

Modelo de gestión del cambio para mejorar el desempeño de los servidores públicos de una municipalidad provincial

Change management model to improve the performance of public servants in a provincial municipality

 Aníbal Vargas Guevara¹



DOI: <https://doi.org/10.26495/tzh.v16i.3020>

Resumen

El objetivo general fue determinar la influencia de un modelo de gestión del cambio en el desempeño de los servidores públicos de una municipalidad provincial de Cajamarca. Metodología tipo aplicada, diseño no experimental; Población 110 servidores públicos, con una muestra de 79 servidores públicos con un muestreo aleatorio simple. Técnica de recolección de datos fue el análisis documental y el instrumento ficha de registro documental. Los resultados mostraron que el desempeño laboral muestra un nivel "Muy bajo", con el 38,0 y un el nivel "Bajo" con el 32,9%. Del mismo modo, el nivel "Regular" representa el 29,1%. Los hallazgos, por otro lado, demuestran que la mayoría de los individuos tenían niveles muy bajos de desempeño laboral. Se concluye que, para mejorar el desempeño de los empleados municipales de Cajamarca, se propone un modelo de gestión del cambio en cuatro etapas, el primero de los cuales es la preparación y el diagnóstico, el segundo de los cuales es el diseño del plan de cambio, la implementación del cambio, y el tercero es la evaluación y consolidación mediante un calendario de actividades.

Palabras clave: Gestión, cambio, desempeño, servidores públicos.

Abstract

The general objective was to determine the influence of a change management model on the performance of public servants in a provincial municipality of Cajamarca. Methodology applied type, non-experimental design; population 110 public servants, with a sample of 79 public servants with simple random sampling. The data collection technique was documentary analysis and the instrument used was the documentary record card. The results showed that job performance shows a "Very low" level, with 38.0 and a "Low" level with 32.9%. Similarly, the "Regular" level represents 29.1%. The findings, on the other hand, show that the majority of individuals had very low levels of job performance. It is concluded that, in order to improve the performance of municipal employees in Cajamarca, a four-stage change management model is proposed, the first of which is preparation and diagnosis, the second of which is the design of the change plan, the implementation of the change, and the third of which is evaluation and consolidation through a calendar of activities.

Keywords: management, Change, performance, public servants.

¹ Mgtr. en gestión pública. Universidad César Vallejo, Perú. - vargasconstructores08@gmail.com

1. Introducción

En la actualidad a nivel global los eventos, sociales, políticos y económicos, han redireccionado las políticas públicas a la articulación y creación de nuevos objetivos, provocando un cambio esencial en las instituciones públicas (Rousseau & Ten, 2017). De tal manera que, en Alemania se producen formas inadecuadas de reorganización, gestión de calidad y reingeniería de procesos con fórmulas mágicas que pretenden solucionar el problema de la institución (Haghi et al., 2021). En Estados Unidos a pesar de, haberse redactado un gran número de estudios con procedimientos para adaptarnos al cambio, no existe una idea concreta que envuelva al servidor público como agente del cambio en la modernización del Estado y la constante transformación para ajustar al entorno global (Davis et al., 2022)

En consecuencia, en Sudáfrica los cambios acelerados del modelo burocrático weberiano a una nueva forma organizativa donde el éxito de una gestión anterior no confirma el cumplimiento de nuevos objetivos y metas a mediano o largo plazo nos llevan la necesidad de conceptualizar los aspectos fundamentales de la gestión del cambio (Mogogole & Jokonya, 2018). Al respecto, esta sucesión de cambios ha dado lugar a lo que se ha denominado "nueva gobernanza pública" en los gobiernos pakistaníes, cuyo análisis envuelve múltiples principios que requieren un nuevo modo de pensar y la incorporación de una posición en torno al futuro del sector público, tanto para la teoría como en la práctica (Hameed et al., 2017). Por el contrario, En Australia son muy pocos los servidores públicos que tienen experiencia en gestión del cambio. En consecuencia, una verdadera reforma llega a convertirse en un caso extraño, exponiendo la necesidad de un modelo que permita comprender la forma de implementar un cambio y poner las bases para cada una de las etapas en forma clara y sistemática (Buick et al., 2018).

El 73% de los países de América Latina y el Caribe cuenta con una estrategia de modernización digital. En el mundo actual, cualquier producto puede ser comprado, ajustado, disfrutado y/o cancelado usando un teléfono o una computadora, ampliando así la barrera digital entre las empresas privadas y los gobiernos.

En el Perú debido al covid-19 se le debe dar un impulso sin precedentes, manteniéndose a través de los trámites judiciales electrónicos y los trámites administrativos electrónicos y el reciente surgimiento de ventanillas y casillas electrónicas en diferentes entidades públicas; pero no se puede olvidar que se toma política pública en cuenta durante la implementación. La aplicación de algunos de los principios, principalmente el principio de integridad y la centralidad de los ciudadanos en el desarrollo transformador. (Chávez, 2020).

