdf&usg=AFQjCNHIBbLxOLhejR00I5dA65drZ2Ce6g). El 23 de abril del 2017.

Ledgard D. (2012). *La Nueva Estrategia de Modernización de la Gestión Pública en el Perú: en búsqueda de resultados para el Ciudadano*. Colombia. Extraído de: <http://www.dgsc.go.cr/DGSC/documentos/cladxvii/ledgaant.pdf>, el 23 de setiembre del 2016.

Marín A., Morales J. (2010). *Modernidad y Modernización en América latina: Una aventura Inacabada*. España. Extraído de: [https://pendiente.demigracion.ucm.es/info/nomadas/26/marinbravo\\_moralesmartin.pdf](https://pendiente.demigracion.ucm.es/info/nomadas/26/marinbravo_moralesmartin.pdf). El 26 de noviembre del 2016.

Mesa A. (2014). *La interoperabilidad como parte del desarrollo del Gobierno Electrónico en el Perú*. Perú. Extraído de: [http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/6721/MESA\\_TORRE\\_CRISTIAN\\_INTEROPERABILIDAD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/6721/MESA_TORRE_CRISTIAN_INTEROPERABILIDAD.pdf?sequence=1&isAllowed=y). El 27 de noviembre del 2016.

Ministerio de la Secretaria General de la República de Chile (2016). *Unidad de modernización y gobierno digital*. Chile. Extraído de: <http://www.modernizacion.gob.cl/es/acerca/> el 26 de noviembre del 2016.

Montaña A. y Torres G. (2015). *Caracterización de la Cultura Organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero*. Colombia. Extraído de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/1020716876-2015.pdf?sequence=5>. El 27 de noviembre del 2016.

ONGEI (2012) Plan Nacional de Gobierno Electrónico 2013 – 2017. Oficina Nacional de Gobierno electrónico e Informática. Presidencia del Consejo de Ministros. Perú Extraído de: [http://www.ongei.gob.pe/docs/PLAN\\_NACIONAL\\_DE\\_GOBIERNO\\_ELECTRONICO\\_2013\\_2017.pdf](http://www.ongei.gob.pe/docs/PLAN_NACIONAL_DE_GOBIERNO_ELECTRONICO_2013_2017.pdf). El 14 de octubre de 2016.

Oslak O. (2013). *Gobierno Abierto: Hacia un Nuevo Paradigma de Gestión Pública Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe – Red GEALC*. Argentina. Extraído de <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/coleccion5RG.pdf>. El 14 de octubre del 2016.

Presidencia del Consejo de Ministros (2017). *Política Nacional de Modernización de la gestión pública al 2021*. Perú. Extraído de: <http://sgp.pcm.gob.pe/politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2021/> el 01 de Mayo del 2017.

Presidencia de la República del Perú. (2015). Resolución Ministerial 006- 2015 – EF/41. Extraído de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/RM006\\_2015EF41.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/RM006_2015EF41.pdf). El 22 de Setiembre del 2016.

Prieto T. (2013). *Elementos a Tomar en cuenta para implementar la Política de mejor Atención al Ciudadano a Nivel Nacional*. Perú. Extraído de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4873>. El 28 de noviembre del 2016.

Pérez L. y Vilariño G. y Ronda E. (2016). *Cambio Organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia*. Cuba. Extraído de: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5712237.pdf>. El 30 de noviembre del 2016.

- Perú Gobierno abierto (2013). *Reporte de Cumplimiento Plan de Acción de Gobierno Abierto del Perú*. Perú. Extraído de: [http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/REP\\_CUMPLIMIENTO\\_GGAA.pdf](http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/REP_CUMPLIMIENTO_GGAA.pdf). El 29 de Noviembre del 2016.
- Perú Gobierno abierto (2012). *Alianza para una Sociedad de Gobierno Abierto. Plan de acción del Perú 2012 – 2013*. Perú. Extraído de: [http://www.pcm.gob.pe/wpcontent/uploads/2013/12/Plan\\_de\\_Accion\\_de\\_Gobierno\\_Abierto\\_Peru.pdf](http://www.pcm.gob.pe/wpcontent/uploads/2013/12/Plan_de_Accion_de_Gobierno_Abierto_Peru.pdf). El 29 de Noviembre del 2016.
- Promperú (2017). Página oficial de Promperú. Extraído de <http://www.promperu.gob.pe/>. El 23 de enero del 2017.
- Ragone S. (2014). *La Administración en los EEUU: un breve recorrido entre sus reformas hasta la crisis actual*. EEUU. Extraído de [http://www.ugr.es/~redce/REDCE21pdf/02\\_ragone.pdf](http://www.ugr.es/~redce/REDCE21pdf/02_ragone.pdf). El 23 de noviembre del 2016.
- Servir Perú (2016). *Página web oficial de Servir*. Perú Extraído de: <http://inst.servir.gob.pe/index.php/es/noticias-y-eventos-/1587-modernizacion-de-la-gestion-publica-en-el-peru.html>. El 22 de setiembre del 2016.
- Saboya F (2006). *La Modernidad del Estado Concepto Contenido y Aplicaciones Posibles*. España. Extraído de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2693580.pdf>. El 26 de noviembre del 2016.
- Temas y noticias (2011). *Modernización del Estado: ¿De qué hablamos esta vez?* Chile. Extraído de: <http://www.temas.cl/2011/07/07/modernización-del-estado-de-que-hablamos-esta-vez/>. El 26 de noviembre del 2016.



- Torres L. (2012). *Herramientas de apoyo a la gestión del Cambio organizacional en un sistema de Lean manufacturing*. Universidad Nacional Autónoma de México. Programa de maestría y doctorado en Ingeniería. México. Extraído de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:g5qhgKqQFMJ:www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/5087/tesis.pdf%3Fsequence%3D1+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>. El 20 de abril del 2017.
- USAID (2011). *Reforma del Estado y Modernización de la Gestión Pública*. Perú. Extraído de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/0EEABF232BE0BEE605257BFF007098B3/\\$FILE/Reforma\\_del\\_Estado\\_y\\_modernizacion\\_de\\_la\\_gestion\\_publica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0EEABF232BE0BEE605257BFF007098B3/$FILE/Reforma_del_Estado_y_modernizacion_de_la_gestion_publica.pdf) el 30 de Setiembre del 2016.
- Zarazúa G. (2012). *Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas*. México. Extraído de: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/385/Gesti%C3%B3n%20del%20cambio%20y%20el%20teletrabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. El 22 de setiembre del 2016.

## **IV. Anexos**

## Anexo A

## Matriz de Consistencia

<b>TÍTULO:</b>							
Modernización del Estado y gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el turismo - Lima, 2017.							
<b>AUTOR: Bachiller Gustavo Ernesto Zarate Ruiz</b>							
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>				
<p><b>Problema principal:</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre modernización y gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo - Lima, 2017?</p> <p><b>Problemas secundarios:</b></p> <p><b>PE1:</b> ¿Cuál es la relación entre el Gobierno Abierto y gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo - Lima, 2017?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación entre modernización y gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo - Lima, 2017</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p><b>OE1:</b> Determinar la relación entre el Gobierno Abierto y gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo - Lima, 2017</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Existe relación entre modernización y gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo - Lima, 2017</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p><b>HE2:</b> Existe relación entre Gobierno Abierto y gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo - Lima, 2017</p>	<b>Variable 1: Modernización del Estado.</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles</b>	
			<b>Gobierno Abierto</b>	Transparencia.	1,2	<b>Optimo</b>	
				Participación ciudadana	3,4		<b>Regular</b>
				Integridad Pública	5,6		
			<b>Gobierno Electrónico.</b>	Poder de la tecnología	7,8		
				Usabilidad	9,10		
				Pertinencia	11,12		
				Inclusión	13,14		
<b>Articulación</b>	Retroalimentación	15,16					
<b>Interinstitucional</b>	Vertical	17,18					

**TITULO:**

Modernización del Estado y gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el turismo - Lima, 2017.

**AUTOR:** Bachiller Gustavo Ernesto Zarate Ruiz

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p><b>PE2:</b> ¿Cuál es la relación entre Gobierno Electrónico y gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo - Lima, 2017?</p> <p><b>PE3:</b> ¿Cuál es la relación entre la Articulación Interinstitucional y la gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo - Lima, 2017?</p>	<p><b>OE2:</b> Determinar la relación entre el Gobierno Electrónico y gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo - Lima, 2017</p> <p><b>OE2:</b> Determinar la relación entre Articulación Interinstitucional y la gestión del cambio en la Superintendencia Nacional de Migraciones Lima, 2016?</p>	<p><b>HE2:</b> Existe relación entre el Gobierno Electrónico y gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo - Lima, 2017</p> <p><b>HE3: Existe una</b> relación entre Articulación Interinstitucional y la gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo - Lima, 2017</p>	Horizontal		19,20		
			<b>Variable 2:</b> Gestión del Cambio.				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles	
			Herramientas Formales	Estructura formal	21,22	Optimo	Regular
				Cultura Organizacional	23,24,25,26		
Herramientas Autónomas	Comportamiento Humano	27,28,29,30	No optimo				

## Anexo B

## Matriz de Operacionalización de Variables

<b>TÍTULO:</b> Modernización del Estado y gestión del Cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el turismo - Lima, 2017				
<b>AUTOR:</b> Bachiller Gustavo Ernesto Zarate Ruiz				
<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems (Preguntas)</b>	<b>Niveles</b>
<b>V1: Modernización</b>  Definición: Tres ejes transversales cruzan y brindan apoyo a la gestión, orientada a resultados como el Gobierno Abierto, el Gobierno Electrónico y la articulación interinstitucional. (PCM , 2017)	<b>D1: Gobierno Abierto</b>  <b>Definición:</b> Un eje transversal de la Modernización, que garantiza y da soporte a la transparencia de una gestión, participación del pueblo, cero corrupción en los organismos del estado, aprovechando la potencia de la tecnología para brindar soluciones, garantizando la efectiva rendición de cuentas, cumpliendo con los objetivos de Estado. PCM (2017).	Transparencia	La información es abierta	<b>Optimo</b>  <b>Regular</b>  <b>No optimo</b>
			Genera retroalimentación (contesta, explica, interpreta lo que recibe).	
		Participación ciudadana	Usted puede dar su opinión sobre iniciativas o proyectos.	
			Permite interacción con funcionario responsable	
		Integridad pública	Distingue con claridad servicios completos e incompletos en Línea	
			Se pueden completar servicios en línea (sin necesidad de ir a alguna oficina)	
	<b>D2: Gobierno Electrónico.</b>  <b>Definición:</b> es una plataforma de uso importante en la modernización del aparato del Estado, porque va de la mano con la gestión por procesos, el seguimiento, evaluación, así como da impulso necesario a la apertura del gobierno a los ciudadanos. (PCM, 2017).	Poder de la tecnología	Contiene un mapa del sitio visible	
			Contiene boletín electrónico actualizado automáticamente	
		Usabilidad	Muestra datos ligados a la información presentada (antecedentes)	
			Se pueden bajar formatos (Word o pdf)	
		Pertinencia	Muestra Nota y/o contacto del que proviene el dato	
			el sistema de administración de datos es segura	
		Inclusión	Permite enviarle un mensaje al funcionario desde el directorio	
			Permite buscar el correo electrónico de algún funcionario en particular.	
Retroalimentación	La información está actualizada			
	Tiene un chat avanzado (asistente virtual, skype, IP-phone)			

<b>TÍTULO:</b> Modernización del Estado y gestión del Cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el turismo - Lima, 2017				
<b>AUTOR:</b> Bachiller Gustavo Ernesto Zarate Ruiz				
<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems (Preguntas)</b>	<b>Niveles</b>
	D3: Articulación Interinstitucional  Definición: Una dimensión del proceso que está orientada a la promoción, organización y desarrollo de aquellos espacios previstos en la Ley para hacer viable los procesos de articulación intergubernamental que resultan necesarios para la determinación de políticas, estrategias y acciones que contribuyan a la cimentación de un gobierno unitario y descentralizado, además de brindar apoyo en la mejora de la gestión amplia de los servicios, producto de las funciones otorgadas a los gobiernos descentralizados. (PCM,2017)	Vertical	Existen portales verticales desarrollados por varias dependencias con funciones similares en diferentes niveles gubernamentales  Estos portales verticales contienen un punto único de consultas y pago de servicios.	
		Horizontal	Este portal permite observar una integración total (virtual) entre las dependencias y diferentes niveles de gobierno que participan en él.  Existe un portal estatal único que ofrece todos los servicios tanto estatales como locales.	
V2: Gestión del Cambio.  Definición: metodología de gestión del cambio organizacional, la cual considera que en la organización existen dos tipos de herramientas: las herramientas formales de racionalización (H.F.R.) y las herramientas autónomas (H.A.) (Monroy León, 2012)	D1V2: Herramientas formales de racionalización.  Definición: aquellas que son establecidas por los niveles gerenciales y regulan el comportamiento de los actores, indicándoles la forma en que deben de realizar sus operaciones funcionales de trabajo. (Monroy León, 2012).  D2V2: Herramientas Autónomas.  Definición) : se entienden como aquellas que crean y emplean los actores en la práctica cotidiana.(Monroy León, 2012)	Estructura formal	Se respeta la cadena de mando  Se fomenta el trabajo en equipo	<b>Optimo</b>  <b>Regular</b>
		Cultura Organizacional	Experimentar nuevas técnicas de dirección  La entidad proporciona un empleo estable  Proporcionan los recursos necesarios para satisfacer a los usuarios.  Apoyar las decisiones del jefe	<b>No optimo</b>
		Comportamiento Humano.	Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo  Participo en actividades culturales y recreacionales que la entidad organiza  Mi jefe reconoce y valora mi trabajo  Mi jefe me respalda frente a sus superiores	

## Anexo C





### Cuestionario para Colaboradores de Promperú

Fecha:        /        /

Edad

:        (        )

Sexo:

Femenino[

]

Masculino[    ]

Puesto:

Empleado[

]

Funcionario[    ]

Grado de estudio: Secundaria (    )

Técnica (    )        Superior (    )

Instrucciones: Marque con un aspa la respuesta que crea conveniente teniendo en consideración

el puntaje que corresponda de acuerdo al siguiente ejemplo: Nunca(1), Casi nunca (2), A veces(3)

Casi siempre (4) , Siempre (5)

Nro	Pregunta	Valoración				
		1	2	3	4	5
<b>Gestión del cambio</b>						
1	Se respeta la cadena de mando	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
2	Se fomenta el trabajo en equipo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
3	Experimentar nuevas técnicas de dirección	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
4	La entidad proporciona un empleo estable	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
5	Proporcionan los recursos necesarios para satisfacer a los usuarios.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
6	Apoyar las decisiones del jefe	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
7	Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
8	Participo en actividades culturales y recreacionales que la entidad organiza	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
9	Mi jefe reconoce y valora mi trabajo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
10	Mi jefe me respalda frente a sus superiores	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

¡Gracias por su tiempo!