El Municipio Provincial de Cajamarca se enfrenta a una grave dificultad como consecuencia del conformismo personal identificado, lo que se considera una de las mayores debilidades del sector público. A esta situación se añade la falta de compromiso, identidad institucional y motivación, así como la falta de predisposición para ofrecer más de lo que se espera de su papel. Por otro lado, la falta de flexibilidad frente a los cambios necesarios para el bienestar del servicio complica aún más la situación. Sin embargo, La falta de un presupuesto definido para abordar esta cuestión puede considerarse un factor agravante.

En consecuencia, el problema se formuló de la forma siguiente ¿De qué manera la implementación de un modelo de gestión del cambio influirá en el desempeño de los servidores públicos de una municipalidad provincial de Cajamarca? En este sentido, el presente estudio se justifica porque la gestión del cambio ha evolucionado desde diferentes enfoques en el cual ha primado la complementación, análisis e interpretación en el sector privado. Sin embargo, su objetivo es crear un modelo de gestión del cambio mediante la aplicación de instrumentos críticos del sector público para mejorar el desempeño del personal del gobierno provincial de Cajamarca.

Por este motivo, el objetivo general es Determinar la influencia de un modelo de gestión del cambio en el desempeño de los servidores públicos de una municipalidad provincial de Cajamarca.

El estudio utilizó un paradigma positivista en sintagma con pragmatismo social para diagnosticar el problema en la gestión del cambio y el desempeño laboral con el fin de ejecutar un cambio social en el gobierno municipal de Cajamarca a través de una propuesta. Su impacto socio-económico se refleja en la propuesta porque es una gran estrategia para lograr la participación ciudadana, lograr eficiencia en el servicio público, aumentar la transparencia de la información, e incluso crear agilidad procesal, de la economía y evitar la burocracia que causa mucho daño a la

ciudadanía. Los gerentes ocupan cargos en varios gobiernos. Esta herramienta de gobierno debe tener una estructura sólida y rentable, ya que el servicio operará las 24 horas del día, los 365 días del año. Además, el equipo técnico debe tener un alto nivel de manejo de redes informáticas, de fácil acceso y atractivo (Ripalda, 2019).

La gestión del cambio es crucial tanto para la competitividad a corto plazo como para la supervivencia a largo plazo, pero también plantea importantes cuestiones de gestión (Hagl et al., 2023). La gestión del cambio ha alcanzado el mayor grado de responsabilidad administrativa, ya que las organizaciones se enfrentan constantemente a la necesidad de implementar algún tipo de cambio y tienen el desafío de capturar el cambio para el que no fueron diseñadas (Sánchez et al., 2023). La agilidad organizacional permite adaptarse y capturar capacidades de cambio flexibles y rápidas, así como la gestión eficaz de los cambios externos e internos con el fin de prever y responder a los cambios de una manera oportuna y sencilla (Guo & Polak, 2023). Como resultado, la alta dirección busca comprender la dinámica externa y, sobre esa base, emprender el cambio organizacional, y los esfuerzos de cambio contribuyen a comprender el entorno y establecer un sentimiento de orden. (Fierro, 2021). Las empresas se combaten al desafío de cómo ajustarse al creciente ritmo de cambio en universos más complicados (Fierro, 2021).

Conjuntamente, la transformación organizacional es un esfuerzo multifacético para alcanzar metas o mejorar una organización (Payne et al., 2023). Como resultado, hay pocas dudas de que la transformación es un proceso natural que producirá beneficios, se implemente o no (Shaik et al., 2023). Debido a que las estructuras organizativas se basan en las personas, los líderes empresariales deben reconocer que los futuros cambios organizativos tendrán un impacto en ellos (Csedó, 2023). En el otro extremo del espectro, el cambio en las organizaciones no debe ser visto como un evento que siempre las sorprende, sino como el resultado de procesos en marcha que deben ser abordados de manera ordenada, dejando abierta la posibilidad de giros inesperados, situaciones imprevistas y movimientos violentos ya menudo agresivos (Kabashi, 2023). Según el mismo director, se ha informado que "al menos una cosa les queda clara a las organizaciones -públicas y privadas-: se enfrentan a un mundo más agresivo donde serán juzgadas con severidad más severa que antes en función de su eficacia, y donde habrá menos obstáculos en el búnker" (Martínez et al., 2018).

Asimismo, hay una creencia generalizada de que el cambio equivale a la expansión, y que el crecimiento es un fenómeno natural (Rooney et al., 2023). El cambio es considerado como un proceso de adaptación gradual a este nivel. También fue una época de explosión social, que desafió el viejo orden social (Chatterjee et al., 2023). La creciente popularidad de los movimientos que crean organizaciones e impulsan cambios basados en valores humanos es parte de esta tendencia (Rueda et al., 2018).

Kurt Lewin estableció la noción estándar de gestión del cambio. Es básicamente un sistema fuerte debido a la dinámica y los factores limitantes; por lo tanto, la modificación de estas fuerzas producirá cambios en el sistema (Barreiro et al., 2023). Las fibras promotoras se encargan de ayudar en el proceso de transformación, así como minimizar los factores que lo dificultan (Kasana et al., 2023). Este paradigma de Lewin para la reforma organizacional contiene tres pasos: desatar, elevar y volver a la congelación (Martínez et al., 2018).

Se reconoce como un importante énfasis teórico cuando se observa el lado del pensamiento-acción, utilizado en los procesos estratégicos de cambio social llevados a cabo en entornos impredecibles, complicados y/o en evolución (Hardwig & Boos, 2023). En estas circunstancias, la característica principal de la teoría del cambio es el estudio y desarrollo de hipótesis basadas en la dinámica del poder (a nivel micro y macro) y la distribución del poder, así como su conexión entre importantes grupos de interés (Kaur et al., 2023). Preste especial atención a las funciones de los diversos grupos de actores, así como a la implementación exitosa de su deseo de cambio (Monje, 2019).

La teoría del cambio permite identificar y categorizar los cambios esperados, las acciones a realizar y los vínculos entre los elementos del modelo. Esta será la base para la evaluación del modelo (Egea et al., 2022). Esta metodología se puede aplicar a otros programas que deseen integrar la participación interdisciplinaria y comunitaria en su diseño y evaluación (Litvinova et al., 2023).

La teoría del ciclo de vida asume la metáfora del crecimiento orgánico para caracterizar las etapas del desarrollo organizacional de principio a fin (Gutierrez et al., 2019). El cambio es

determinista, lineal e irreversible, según esta teoría, cuando puede dar una sola serie de acciones a seguir que son recogidas y entrelazadas por una regla, programa, institución o lógica (Majnoor & Vinayagam, 2023).

La teoría dialéctica postula que las entidades existen en un universo pluralista de acontecimientos, fuerzas e ideales contendientes para la dominación y el control (Gutierrez et al., 2019). Según esta escuela, la estabilidad y el cambio son tectónicos porque se explican por un equilibrio entre la fuerza de entidades opuestas, que los autores interpretan como tesis, anátesis; además, los autores reconocen los procesos por los que se mantiene la tesis, así como los procesos por los cuales la oposición mueve suficiente fuerza para imponer su antítesis (Rousseau & Have, 2022). Además, La teoría del cambio es un proceso de constante reflexión sobre la investigación del cambio, y cómo sucedió y qué significa para los roles que desempeñamos, antecedentes, industria y/o población específicos (Retolaza, 2018).

El cambio organizacional se puede abordar desde tres perspectivas. El primer punto de vista es el de la ecología de la población, donde la mayor parte de la transformación organizacional ocurre a través de la creación de nuevas organizaciones y formas de organización que reemplazan a las antiguas. La segunda teoría, llamada teoría de la adaptación racional por los autores, sostiene que la capacidad de cambio de una organización refleja cambios en su estrategia y estructura en respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno. La tercera teoría, conocida como teoría de la variación aleatoria, afirma que las organizaciones cambian su estructura principalmente en respuesta a procesos endógenos, pero que estos cambios están vagamente relacionados con las expectativas de los líderes y los requisitos y amenazas del entorno. (Rueda et al., 2018).

Existen diferentes concepciones del cambio organizacional, y hay dos puntos principales de énfasis: la transformación planificada y el cambio repentino o repentino. La dirección de los procesos de transformación como resultado de la reflexión organizacional y el ajuste sistémico define el cambio planificado. El cambio previsto, por otra parte, está vinculado a la capacidad de responder rápidamente a escenarios imprevistos que puedan desarrollarse en el medio ambiente (Valle et al., 2017). Aquí entendemos el cambio social como una acción transtemporal y transformadora hacia la justicia social que no siempre implica avanzar. (Nos Aldás, 2019).

La comunicación para el cambio social es un tipo de afirmación de identidad y valor que amplifica las voces silenciosas o rechazadas y se esfuerza por aumentar su presencia en las áreas públicas. Esto se logra mediante un proceso de debate público y privado en el que los individuos y las sociedades reconocen quiénes son, qué tienen, cuáles son sus deseos y cómo pueden actuar para mejorar sus propias vidas. El discurso se convierte en una herramienta para reconocer las dificultades, tomar decisiones e implementar soluciones comunes a los problemas de desarrollo. (Sala, 2017).

La evolución indica que el cambio ocurre en numerosas cosas de una manera predecible a través de un ciclo continuo de cambio, selección y mantenimiento. Cuando se adoptan estructuras organizativas debido a la competencia por recursos limitados, se mantienen o perpetúan las prácticas existentes y las modificaciones aumentan el empleo, se produce la retención (Gutierrez et al., 2019). El caos organizacional, analizamos conceptos como la entropía, los desequilibrios y los patrones flotantes, que se emplea para comprender los procesos de cambio. Al no asumir una causalidad lineal que conduciría a la inestabilidad, buscó encontrar patrones en las características aparentemente aleatorias de los sistemas complejos. Sin embargo, la visión de la organización como un sistema dinámico sigue siendo la misma. (Valle et al., 2017).

Las dimensiones de acuerdo a Carbajal (2016) se encuentran: Las Personas, que abarca a los colaboradores de una institución que con el desarrollo tienen la necesidad de cambio. La gestión de procesos está respaldada por modelos de sistema. El organigrama representa el sistema organizativo, que desarrolla los órganos y ocupaciones que se extienden. La Información, como institución requiere de enviar y recibir información para comunicarse. La Tecnología, influye decisivamente la transparencia y difusión adecuada del resultado siendo los usuarios los que terminan rechazando o aceptando.