Gracias por su colaboración

Página 1 de 1

Anexo D  
Certificado de Validez

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: Modernización

Nº	DIMENSIONES / Items	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	D1 Gobierno Abierto							
1	La información es abierta	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
2	Genera retroalimentación (contesta, explica, interpreta lo que recibe).	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
3	Usted puede dar su opinión sobre iniciativas o proyectos.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
4	Permite interacción con funcionario responsable	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
5	Distingue con claridad servicios completos e incompletos en línea	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
6	Se pueden completar servicios en línea (sin necesidad de ir a alguna oficina)	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	D2 Gobierno Electrónico							
7	Contiene un mapa del sitio visible	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
8	Contiene boletín electrónico actualizado automáticamente	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
9	Muestra datos ligados a la información presentada (antecedentes)	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
10	Se pueden bajar formatos (Word o pdf)	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
11	Muestra fuente y/o contacto del que proviene el dato	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
12	el sistema de administración de datos es segura	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
13	Permite enviarle un mensaje al funcionario desde el directorio	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
14	Permite buscar el correo electrónico de algún funcionario en particular.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
15	La información está actualizada	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
16	Tiene un chat avanzado (asistente virtual, skype, ip-phone)	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	D3 Articulación Interinstitucional							
17	Existen portales verticales desarrollados por varias dependencias con funciones similares en diferentes niveles gubernamentales	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SUFICIENTE

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: Modernización**

Nº	DIMENSIONES / Items	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
18	D3 Articulación Interinstitucional Estos portales verticales contienen un punto único de consultas y pago de servicios.	X		X		X		
19	Este portal permite observar una integración total (virtual) entre las dependencias y diferentes niveles de gobierno que participan en él.	X		X		X		
20	Existe un portal estatal único que ofrece todos los servicios tanto estatales como locales.	X		X		X		

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**    **Aplicable después de corregir [ ]**    **No aplicable [ ]**

Lima, 06 de Noviembre del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: **Visuésaca Aguero Joci,** DNI: 10192315  
 Especialidad del evaluador: **Gestión Pública**



<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: Gestión del Cambio

Nº	DIMENSIONES / Items	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
D1 Herramientas formales								
21	Se respeta la cadena de mando	X		X		X		
22	Se fomenta el trabajo en equipo	X		X		X		
23	Experimentar nuevas técnicas de dirección	X		X		X		
24	La entidad proporciona un empleo estable	X		X		X		
25	Proporcionan los recursos necesarios para satisfacer a los usuarios.	X		X		X		
26	Apoyar las decisiones del jefe	X		X		X		
D2 Herramientas Autónomas								
27	Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo	X		X		X		
28	Participo en actividades culturales y recreacionales que la entidad organiza	X		X		X		
29	Mi jefe reconoce y valora mi trabajo	X		X		X		
30	Mi jefe me respalda frente a sus superiores	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [X]  No aplicable [ ] Lima, 11 de Noviembre del 2016

DNI: 10192315

Apellidos y nombre s del juez evaluador: Visveena Agenu Joel

Especialidad del evaluador: Gestión Pública

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.  
<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: Modernización

Nº	DIMENSIONES / Items	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	D1. Gobierno Abierto							
1	La información es abierta	X		X		X		
2	Genera retroalimentación (contesta, explica, interpreta lo que recibe).	X		X		X		
3	Usad puede dar su opinión sobre iniciativas o proyectos.	X		X		X		
4	Permite interacción con funcionario responsable	X		X		X		
5	Distingue con claridad servicios completos e incompletos en línea	X		X		X		
6	Se pueden completar servicios en línea (sin necesidad de ir a alguna oficina)	X		X		X		
	D2. Gobierno Electrónico							
7	Contiene un mapa del sitio visible	X		X		X		
8	Contiene boletín electrónico actualizado automáticamente	X		X		X		
9	Muestra datos ligados a la información presentada (antecedentes)	X		X		X		
10	Se pueden bajar formatos (Word o pdf)	X		X		X		
11	Muestra fuente y/o contacto del que proviene el dato	X		X		X		
12	el sistema de administración de datos es segura	X		X		X		
13	Permite enviarle un mensaje al funcionario desde el directorio	X		X		X		
14	Permite buscar el correo electrónico de algún funcionario en particular.	X		X		X		
15	La información está actualizada	X		X		X		
16	Tiene un chat avanzado (asistente virtual, skype, IP-phone)	X		X		X		
	D3. Articulación Interinstitucional							
17	Existen portales verticales desarrollados por varias dependencias con funciones similares en diferentes niveles gubernamentales	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Suficiente

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: Modernización

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
18	D3 Articulación Interinstitucional Estos portales verticales contienen un punto único de consultas y pago de servicios.	X		X		X		
19	Este portal permite observar una integración total (virtual) entre las dependencias y diferentes niveles de gobierno que participan en él.	X		X		X		
20	Existe un portal estatal único que ofrece todos los servicios tanto estatales como locales.	X		X		X		

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable después de corregir  No aplicable [ ]

Lima, <sup>25</sup> de Noviembre del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: *Dra. Dora Sánchez Pinedo*  
 Especialidad del evaluador: *Metodología* DNI: 06707373

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.  
<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: Gestión del Cambio

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
D1 Herramientas formales								
21	Se respeta la cadena de mando	X		X		X		
22	Se fomenta el trabajo en equipo	X		X		X		
23	Experimentar nuevas técnicas de dirección	X		X		X		
24	La entidad proporciona un empleo estable	X		X		X		
25	Proporcionan los recursos necesarios para satisfacer a los usuarios.	X		X		X		
26	Apoyar las decisiones del jefe	X		X		X		
D2 Herramientas Autónomas								
27	Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo	X		X		X		
28	Participo en actividades culturales y recreacionales que la entidad organiza	X		X		X		
29	Mi jefe reconoce y valora mi trabajo	X		X		X		
30	Mi jefe me respalda frente a sus superiores	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable  Lima, <sup>25</sup> de Noviembre del 2016

DNI: 06707373

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. Don Saúlchay Paredo

Especialidad del evaluador: Metodología

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende en dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: Modernización**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	D1 Gobierno Abierto							
1	La información es abierta	X		X		X		
2	Genera retroalimentación (contesta, explica, interpreta lo que recibe).	X		X		X		
3	Usted puede dar su opinión sobre iniciativas o proyectos.	X		X		X		
4	Permite interacción con funcionario responsable	X		X		X		
5	Distingue con claridad servicios completos e Incompletos en Línea	X		X		X		
6	Se pueden completar servicios en línea (sin necesidad de ir a alguna oficina)	X		X		X		
	D2 Gobierno Electrónico							
7	Contiene un mapa del sitio visible	X		X		X		
8	Contiene boletín electrónico actualizado automáticamente	X		X		X		
9	Muestra datos ligados a la información presentada (antecedentes)	X		X		X		
10	Se pueden bajar formatos (Word o pdf)	X		X		X		
11	Muestra fuente y/o contacto del que proviene el dato	X		X		X		
12	el sistema de administración de datos es segura	X		X		X		
13	Permite enviarle un mensaje al funcionario desde el directorio	X		X		X		
14	Permite buscar el correo electrónico de algún funcionario en particular.	X		X		X		
15	La información está actualizada	X		X		X		
16	Tiene un chat avanzado (asistente virtual, skype, ip-phone)	X		X		X		
	D3 Articulación Interinstitucional							
17	Existen portales verticales desarrollados por varias dependencias con funciones similares en diferentes niveles gubernamentales	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI Hay Suficiencia

100 AMBULOGIA JASS IT  
ABOGADO  
Edu. G.A.A. 100



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: Modernización**

Nº	DIMENSIONES / Items	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
18	D3 Articulación Interinstitucional Estos portales verticales contienen un punto único de consultas y pago de servicios.	X		/		X		
19	Este portal permite observar una integración total (virtual) entre las dependencias y diferentes niveles de gobierno que participan en él.	X		X		X		
20	Existe un portal estatal único que ofrece todos los servicios tanto estatales como locales.	X		X		X		

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**  
 Lima, de Noviembre del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: **José Gonzalo Vigo Arbuñadique.**  
 Especialidad del evaluador: **Debería**

<sup>1</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
<sup>2</sup>Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.  
<sup>3</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dio suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

1000 AN21001902 JUN 01 2016  
 ABOGADO  
 Msc. D.C.A.L. 2643

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: Gestión del Cambio

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	D1 Herramientas formales							
21	Se respeta la cadena de mando	X		X		X		
22	Se fomenta el trabajo en equipo	X		X		X		
23	Experimentar nuevas técnicas de dirección	X		X		X		
24	La entidad proporciona un empleo estable	X		X		X		
25	Proporcionan los recursos necesarios para satisfacer a los usuarios.	X		X		X		
26	Apoyar las decisiones del jefe	X		X		X		
	D2 Herramientas Autónomas							
27	Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo	SI	No	SI	No	SI	No	
28	Participo en actividades culturales y recreacionales que la entidad organiza	X		X		X		
29	Mi jefe reconoce y valora mi trabajo	X		X		X		
30	Mi jefe me respalda frente a sus superiores	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI: No y suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable [ ] Lima, 6 de Noviembre del 2016

Apellidos y nombre s del juez evaluador: José Garza V. y Alejandra DNI:

Especialidad del evaluador: DECEJA

<sup>1</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
<sup>2</sup>Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.  
<sup>3</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dio suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