La teoría de la nueva gestión pública, también conocida como gestión pública o gestión neoliberal, se refiere a un programa de reforma del sector público cuyo objetivo es mejorar el

rendimiento general de las instituciones públicas mediante el uso o el empleo de conocimientos especializados y enfoques de gestión del sector privado (Oyarzún & Cornejo, 2020).

La teoría de la gestión pública debe abordar a todos los administradores públicos, no solo a los que se encuentran en la cúspide estratégica de las instituciones públicas. Se debe prestar atención a la generación de conocimiento útil para la gran mayoría de los mandos intermedios, así como al desarrollo de teoría relevante para los altos directivos. (Segura, 2017). Asimismo, se basará en la experiencia de los gestores públicos basándose en el concepto de que a los gestores públicos les irá mejor si estudian las experiencias reales de sus colegas en circunstancias similares. (Segura, 2017).

Es, por así decirlo, un paradigma emergente, el proceso por el cual los actores de la sociedad se establecen en sus objetivos fundamentales e interconectados, así como la forma de alcanzarlos: su sentido de dirección y habilidades de liderazgo (Cevallos, 2020). Esta interpretación muestra que lo importante no es el gobierno mismo sino sus acciones, y que los órganos administrativos, ejecutivos y legislativos -gobierno en sentido amplio- son trascendentes sólo en lo que hacen con, desde y con respecto a otros. actividades sociales y económicas. actores, en lugar de y hacia sí mismos (Quintero, 2017). Igualmente, una administración pública eficaz es esencial para la promoción de la democracia, como se establece en el artículo 4 de la Carta Democrática Interamericana de la Organización de los Estados Americanos (OEA), que afirma que la transparencia de las actividades y la ejecución de los gobiernos son elementos esenciales de la aplicación democrática. Responsabilidad del Gobierno en la gestión pública, respeto de los derechos sociales, libertad de expresión y prensa (Naser et al., 2017).

El desempeño de los servidores presenta desafíos por la modernización de e-gobierno porque es necesario incursionar en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), no solo en caso de conocerlas sino también para descubrir sus usos y aplicaciones, en las que construir estrategias que permitan conocer qué es desarrollo en el sector de los servicios públicos (Ripalda, 2019). La gobernanza electrónica surgió a finales del siglo XX, con el objetivo principal de mejorar la apertura y la eficiencia en el gobierno a través del uso de la tecnología de la información y la comunicación (Damascene & Andersson, 2019). La definición operacional de este término se centra en la capacidad de las TIC para mejorar las operaciones gubernamentales y la conexión entre las personas y las instituciones públicas (González et al., 2020; Antoni et al., 2019). Otro aspecto de la gobernanza electrónica es la promoción de los principios democráticos, así como el incremento de la calidad y la cantidad de las interacciones entre los ciudadanos y el gobierno (Hartanto et al., 2022). De hecho, el gobierno electrónico tiende a reducir los costos de información de los ciudadanos, lo que permite el surgimiento de nuevos mecanismos de rendición de cuentas verticales y horizontales. Además, en general, el documento tiende a distinguir dos áreas principales en el e-gobierno: la entrega de servicios digitales a la población y la e-democracia en el marco de procesos participativos. (González et al., 2020).

Los proyectos de régimen electrónico en las naciones subdesarrollados permanecen enfrentando varios retos para dar servicios sostenibles (Pico & Salazar, 2021).

Además, las primordiales restricciones de los modelos de madurez para territorios subdesarrollados presenta dificultades en el régimen electrónico (Delgado & Sánchez, 2018): En primer lugar, la asimilación del gobierno electrónico sigue un modelo lineal. La tecnología moderna puede permitir que los gobiernos tomen dos o más pasos simultáneamente. En cambio, depende de la decisión del gobierno y si tiene los recursos apropiados para enfrentarlo. En segundo lugar, la transacción tiene lugar antes de la integración. Las transacciones no pueden realizarse completamente sin la integración de sistemas y servicios en diferentes niveles. Los procesos de servicios gubernamentales a menudo requieren la participación de más de dos agencias o departamentos de la administración pública que trabajan juntos para brindar el servicio solicitado, lo que permite la integración y la interoperabilidad entre las agencias. En tercer lugar, la escasez de tecnologías superiores. Los modelos actuales de envejecimiento no tienen en cuenta los impactos de los avances tecnológicos, que tienen el potencial de acelerar drásticamente y/ o posponer los procesos de envejecimiento. Por último, falta de procesos detallados: Los modelos de madurez no brindan soluciones estratégicas para alcanzar los hitos del gobierno electrónico. Finalmente, la falta de perspectivas de adopción: los modelos más antiguos omiten a los usuarios que desempeñan funciones esenciales en el despliegue eficaz del gobierno electrónico (Delgado & Sánchez, 2018).