## Anexo E

### Muestra de encuestas aplicadas

#### Cuestionario para Colaboradores de Promperú

Fecha: 10/03/17

Edad ( 36 )

Sexo:

Femenino[ ] Masculino[ x ]

Puesto: ESPECIALISTA

Empleado[ ] Funcionario[ ]

Grado de estudio: Secundaria ( )

Técnica ( ) Superior ( x )

Instrucciones: Marque con un aspa la respuesta que crea conveniente teniendo en consideración el puntaje que corresponda de acuerdo al siguiente ejemplo: Nunca(1), Casi nunca (2), A veces(3)

Casi siempre (4), Siempre (5)

Nro	Pregunta	Valoración				
		1	2	3	4	5
<b>Sobre Modernización del estado</b>						
1	La información es abierta	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
2	Genera retroalimentación (contesta, explica, interpreta lo que recibe).	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
3	Usted puede dar su opinión sobre iniciativas o proyectos.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
4	Permite interacción con funcionario responsable	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
5	Distingue con claridad servicios completos e incompletos en línea	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
6	Se pueden completar servicios en línea (sin necesidad de ir a alguna oficina)	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
7	Contiene un mapa del sitio visible	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
8	Contiene boletín electrónico actualizado automáticamente	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
9	Muestra datos ligados a la información presentada (antecedentes)	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
10	Se pueden bajar formatos (Word o pdf)	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
11	Muestra fuente y/o contacto del que proviene el dato	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
12	el sistema de administración de datos es segura	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
13	Permite enviarle un mensaje al funcionario desde el directorio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
14	Permite buscar el correo electrónico de algún funcionario en particular.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
15	La información está actualizada	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
16	Tiene un chat avanzado (asistente virtual, skype, IP-phone)	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
17	Existen portales verticales desarrollados por varias dependencias con funciones similares en diferentes niveles.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
18	Estos portales verticales contienen un punto único de consultas y pago de servicios.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
19	Este portal permite observar una integración total (virtual) entre las dependencias y diferentes niveles de gobierno.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
20	Existe un portal estatal único que ofrece todos los servicios tanto estatales como locales.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Gracias por su colaboración

Pagina 1 de 2

#### Cuestionario para Colaboradores de Promperú

Nro	Pregunta	Valoración				
		1	2	3	4	5
<b>Gestión del cambio</b>						
21	Se respeta la cadena de mando	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
22	Se fomenta el trabajo en equipo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
23	Experimentar nuevas técnicas de dirección	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
24	La entidad proporciona un empleo estable	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
25	Proporcionan los recursos necesarios para satisfacer a los usuarios.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
26	Apoyar las decisiones del jefe	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
27	Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
28	Participo en actividades culturales y recreacionales que la entidad organiza	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
29	Mi jefe reconoce y valora mi trabajo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
30	Mi jefe me respalda frente a sus superiores	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

¡Gracias por su tiempo!

Gracias por su colaboración

Página 2 de 2

## Cuestionario para Colaboradores de Promperú

Fecha: 10/03/19

Edad ( 37 )

Sexo:

Femenino[  ] Masculino[  ]

Puesto: ASISTENTE DE GESTIÓN

Empleado[  ] Funcionario[  ]Grado de estudio: Secundaria (  )Técnica (  )Superior (  )

Instrucciones: Marque con un aspa la respuesta que crea conveniente teniendo en consideración el puntaje que corresponda de acuerdo al siguiente ejemplo: Nunca(1), Casi nunca (2), A veces(3) Casi siempre (4), Siempre (5)

Nro	Pregunta	Valoración				
		1	2	3	4	5
Sobre Modernización del estado						
1	La información es abierta	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
2	Genera retroalimentación (contesta, explica, interpreta lo que recibe).	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
3	Usted puede dar su opinión sobre iniciativas o proyectos.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
4	Permite interacción con funcionario responsable	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
5	Distingue con claridad servicios completos e incompletos en línea	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
6	Se pueden completar servicios en línea (sin necesidad de ir a alguna oficina)	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
7	Contiene un mapa del sitio visible	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
8	Contiene boletín electrónico actualizado automáticamente	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
9	Muestra datos ligados a la información presentada (antecedentes)	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
10	Se pueden bajar formatos (Word o pdf)	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
11	Muestra fuente y/o contacto del que proviene el dato	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
12	el sistema de administración de datos es segura	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
13	Permite enviarle un mensaje al funcionario desde el directorio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
14	Permite buscar el correo electrónico de algún funcionario en particular.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
15	La información está actualizada	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
16	Tiene un chat avanzado (asistente virtual, skype, IP-phone)	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
17	Existen portales verticales desarrollados por varias dependencias con funciones similares en diferentes niveles.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
18	Estos portales verticales contienen un punto único de consultas y pago de servicios.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
19	Este portal permite observar una integración total (virtual) entre las dependencias y diferentes nivelesde gobierno.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
20	Existe un portal estatal único que ofrece todos los servicios tanto estatales como locales.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Gracias por su colaboración

Pagina 1 de 2

Cuestionario para Colaboradores de Promperú

Nro	Pregunta	Valoración				
		1	2	3	4	5
<b>Gestión del cambio</b>						
21	Se respeta la cadena de mando	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
22	Se fomenta el trabajo en equipo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
23	Experimentar nuevas técnicas de dirección	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
24	La entidad proporciona un empleo estable	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
25	Proporcionan los recursos necesarios para satisfacer a los usuarios.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
26	Apoyar las decisiones del jefe	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
27	Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
28	Participo en actividades culturales y recreacionales que la entidad organiza	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
29	Mi jefe reconoce y valora mi trabajo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
30	Mi jefe me respalda frente a sus superiores	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

¡Gracias por su tiempo!

Gracias por su colaboración

Página 2 de 2

ANEXO F: Base de datos  
Modernización del Estado

V1 - MODERNIZACION DEL ESTADO																						
DATOS INICIALES			D1 GOBIERNO ABIERTO						D2 GOBIERNO ELECTRONICO										D3 ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL			
E	EDAD	SEXO	M E1	M E2	M E3	M E4	M E5	M E6	M E7	M E8	M E9	ME 10	ME 11	ME 12	ME 13	ME 14	ME 15	ME 16	ME 17	ME18	ME 19	ME20
1	22	2	5	4	4	5	2	3	5	3	5	1	4	2	2	5	1	1	2	1	3	4
2	30	2	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
3	28	2	2	3	4	4	4	4	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4	5	4	4	3
4	30	2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
5	32	1	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
6	33	2	5	1	3	3	5	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5	3	3	2	1	5
7	33	1	4	5	5	3	4	4	5	5	4	5	3	4	5	5	4	3	5	5	4	5
8	30	2	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
9	24	1	5	4	4	5	2	3	5	3	5	1	4	2	2	5	1	1	2	1	3	4
10	22	1	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
11	50	1	2	3	4	3	4	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4	5	4	4	1	3
12	22	2	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5
13	34	1	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
14	29	2	5	1	3	3	5	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5	3	1	2	4	5
15	26	1	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5
16	22	2	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	21	2	1	3	1	1	5	4	4	1	2	2	5	2	2	4	1	4	2	1	4	4
18	29	2	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4
19	30	2	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
20	31	1	3	3	2	5	4	3	5	5	1	4	4	2	4	4	3	4	5	1	4	2
21	32	1	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4
22	33	1	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	5
23	22	2	2	1	1	3	4	3	2	5	3	4	5	4	2	4	2	4	3	2	4	3
24	35	1	5	4	4	5	2	3	5	3	5	3	4	2	2	5	1	1	2	1	3	4
25	36	1	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
26	37	1	2	3	4	4	4	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4	5	4	4	1	3
27	38	2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4	5
28	39	1	5	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
29	30	2	5	1	3	3	5	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5	3	1	2	4	5
30	22	1	2	3	4	4	4	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4	5	4	4	1	3
31	42	2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5
32	43	1	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
33	40	2	5	1	3	3	5	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5	3	1	2	4	5
34	45	1	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5
35	46	2	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	21	2	1	3	1	1	5	4	4	1	2	2	5	2	2	4	1	4	2	1	4	4