La gestión del cambio se transformó en la máxima responsabilidad de la dirección, ya que las organizaciones ya que las organizaciones se enfrentan constantemente a la necesidad de implementar algún tipo de cambio y tienen el desafío de capturar el cambio para el que no fueron diseñadas (Fierro, 2021). Incluyendo a los servidores públicos como personas dentro de los procesos y estructura organizacional que cumple sus funciones basado en la Información y tecnología (Adam, 2022). Además, el desempeño laboral se describe como el proceso de practicar la profesión para cumplir con los estándares de la institución (Chavenato, 2018). En consecuencia, se ejerce la profesión de acuerdo con los requisitos de la institución, donde, según sea necesario, se realiza una inspección de los requisitos del proyecto, luego de lo cual se verifican sus calificaciones mediante certificación (Ratana et al., 2020; Bartlett, 2020).

La epistemología en este contexto se relaciona con la forma en que se obtiene el conocimiento sobre la gestión del cambio y el rendimiento de los servidores públicos (Al-Ameri & Al-Uqabi, 2021). Puede abordarse desde la perspectiva de cómo se recolectaron y analizaron los datos, así como la validez y confiabilidad de los métodos utilizados (Židonis & Raišienė, 2020). Además, es relevante considerar cómo se establecieron las premisas de conocimiento previo, las suposiciones subyacentes y cómo estas influyen en la interpretación de los resultados (Freeburg, 2020).

2. Metodología

Proponemos el tipo de investigación aplicada utilizada en base a las características de la investigación. Asimismo, es de tipo Proyectiva porque se realizó el diagnóstico de la realidad y se crea una propuesta que no necesariamente será aplicada (Bernardo et al., 2019).

La investigación presenta un enfoque cuantitativo, con el objetivo de producir un análisis de datos del mundo real que puedan ser utilizados para anticipar la ocurrencia (Blasco & Vegas, 2018). Como resultado, el diseño del estudio que servirá como base del informe se clasifica como no experimental (Hernández & Mendoza, 2018). Porque el objetivo es sugerir un enfoque de gestión del cambio para mejorar el desempeño de los servidores públicos en un municipio provincial de Cajamarca.

La población es el número total de personas que residen en el mismo lugar al mismo tiempo y satisfacen los objetivos de investigación (Baena, 2017). En el presente estudio se compone de 110 empleados del gobierno provincial de Cajamarca. (a) Criterios de inclusión: (a) Un funcionario municipal provincial. (c) Asistencia durante el tiempo de estudio. (c) Proporcione su consentimiento válido. (b) Criterios de exclusión: (a) Denegación de empleo como funcionario público. (b) Ausencia durante el período de investigación. (c) Negativa a otorgar autorización.

La muestra fue calculada mediante la fórmula aleatoria con un valor p de 0.5 para muestras sociales sin estudios previos, un error de 0.05 establecido por el investigador y un valor $Z=1,64$ mediante el cual la muestra fue calculada en 79 funcionarios públicos del municipio provincial de Cajamarca. Estableciendo un muestreo fue aleatorio simple.

La técnica fue análisis documental, donde el investigador utilizó esta estrategia para llenar un documento complejo con información que será evaluada en base al registro interno del individuo (Hernández & Mendoza, 2018). Mediante el instrumento Ficha de registro documental. La confiabilidad del instrumento fue examinada durante una prueba piloto con 25 trabajadores públicos del gobierno provincial de Cajamarca, con un $R-20$ de 0.817 en desempeño laboral superior a 0.75.

3. Resultados

Tabla 1

Nivel de las dimensiones del desempeño laboral de los servidores públicos de una municipalidad provincial de Cajamarca.

	Revisión		Planeación		Seguimiento		Evaluación	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	27	34.2%	19	24.1%	30	38.0%	30	38.0%
Bajo	45	57.0%	11	13.9%	25	31.6%	49	62.0%
Regular	7	8.9%	48	60.8%	24	30.4%	0	0.0%
Alto	0	0.0%	1	1.3%	0	0.0%	0	0.0%
Muy alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

Nota. Datos obtenidos del análisis documental de la Ficha de Registro Documental sobre Desempeño.

En tabla 1 se muestra la siguiente información sobre la dimensión Revisión, el nivel "Malo" recibe el mayor porcentaje de respuestas, con un 57,0%. Esto indica que la mayoría de los participantes tienen un nivel de competencia bajo en el área de revisión.

Por otro lado, el nivel "regular" tiene la mayor proporción de respuestas sobre el componente de planificación, con un 60,8%. Esto sugiere que la mayoría de los participantes tienen un nivel de competencia regular en la planeación.

Además, se evidencio sobre la dimensión seguimiento que nuevamente, el nivel "Muy Bajo" es el que obtiene el porcentaje más alto, con un 38.0%. Esto indica que una proporción significativa de los participantes tiene un nivel bajo en la competencia de seguimiento.

Asimismo, en la dimensión Evaluación se obtuvo como resultado que el nivel "Bajo" obtiene el porcentaje más alto, con un 62.0%. Esto refleja que la mayoría de los participantes tienen un nivel bajo en la competencia de evaluación.

Los resultados sugieren una tendencia hacia niveles bajos o regulares de competencia en las áreas de revisión, planeación, seguimiento y evaluación. Esto indica que los participantes pueden enfrentar dificultades en la gestión de estas áreas, lo que puede tener un impacto en la eficacia general de sus procesos.