V1 - MODERNIZACION DEL ESTADO																							
DATOS INICIALES			D1 GOBIERNO ABIERTO						D2 GOBIERNO ELECTRONICO										D3 ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL				
37	18	1	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	
38	49	1	2	3	4	3	4	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4	5	4	4	3	3	
39	23	2	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	
40	45	1	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	
41	22	2	5	1	3	3	5	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5	3	1	2	4	5	
42	53	1	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	
43	36	2	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
44	44	1	2	3	4	4	4	4	3	2	5	4	1	2	4	2	4	5	4	4	1	3	
45	28	2	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	
46	45	1	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
47	23	2	2	3	4	4	4	4	3	2	5	4	1	2	1	2	4	5	4	4	1	3	
48	21	1	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	
49	18	2	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	
50	49	1	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	
51	24	2	5	1	3	3	5	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5	3	1	2	4	5	
52	45	1	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	
53	24	2	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	
54	53	2	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
55	54	2	2	3	4	4	4	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4	5	4	4	1	3	
56	22	1	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	
57	24	2	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	
58	22	2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	
59	30	2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	
60	28	1	2	3	4	4	4	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4	5	4	4	1	3	
61	55	2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	
62	40	1	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	
63	27	2	5	1	3	3	5	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5	3	1	2	4	5	
64	33	1	2	3	4	4	4	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4	5	4	4	1	3	
65	27	2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	
66	24	1	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	
67	22	2	5	1	3	3	5	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5	3	1	2	4	5	
68	21	1	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	
69	22	2	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
70	32	2	1	3	5	1	5	4	4	1	2	2	5	2	2	4	5	4	2	1	5	4	
71	29	1	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	
72	26	1	2	3	4	4	4	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4	5	4	4	1	3	
73	22	2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	
74	40	1	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	
75	29	2	5	1	3	3	5	3	5	4	2	3	3	4	4	2	5	3	1	2	4	5	
76	30	1	2	3	4	4	4	4	3	5	5	4	1	2	5	2	4	5	4	4	1	5	
77	31	2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	



V1 - MODERNIZACION DEL ESTADO																							
DATOS INICIALES			D1 GOBIERNO ABIERTO							D2 GOBIERNO ELECTRONICO										D3 ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL			
78	32	1	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
79	33	2	5	1	3	3	5	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5	3	1	2	4	4	5
80	34	1	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4
81	24	2	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	26	2	1	3	1	1	5	4	4	1	2	2	5	2	2	4	1	4	2	1	4	4	4
83	37	1	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
84	32	1	2	3	4	4	4	4	5	1	5	4	5	2	4	2	4	5	4	4	5	3	3
85	39	2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5
86	22	2	5	1	3	3	5	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5	3	1	2	4	5	5
87	22	2	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
88	25	2	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
89	21	2	5	1	3	3	5	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5	3	1	2	4	5	5
90	34	2	2	5	4	5	4	4	3	5	5	4	1	2	5	2	4	5	4	4	5	3	3
91	26	2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5
92	35	1	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
93	28	2	5	4	3	3	4	3	5	5	2	4	3	4	1	2	5	3	4	2	4	5	5
94	46	1	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
95	21	2	2	3	4	4	4	5	3	3	5	4	4	2	1	2	4	3	4	4	1	3	3
96	24	2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5
97	23	1	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
98	50	2	5	1	3	3	5	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5	3	1	2	5	4	4
99	45	2	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	3	5	3	5	5
100	33	2	4	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	5	5	4	5	5
101	45	1	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3
102	32	2	2	3	4	4	4	4	3	1	5	4	1	2	1	2	3	5	4	4	4	3	3
103	55	1	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5
104	32	2	5	1	3	3	5	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5	3	1	2	5	5	5
105	22	1	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4
106	23	2	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
107	28	2	1	3	1	1	5	4	4	1	2	2	5	2	2	4	1	4	2	1	4	4	4
108	22	1	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
109	40	1	2	3	4	4	4	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4	5	4	4	1	3	3
110	28	2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5
111	33	2	5	1	3	3	5	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5	3	1	2	5	5	5
112	30	1	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
113	24	2	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
114	30	2	5	1	3	3	5	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5	3	1	2	4	5	5
115	49	1	2	3	4	4	4	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4	5	4	4	1	3	3
116	48	2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5
117	45	1	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
118	52	2	5	1	3	3	5	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5	3	1	2	4	5	5

V1 - MODERNIZACION DEL ESTADO																						
DATOS INICIALES			D1 GOBIERNO ABIERTO						D2 GOBIERNO ELECTRONICO										D3 ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL			
119	53	1	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5
120	36	2	5	1	3	3	5	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5	3	1	2	5	5
121	37	1	2	3	4	4	4	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4	5	4	4	1	3
122	28	2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5
123	45	1	2	3	4	4	4	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4	5	4	4	1	3
124	35	2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5
125	21	1	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
126	28	2	5	1	3	3	5	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5	3	1	2	1	5
127	49	1	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5
128	45	2	4	3	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5
129	44	1	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
130	43	2	2	3	4	4	4	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4	5	4	4	1	3
131	32	1	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5
132	23	2	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
133	22	2	1	3	1	5	3	4	4	1	4	2	5	2	3	4	1	4	2	1	4	4
134	23	1	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
135	22	1	2	3	4	4	5	4	3	3	5	4	1	2	1	3	4	5	4	4	4	3
136	30	2	4	4	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5
137	28	2	1	5	5	3	5	4	4	4	4	2	5	2	4	4	1	4	2	3	2	4
138	37	1	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	5	4	5	3	5	4	4	4	4
139	40	2	4	4	3	4	3	4	5	3	4	4	3	5	5	5	3	5	3	4	5	5
140	33	2	1	3	4	4	5	4	4	1	4	5	5	2	5	4	1	5	2	1	4	4
141	36	2	4	5	5	3	5	3	5	3	4	3	4	5	4	5	4	5	3	3	4	4
142	30	1	2	3	4	4	4	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4	5	4	4	4	5
143	24	2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5
144	22	1	2	3	4	4	4	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4	5	4	4	5	3
145	24	1	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	3	4	3
146	22	2	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
147	34	2	1	3	1	1	5	4	4	1	2	2	5	2	2	4	1	4	2	5	5	4
148	29	1	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
149	26	2	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
150	22	2	1	3	1	1	5	4	4	1	2	2	5	2	2	4	1	4	4	5	4	4
151	24	1	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
152	29	1	2	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	1	2	4	5	4	4	5	3
153	30	2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	3	5
154	31	1	2	3	5	4	5	4	3	1	5	3	1	3	4	3	4	5	4	4	3	3
155	32	1	4	5	3	5	3	4	3	5	4	5	4	4	3	5	3	5	5	3	4	3
156	33	2	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	3	3	5	5	4	3	5	3	3	3
157	34	2	1	3	1	1	5	4	4	4	2	2	5	4	2	4	1	4	5	1	4	4
158	35	2	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
159	36	1	2	3	4	4	4	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4	5	4	4	1	3

V1 - MODERNIZACION DEL ESTADO																						
DATOS INICIALES			D1 GOBIERNO ABIERTO							D2 GOBIERNO ELECTRONICO										D3 ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL		
160	37	2	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
161	27	2	5	5	3	3	5	3	5	5	2	5	3	4	5	2	5	3	4	4	4	5
162	39	1	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5
163	27	2	5	1	3	3	5	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5	3	1	2	4	5
164	22	1	2	3	4	4	4	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4	5	4	4	1	3
165	27	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4
166	43	1	2	3	4	4	4	4	3	1	5	4	4	4	1	2	4	5	5	4	1	3
167	29	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4
168	26	2	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
169	29	1	2	3	4	4	4	4	3	1	4	4	1	2	1	2	4	5	5	4	1	3
170	22	2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5

## Gestión del Cambio

V2 - GESTION DEL CAMBIO										
E	D1 HERRAMIENTAS FORMALES						D 2 HERRAMIENTAS AUTONOMAS			
	GC1	GC2	GC3	GC4	GC5	GC6	GC7	GC8	GC9	GC10
1	4	5	3	5	4	4	2	2	5	1
2	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
3	4	3	4	5	4	1	2	4	2	4
4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4
5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
6	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5
7	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4
8	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
9	2	4	5	2	2	5	5	2	4	4
10	4	2	4	5	4	4	1	3	2	4
11	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1
12	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1
13	1	5	3	5	5	4	2	2	5	3
14	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
15	4	3	4	5	4	1	2	1	2	4
16	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5
17	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4
18	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
19	2	4	5	4	3	5	2	3	4	1
20	4	2	4	5	4	4	3	3	2	4
21	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1
22	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4
23	1	5	3	5	3	4	2	2	5	4
24	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
25	4	3	1	5	4	5	2	1	2	4
26	4	2	4	5	4	4	1	3	2	1
27	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1
28	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1
29	4	5	3	5	1	4	5	2	5	1
30	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
31	4	2	4	5	4	4	1	3	2	1
32	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1
33	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1
34	1	5	3	5	1	4	2	2	5	1
35	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
36	4	3	1	3	4	1	2	3	2	4
37	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4
38	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
39	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5

V2 - GESTION DEL CAMBIO										
E	D1 HERRAMIENTAS FORMALES						D 2 HERRAMIENTAS AUTONOMAS			
	GC1	GC2	GC3	GC4	GC5	GC6	GC7	GC8	GC9	GC10
40	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4
41	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
42	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3
43	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4
44	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5
45	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4
46	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
47	2	4	1	2	2	5	2	2	4	1
48	4	2	4	5	4	4	1	3	2	5
49	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1
50	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2
51	2	5	3	5	3	4	2	2	5	1
52	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
53	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4
54	4	2	4	5	4	4	1	3	2	1
55	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1
56	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1
57	1	5	3	5	1	4	2	4	3	5
58	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
59	5	5	4	5	5	5	5	5	2	1
60	4	5	5	5	4	5	5	4	2	4
61	2	5	3	5	1	4	2	2	5	1
62	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
63	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4
64	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4
65	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
66	3	5	5	2	3	3	4	4	2	5
67	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5
68	5	5	2	2	5	4	4	5	5	4
69	4	5	4	4	4	5	2	5	5	5
70	2	4	1	2	2	5	2	2	4	3
71	4	2	4	5	4	4	1	3	2	1
72	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3
73	5	5	5	2	5	5	5	5	2	1
74	1	5	3	2	1	4	2	2	5	1
75	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
76	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4
77	4	2	4	5	4	4	1	3	2	1
78	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3
79	5	5	5	4	5	5	5	5	2	1
80	2	5	3	5	2	4	2	2	5	3

V2 - GESTION DEL CAMBIO										
E	D1 HERRAMIENTAS FORMALES						D 2 HERRAMIENTAS AUTONOMAS			
	GC1	GC2	GC3	GC4	GC5	GC6	GC7	GC8	GC9	GC10
81	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
82	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5
83	5	5	5	2	5	4	4	5	5	4
84	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
85	1	5	3	5	1	4	2	2	5	3
86	4	2	4	5	4	4	1	5	2	3
87	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1
88	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4
89	1	5	3	5	3	4	2	2	5	4
90	4	2	4	5	4	4	3	3	2	4
91	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1
92	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4
93	1	5	3	5	1	4	2	2	5	1
94	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
95	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4
96	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4
97	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5
98	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5
99	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4
100	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4
101	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4
102	4	3	3	5	4	1	2	4	2	4
103	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5
104	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
105	3	5	5	2	3	3	4	3	2	5
106	4	3	3	5	4	1	2	4	2	4
107	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4
108	4	2	4	5	4	4	4	3	2	3
109	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3
110	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1
111	1	5	3	5	1	4	2	2	5	1
112	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
113	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4
114	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4
115	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
116	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5
117	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4
118	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
119	4	4	5	5	4	5	5	2	3	4
120	4	3	4	5	5	4	4	4	2	4
121	4	4	4	5	4	2	3	4	2	4

V2 - GESTION DEL CAMBIO										
E	D1 HERRAMIENTAS FORMALES						D 2 HERRAMIENTAS AUTONOMAS			
	GC1	GC2	GC3	GC4	GC5	GC6	GC7	GC8	GC9	GC10
122	4	3	1	5	4	1	2	4	2	4
123	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4
124	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
125	3	5	5	2	3	3	4	4	2	5
126	2	3	5	4	1	3	5	3	4	2
127	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5
128	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
129	2	2	5	2	2	4	1	4	2	1
130	2	3	3	4	1	2	5	3	1	2
131	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5
132	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
133	2	2	5	2	2	4	1	4	2	1
134	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
135	5	4	1	2	1	2	4	5	4	4
136	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
137	5	4	1	2	1	2	4	5	4	4
138	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4
139	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
140	3	5	5	2	3	3	4	1	2	5
141	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4
142	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4
143	4	3	1	5	4	1	2	1	2	4
144	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4
145	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
146	3	5	5	2	3	3	4	4	2	5
147	5	5	5	5	5	4	4	3	5	2
148	5	5	4	5	5	2	3	2	1	5
149	1	4	5	4	4	3	5	2	2	3
150	1	4	5	4	1	5	5	2	2	4
151	2	3	3	4	1	2	5	3	3	2
152	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5
153	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
154	2	3	5	2	4	4	4	4	4	3
155	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
156	5	4	4	2	1	2	4	5	4	4
157	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
158	5	4	1	2	1	2	4	5	4	4
159	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4
160	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1
161	4	5	3	5	5	4	4	2	5	4
162	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4

V2 - GESTION DEL CAMBIO										
E	D1 HERRAMIENTAS FORMALES						D 2 HERRAMIENTAS AUTONOMAS			
	GC1	GC2	GC3	GC4	GC5	GC6	GC7	GC8	GC9	GC10
163	4	3	5	5	4	4	2	4	2	4
164	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4
165	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
166	3	5	5	2	3	3	4	4	2	5
167	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4
168	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
169	4	4	5	3	4	2	1	5	5	4
170	5	5	4	5	5	5	4	5	1	5



**Anexo G**  
**Artículo Científico**

**Modernización del Estado y Gestión del Cambio en la Comisión de  
Promoción del Perú para la exportación y el Turismo. Lima, 2017**

**Modernization of the State and Management of Change in la Comisión de  
Promoción del Perú para la exportación y el Turismo. Lima, 2017**

Br. Gustavo Ernesto Zárate Ruiz  
Universidad Cesar Vallejo – Perú  
[gezarater@outlook.com](mailto:gezarater@outlook.com)

**Resumen**

El objetivo del presente trabajo de investigación es determinar la relación entre la Modernización del Estado y gestión del Cambio, desde la óptica de los colaboradores que laboran en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, en el periodo del 2017.

El tipo de investigación es básica de naturaleza descriptiva y correlacional. El diseño de la investigación fue de tipo no experimental: Corte transversal. La población para el periodo 2017 está conformado por 305 los colaboradores: funcionarios, trabajadores públicos y personal que laboran en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo en Lima. La muestra fue de 170 profesionales. Técnica: encuesta, instrumento: Cuestionario de percepción Modernización del Estado y la Gestión del Cambio, el cual estuvo constituido por 30 preguntas en la escala de Likert (1-Nunca, 2-Casi Nunca, ,3-A veces, 4-Casi siempre y 5-Siempre), a través de la evaluación de sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente. Con la información recogida se obtuvo la validez de constructo y la confiabilidad del instrumento, utilizándose el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS), versión 22. Se adjunta tabla de confiabilidad y la validez de constructo del instrumento; Se

utilizó el estadígrafo no paramétrico Rho de Spearman, en razón de las variables cualitativas categóricas. Nivel de significación de 0,05.

Entre los principales resultados se determinó existe relación significativa entre La Modernización del estado y la Gestión del Cambio, en la Superintendencia Nacional de Migraciones  $p= 0,00$ .  $P < 0,05$ . Así como, en todas las demás dimensiones.

*Palabras clave:* modernización del Estado, gobierno abierto, gobierno electrónico, articulación interinstitucional y gestión del cambio.

### **Abstract**

The objective of this research is to determine the relationship between the Modernization of the State and the management of Change, from the perspective of the collaborators working in the Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo in the period of 2017.