Los bajos niveles en las categorías antes mencionadas pueden estar relacionados con una falta de formación o una concentración en el desarrollo de ciertas capacidades. Puede ser necesario adoptar un enfoque más sistemático de la capacitación y el desarrollo de aptitudes en materia de examen, planificación, supervisión y evaluación.

Los resultados resaltan la necesidad de mejorar las competencias en estas áreas, especialmente en la evaluación y la planeación, donde la mayoría de los participantes muestran niveles bajos o regulares de competencia. Esto podría repercutir negativamente en la eficiencia de los procedimientos y la adopción de decisiones.

En resumen, la tabla muestra un área de mejora significativa en las competencias relacionadas con la revisión, planeación, seguimiento y evaluación. Debido a que estos niveles son bajos y constantes, es necesario abordar estas deficiencias a través de la capacitación y el desarrollo de habilidades especializadas para mejorar la eficiencia en estas áreas.

Tabla 2

Nivel del desempeño laboral de los servidores públicos de una municipalidad provincial de Cajamarca.

	Desempeño	
	f	%
Muy bajo	30	38.0%
Bajo	26	32.9%
Regular	23	29.1%
Alto	0	0.0%
Muy alto	0	0.0%

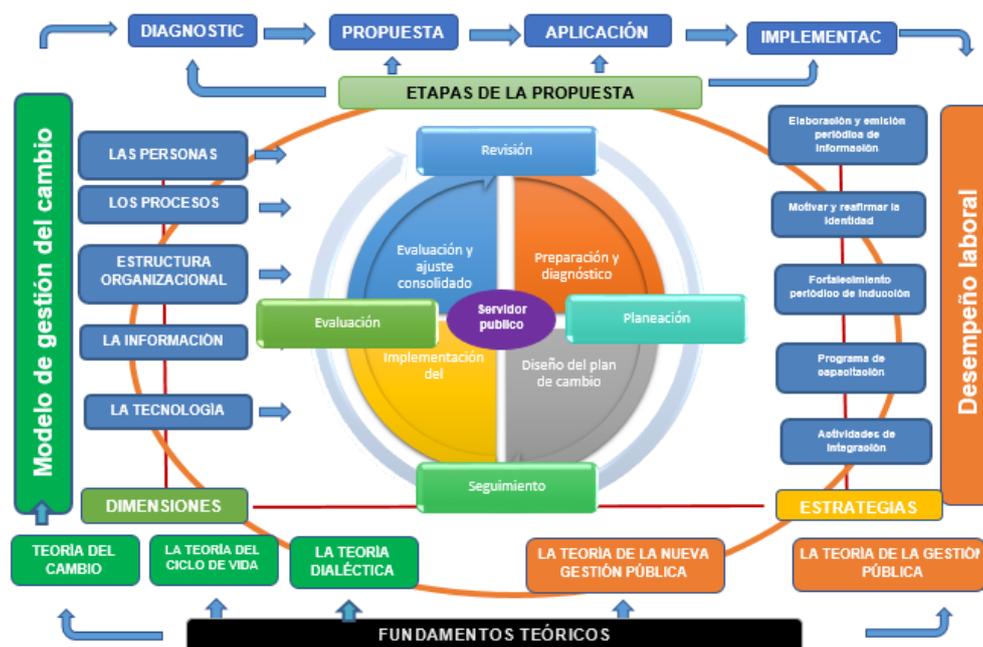
Nota. Datos obtenidos del análisis documental de la Ficha de Registro Documental sobre Desempeño.

La tabla 2 muestra los siguientes datos sobre el desempeño laboral: El nivel "Muy bajo", con el 38,0% de las respuestas, tiene la mayor proporción de respuestas. Además, con un 32,9%, el nivel "Bajo" gana una gran parte. Del mismo modo, el nivel "Regular" representa el 29,1%. Los hallazgos, por otro lado, demuestran que la mayoría de los individuos tenían niveles bajos o estables de desempeño laboral. No hay competidores con calificaciones de desempeño de "Alto" o "Muy Alto".

Asimismo, una multitud de variables, incluyendo la falta de capacitación, motivación, recursos o claridad en los estándares del lugar de trabajo, podría explicar la preponderancia de niveles bajos y constantes de desempeño laboral. De manera similar, los datos indican que abordar la participación de la fuerza laboral en este grupo demográfico es crucial, dado que la mayoría de los participantes se encuentran en niveles bajos y consistentes. Se puede requerir capacitación, motivación y explicación de los requisitos del trabajo. Para concluir, el cuadro demuestra que el desempeño laboral en la población analizada es en gran medida pobre o consistente, lo que indica una necesidad de desarrollo en el sector laboral. Puede ser necesario utilizar iniciativas para aumentar el rendimiento y el personal de apoyo.