The type of research is basic of descriptive and correlational nature. The research design was non-experimental cross-sectional type The population for the period 2017 is made up of 305 collaborators: civil servants, public workers and personnel working in the Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo in the period of 2017, from which a sample of 170 professionals was obtained.

The technique used was survey, instrument: questionnaire of perception of the Modernization of the State and the Management of Change. With the information collected, the validity of the construct and the reliability of the instrument were obtained, using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), version 22. The reliability table and the construct validity of the instrument are attached; Spearman's nonparametric statistic Rho was used, due to categorical qualitative variables. Level of significance of 0.05. Among the main results, there was a significant relationship between State Modernization and Change Management, in the Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo in the period of 2017. In which resulted as a result  $p = 0.00$ .  $P < 0.05$ . As in all other dimensions.

**Key words:** Modernization of the State, Open Government, Electronic Government, Interagency Articulation and Change Management.

## **Introducción**

En los últimos diez años, el Perú logró una de las tasas más altas de crecimiento económico de la región. El Ingreso Nacional Bruto por persona casi se triplicó y las tasas de pobreza se redujeron a la mitad. Desde 2010, el Perú se ubica en el grupo de países de ingresos medio alto. Este crecimiento económico fue acompañado por un crecimiento parecido de los ingresos del Estado. Desde 2005, según información estadística del Instituto Nacional de Estadística e Informática, indicó que la recaudación fiscal se incrementó en 13% por año, y el presupuesto público del año fiscal 2013 fue más del doble del presupuesto de apertura del año 2006, incrementándose de S/.53,929 millones a S/.108,419 millones. Sin embargo, este fuerte crecimiento económico y presupuestal no fue acompañado por un crecimiento similar de la capacidad del Estado de gastar bien lo que recauda y de generar las condiciones para un crecimiento sostenible que conlleve a un desarrollo económico y social.

Si bien es cierto, en estos últimos años, el Perú ha escalado seis posiciones en el Índice Global de Competitividad 2012-2013 elaborado por el Foro Económico Mundial, avanzando 31 posiciones en la variable de estabilidad macroeconómica, aún mantiene un desempeño deficiente en pilares claves como innovación (puesto 117 sobre 144), instituciones (puesto 105), educación primaria y salud (puesto 91). En lo que respecta a las instituciones, resalta el bajo desempeño mostrado en aspectos como confianza en los políticos (127) y carga de la regulación gubernamental (128), por mencionar sólo algunos de los más relevantes.

Sin embargo, a pesar que los índices económicos han demostrado un crecimiento constante y sostenido, en contraste a esta virtud, existe un precario desempeño del Estado, reflejado en la poca confianza de la población en el Estado y sus autoridades democráticamente elegidas.

Según el Latino barómetro de los años 1995-2015 (2015), los niveles de satisfacción con la democracia en el Perú se encuentran por debajo del promedio de la región (31% en el Perú versus 39% en promedio en América Latina). Además, aún persisten marcadas desigualdades sociales y territoriales; según el mismo Latino barómetro, apenas el 14% de los peruanos considera que la distribución de la riqueza en el país es justa, lo que se refleja en un grado alto de insatisfacción con el sistema político y económico, y altos niveles de conflictividad social que afectan la gobernabilidad democrática.

Así, a octubre del 2016, Según La Defensoría del Pueblo (2016), reportó más de 212 conflictos sociales activos y conflictos latentes. Esto origina, alta exigencia de la ciudadanía exige un mejor Estado presente, activo y efectivo en todo el territorio nacional. A pesar de que en los últimos años la recaudación fiscal y el presupuesto público se han incrementado sustancialmente, las entidades públicas siguen teniendo una limitada capacidad de gestión, lo cual les impide proveer con eficacia, eficiencia y transparencia servicios públicos de calidad a los ciudadanos.

Por lo tanto, en la búsqueda constante de acercar el Estado a los ciudadanos de forma igualitaria en todo el país, hace una década se inició un profundo proceso de transformación, que significó la transferencia de funciones y recursos desde el nivel central a los gobiernos regionales y locales para que, en ejercicio de su autonomía política, económica y administrativa sirvieran de manera más cercana y efectiva a la ciudadanía. El proceso de descentralización satisfizo aspiraciones y necesidades largamente postergadas, y también ha generado nuevas expectativas por mayor inclusión y oportunidades para el desarrollo.

Sin embargo, esta transferencia de funciones y el incremento de recursos no han funcionado como se esperaba. Se extraña las grandes y profundas mejoras en la capacidad de descentralizar la administración gubernamental. Entonces es un deber importante, el continuar con el proceso de descentralización, pero debido a las limitaciones de las entidades del Gobierno Central, se observa un área de mejora, que las nuevas generaciones de

educadores, agentes de cambio, deben promover y reformular las estrategia de Estado.

Como consecuencia de ello, las entidades públicas nacionales, regionales y locales no muestran en general, tener las capacidades de gobierno y de gerencia suficientes para proveer más y mejores bienes y servicios públicos a todos los ciudadanos en todo el país, según su necesidad.

Según la presidencia del consejo de Ministros (2017), los esfuerzos por mejorar la gestión pública en el Perú han sido innumerables, de todas las formas posibles. Lamentablemente, con muy pocos resultados, ya que responden a una orientación estratégica y de compromiso bajo, de forma aislada y desarticulada.

Es por ello, que la presente investigación, ubicando la problemática general del estado en Promperú a planteo la siguiente problemática que es ¿Cuál es la relación entre la modernización del Estado y La gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017?

## **Metodología**

En este trabajo se ha utilizado el método hipotético deductivo, considerando lo vertido por Soto (2015), en donde indicó que “permite mostrar la veracidad o falsedad de las hipótesis que no se pueden demostrar de forma directa, debido a su carácter de conceptualización general” (p.49).

También se debe indicar que este trabajo de investigación está diseñada bajo el principio del enfoque cuantitativo, que según Hernández, Fernández y Batista (2014) dijeron que el uso de la recolección de datos para comprobar una hipótesis, se realiza en base a una medición de carácter numérico, bajo un análisis estadístico, que de herramientas precisas para probar teorías (p.4).

Además en el marco de la presente, se llevó a cabo según el método deductivo el cual consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones

particulares. Este método se caracteriza por el análisis de postulados, teoremas, leyes, principios de aplicación universal y de comprobada validez para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. Para efectuar dicho proceso de investigación se ha utilizado el método científico de acuerdo al diseño de investigación utilizando en esta tesis para lo cual, hemos realizado un procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica para la adquisición del conocimiento científico, También, se ha utilizado los métodos de la observación, correlación, inductivo – deductivo, de análisis y síntesis complementado con el método estadístico.

## Resultados

### Análisis descriptivo de la variable Modernización del Estado y Gestión del Cambio.

Tabla 9

Tabla de contingencia modernización del Estado y gestión del cambio.

		V2			Total
		gestión del cambio			
		No optimo	Regular	Optimo	
V1 modernización del Estado	No Optimo	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
	Regular	0 (0.0%)	36 (21,2%)	31 (18,2%)	67 (39,4%)
	Optimo	0 (0.0%)	38(22,4%)	65 (38,2%)	103 (60,6%)
	Total	0 (0.0%)	74 (43,5%)	96 (56,5%)	170 (100,0%)

En la tabla 9 observamos que la mayor frecuencia de aceptación se encuentra en el cruce del nivel “Optimo” de la variable Modernización del Estado y el nivel “Optimo” de la variable Gestión del Cambio, con 65 respuestas representando el 38,2% del total y la menor frecuencia de aceptación se da en el cruce del nivel “No óptimo” de la variable Modernización del Estado y el nivel “No óptimo” de la variable Gestión del Cambio, con 0 respuestas representando el 0,0 % del total, entre otros, como en el cruce del nivel “ No óptimo” de la variable Modernización del Estado y el nivel “Regular” de la variable Gestión del Cambio, con 0 respuestas representando el 0,00%, del total, asimismo en el cruce del nivel “No óptimo” de la variable Modernización del Estado y el nivel “Optimo” de la variable Gestión del Cambio, con 0 respuestas representando el 0,00%, del total;

Además entre los niveles “Regular” de la variable Modernización del Estado y el nivel “Regular” de la variable Gestión del Cambio, con 0 respuestas representando el 0,0 % del total y finalmente en el nivel “ Óptimo “ de la variable Modernización del Estado y el nivel “No óptimo” de la variable Gestión del Cambio, con 0 respuestas representando el 0,0 % del total.

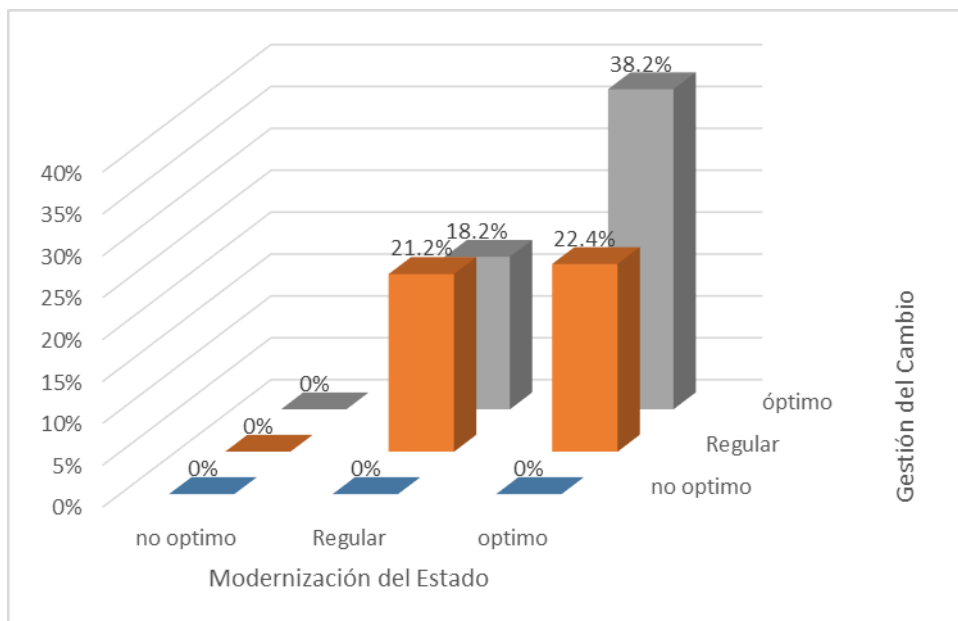


Figura 5. Histograma Modernización del Estado y Gestión del Cambio

En la figura 5, se visualiza que la mayor frecuencia de aceptación se encuentra en el cruce del nivel “Óptimo” de las Modernización del Estado y la variable Gestión del Cambio, sumando 58 respuestas, que representa el 38.2% en esta tendencia.

### Análisis Inferencial

#### Formulación de hipótesis estadística:

- H<sub>1</sub>:** Existe una relación positiva y baja entre la variable Modernización del Estado y gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 2017.
- H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa y positiva entre la variable Modernización del Estado y gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Lima, 201

### Contrastación de hipótesis general:

En la Tabla 12 se interpreta que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,166 se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) determinando que existe una relación baja entre las variables Modernización del Estado y de Gestión del Cambio. Así mismo el valor P (0,031)  $<0,01$  nos indica que la relación entre las variables es estadísticamente significativa.

Tabla 15

Matriz de correlación de la variable

Correlaciones				
			Modernización del estado	Gestión del cambio
Rho de Spearman	Modernización del estado	Coeficiente de correlación	1,000	,166*
		Sig. (bilateral)	.	,031
		N	170	170
	Gestión del cambio	Coeficiente de correlación	,166*	1,000
		Sig. (bilateral)	,031	.
		N	170	170

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

### 1. Discusión

La evidencia ubicada señala con respecto a la parte descriptiva de los datos que el nivel “Óptimo” de la variable Modernización del Estado está ligado al nivel “Óptimo” de la variable Gestión del Cambio, con 65 respuestas representando por el porcentaje de 38,2% mientras el nivel óptimo de la Modernización del Estado se relaciona con el nivel regular de la Gestión del Cambio en un 18,2% con 31 respuestas. En el plano inferencial se ha podido determinar la existencia de una correlación baja, donde el coeficiente Rho de Spearman es igual a 0.166 encontrándose en el rango de 0.0 a 0.2. Este análisis permite determinar que la variable Modernización del Estado se relaciona con la Variable Gestión del Cambio en un nivel escasa; dichos resultados concuerdan con los encontrados por Montano y Torres (2015), que sellaron que la visión del cambio organizacional sufre cambios en su transferencia desde una óptica macro, en un contexto social



desde sub niveles internos, reflejados en el comportamiento, que se salen a la luz en las dinámicas internas de todas las empresas, también, observaron muchas tensiones en la institución y el ambiente competitivo en el que se desarrollan, debido a la naturaleza de la Organización, debido al rechazo al cambio. Además en el marco del estudio de los procesos de cambio se observa que en las organizaciones, los cambios cuestan entre los colaboradores, células fuertes e indivisibles. Por otro lado, Asinelli (2013) concluyó que en primer lugar los indicadores económicos si bien son importantes a considerar, sin embargo no son determinantes para conseguir el camino de la modernización esperada. Es decir, que la relación entre la variable Modernización y el Cambio, en el ámbito económico no es muy importante. En segundo lugar, las estrategias de modernización que utilizadas no estaban enmarcadas en el contexto político-institucional, la cual generaron muchos inconvenientes en la implementación de las reformas, dejando de lado leyes y normas legales ineficientes.

En tercer lugar, las concepciones ideológicas que dejaron de lado el sentido político de la reforma, no alcanzaron el consenso que permitiría una importante modernización de la administración pública, en todos los estamentos del Estado y de la comunidad.

Por último, es imposible impulsar un proceso de reforma y modernización del Estado con instituciones que no coordinen entre sí y que no deleguen funciones importantes y urgentes.

## **2. Conclusiones**

La Modernización del Estado se relaciona de forma positiva y baja con la Gestión del cambio, en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo en Lima, 2017.

### 3. Referencias

- Asinelli, C. (2013). *Modernización del Estado en Argentina: ¿efecto estructural o decisión política? El Proyecto de Modernización del Estado como estudio de caso de restricciones en las Transformaciones Estatales. Argentina*. Extraído de: <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2488/1/%5BP%5D%5BW%5D%20M%20AyPP%20%20Asinelli,%20Christian%20G.pdf>. Extraído el 22 de setiembre del 2016.
- Defensoría del Pueblo (2016). *Reporte de conflictos sociales Nro. 152*. Perú. Extraído de: [http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte\\_mensual\\_de\\_conflictos\\_sociales\\_n\\_152\\_-\\_oct.pdf](http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte_mensual_de_conflictos_sociales_n_152_-_oct.pdf). El 20 de setiembre del 2016.
- Hernández R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* sexta edición México McGraw-Hill.
- Latino barómetro (2015). Informe 1995 – 2015. Chile. Extraído de [http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwjlxvS1qbDWAhWL6yYKHfXIARkQFgg2MAM&url=http%3A%2F%2Fwww.elselegrafo.com.ec%2Fimages%2Feltelegrafo%2Fportafolio%2F2015%2FINFORME\\_LB\\_2015.pdf&usg=AFQjCNHIBbLxOLhejR00I5dA65drZ2Ce6g](http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwjlxvS1qbDWAhWL6yYKHfXIARkQFgg2MAM&url=http%3A%2F%2Fwww.elselegrafo.com.ec%2Fimages%2Feltelegrafo%2Fportafolio%2F2015%2FINFORME_LB_2015.pdf&usg=AFQjCNHIBbLxOLhejR00I5dA65drZ2Ce6g). El 23 de abril del 2017.
- Presidencia del Consejo de Ministros (2017). *Política Nacional de Modernización de la gestión pública al 2021*. Perú. Extraído de: <http://sgp.pcm.gob>.
- Torres L. (2012). *Herramientas de apoyo a la gestión del Cambio organizacional en un sistema de Lean manufacturing*. Universidad Nacional

*Autónoma de México.* Programa de maestría y doctorado en Ingeniería. México. Extraído de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:g5qhgKqQFMJ:www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/5087/tesis.pdf%3Fsequence%3D1+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>. El 20 de abril del 2017.