4. Modelo propuesto

Figura 1. Modelo de gestión del cambio para mejorar el desempeño de los servidores públicos



La implementación de un modelo de gestión del cambio se vuelve crucial debido a las brechas significativas descubiertas en las habilidades de los servidores públicos. La inadecuada gestión del cambio se atribuye a diversos factores, como la falta de capacidad, la resistencia al cambio y tácticas ineficientes, lo que requiere un enfoque estratégico para abordarlos. Este modelo propuesto se desglosa en fases clave: desde la preparación y el diagnóstico inicial hasta el diseño y ejecución del plan de cambio, y finalmente, la evaluación y modificaciones posteriores. Cada etapa se sustenta en un programa de actividades meticulosamente diseñado con una estructura de tiempo establecida. Esta planificación detallada busca abordar las limitaciones identificadas, mejorar las habilidades del personal y garantizar un compromiso efectivo hacia las reformas necesarias. En última instancia, se proyecta que este enfoque estratégico de gestión del cambio fomente mejoras a largo plazo en el servicio público y eleve la calidad de vida de la comunidad atendida por la institución gubernamental.

4.1 Base legal

Ley del Procedimiento Administrativo General (Ley N° 27444): Esta ley establece las normas generales para la gestión administrativa en el ámbito de las entidades públicas, incluyendo las municipalidades.

Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972): Regula la organización y funciones de las municipalidades en el Perú, incluyendo aspectos relacionados con la gestión administrativa y la toma de decisiones.

Ley del Servicio Civil (Ley N° 30057): Regula el servicio civil en el ámbito de las entidades del Poder Ejecutivo y establece disposiciones para la gestión de recursos humanos en el sector público.

Ley de Modernización de la Gestión del Estado (Ley N° 27658): Establece medidas para la modernización de la gestión pública y la promoción de la eficiencia en las entidades del Estado.

Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (Ley N° 28716): Establece disposiciones para el control y fiscalización de las actividades de las entidades estatales, incluyendo las municipalidades.

4.2 Fases

Fase 1: Preparación y Diagnóstico: Esta fase se centra en preparar el terreno para el cambio. Implica la formación de un equipo de cambio que será responsable de liderar el proceso. Además, se realiza un diagnóstico exhaustivo para identificar desafíos y oportunidades.

Fase 2: Diseño del Plan de Cambio: En esta fase, se desarrolla un plan estratégico detallado que establece objetivos específicos y plazos para el proceso de cambio. Se define una estrategia de programas de capacitación que abordan las necesidades de desarrollo de habilidades.

Fase 3: Implementación del Cambio: La implementación del cambio implica la ejecución de la estrategia, programas de capacitación y la introducción de un cronograma que fomenta la competitividad y se mejora el servicio.

Fase 4: Evaluación y Ajuste: Esta fase implica el monitoreo constante de indicadores clave de desempeño para evaluar el progreso del cambio. Se recopila retroalimentación de los servidores públicos y se realiza un ajuste según sea necesario. Enfatiza el aprendizaje continuo con el paradigma positivista en sintagma con el pragmatismo social porque busca diagnosticar el problema en la gestión del cambio y el desempeño laboral para eventualmente implementar un cambio social en el gobierno municipal de Cajamarca a través de una propuesta.

4.3 Objetivos

Mejora del desempeño de los servidores públicos en un municipio provincial de Cajamarca.

A. Metodología

Los aportes teóricos de la interculturalidad, el humanismo y la cognición fueron tomados en cuenta para llevar a cabo este programa, conduciendo finalmente a la formación de procesos mentales y educativos.

El desempeño laboral de los funcionarios públicos tiene un impacto sustancial en la participación y la experiencia general de servicio.

Su creación incluyó la combinación del formulario de registro de documentos, que impactó la impresión de cambio, y la gestión de la actuación profesional, con el propósito de ofrecer una serie de sugerencias dirigidas a la gestión que logre los objetivos establecidos.

B. Evaluación

- La evaluación Inicial. – Se realizó una evaluación diagnóstica utilizando la Ficha de registro documental de gestión del cambio y el desempeño de los servidores públicos de la municipalidad provincial de Cajamarca para avanzar en la presente investigación y mejorar el proceso.
- La Evaluación de Proceso. - Para cumplir con los objetivos del proyecto, se organizaron talleres en numerosas sesiones para optimizar los procedimientos y centrarse en los factores esenciales que resultarían en un mejor resultado y efecto en la región de intervención.
- La evaluación final. - Cabe señalar que el área de intervención desencadenó un proceso de mejora continua, lo que nos permitió optimizar el uso de nuestros recursos en el cumplimiento de nuestra misión institucional; y el valor añadido, para lo cual se utilizaron los talleres para evaluar el nivel de innovación y renovación de cada colaborador.

C. Actividades o talleres de aprendizaje

La dedicación de la Municipalidad al logro de objetivos basados en el desempeño de los funcionarios públicos para asegurar y preservar las ventajas comparativas y competitivas que toman en consideración una nueva cultura organizacional de innovación y renovación.

Estrategias de comunicación.

1. Publicación y distribución periódicas de información empresarial sobre temas importantes para las personas que participan en el proceso.

- Planifique seminarios de introducción, motivación y autoestima personal con la asistencia de un psicólogo organizacional y un trabajador social.
- Diseño de folletos, alfombras, materiales publicitarios, etc.
- Obtención de información de forma regular de cada distrito municipal.
- Realizar un diagnóstico y evaluaciones para fijar y mejorar las actividades.
- Monitorear y evaluar los procedimientos de comunicación interna del gobierno local (incluyendo imágenes y videos de lo que está sucediendo).
- Establecimiento de un comité para llevar a cabo la estrategia integrada de comunicación.

2. Inculcar una imagen favorable de la organización y la autoestima en su personal.

- Identificar y reducir las barreras de comunicación entre los colaboradores, lo que resulta en conversaciones y esfuerzos de alineación de criterios con voces organizativas no oficiales.
- Crear documentación impresa explicando las acciones internas que se llevarán a cabo.

3. Creación de datos personalizados para industrias relacionadas con procesos.

- Crear y distribuir artículos e imágenes de colaboradores municipales para su publicación en la publicación interna del municipio.
- Organizar y participar en las actividades anuales del municipio.
- Porciones informativas sobre procedimientos de gestión y comunicación, como artículos, imágenes y películas.

4. Motivar y confirmar las identidades de empleados y trabajadores a través de estrategias y programas de la empresa para fortalecer las interacciones entre actores.

- Desarrolla y comunica el logotipo, propósito, visión y valores corporativos del Municipio.
- Programar la publicación y distribución de proyectos, funciones, planes organizativos y otra información institucionalmente importante, al tiempo que se evalúan los posibles temas de publicación.
- Alentar y monitorear el compromiso de los colaboradores mediante el reconocimiento del comportamiento individual en áreas de difusión tales como boletines de noticias y correo electrónico interno.
- Creación y gestión de emisiones informativas para edificios municipales e importantes plazas de aparcamiento

4.4 Inducción

Inducir es una forma de obtener más capacitación, mejor desempeño laboral, y más seguridad. Como resultado, los colaboradores podrán cumplir con confianza sus obligaciones desde el primer día que lleguen al Municipio.

1. *Inducción inicial. Fase de recepción, inducción general y específica.*
 - *Saludo y bienvenida a nuevos colegas al municipio.*

Tabla 3

Fase de recepción, inducción general y específica.

Responsable	Paso	Acción	
Dirección de Recursos Humanos. Departamento de Desarrollo Institucional.	1	Envía el calendario de actividades del Programa de Inducción y alerta a los responsables de cada trabajo	Mes 1
	2	Informar a los supervisores inmediatos de la lista de trabajadores recién contratados de sus respectivos departamentos que asistirán a la Reunión de Inducción	
	3	Póngase en contacto con el nuevo colaborador y organice una reunión para decidir la fecha, hora y lugar de la inducción	
	4	Saluda al huésped y le ofrece la documentación adecuada para la admisión, como formularios de inscripción	
	5	Llevar al nuevo empleado al lugar seleccionado para la Inducción General de la empresa y asignarle un asiento	
	6	Comenzar la presentación frente al público y planificar las actividades del grupo	
	7	Explicar el objetivo y los objetivos del proceso de inducción	
	8	Entrega el Manual de Inducción, Convenio Colectivo y Manual de Seguridad e Higiene Industrial.	
	9	Si la inducción general de la empresa no tiene efecto inmediato, siga al empleado a su trabajo designado	

Fuente: Elaboración propia.

2. *Repetición del procedimiento de inducción de personal antiguo.*
 - Planifique seminarios de introducción, motivación y autoestima personal con la asistencia de un psicólogo organizacional y un trabajador social.
 - Diseño de folletos, alfombras, materiales publicitarios, etc.
 - Obtención de información de forma regular de cada distrito municipal.
 - Realizar un diagnóstico y evaluaciones para fijar y mejorar las actividades.

- Monitorear y evaluar los procedimientos de comunicación interna del gobierno local (incluyendo imágenes y videos de lo que está sucediendo).
 - Establecimiento de un comité para llevar a cabo la estrategia integrada de comunicación.
3. *Hacer correr la voz sobre las instalaciones y filiales de la empresa.*
- Involucrar a los altos funcionarios del alcalde en las actividades de reconocimiento de la ciudad.
 - El recorrido de reconocimiento del municipio debe organizarse al menos dos veces al año.
4. *Motivar y reforzar las identidades de los trabajadores y empleados a través de estrategias y programas empresariales con el fin de reforzar las interacciones entre actores.*
- Desarrolla y comunica el logotipo, propósito, visión y valores corporativos del Municipio.
 - Programar la publicación y distribución de proyectos, funciones, planes organizativos y otra información institucionalmente importante, al tiempo que se evalúan los posibles temas de publicación.
 - Alentar y monitorear el compromiso de los colaboradores mediante el reconocimiento del comportamiento individual en áreas de difusión tales como boletines de noticias y correo electrónico interno.
 - Diseño y administración de anuncios de servicio público, incluyendo exhibición en edificios municipales y áreas clave, así como facilitación del acceso a internet para monitorear los cambios.

4.5 Motivación social y humana.

Es vital combatir la desmotivación ya que un empleado desmotivado puede contaminar al resto del equipo porque las emociones, ansiedades y puntos de vista de una persona se transmiten cuando se comunican con otros.

Tabla 4

Programa de capacitación

Tema	Fecha	Tiempo
Liderazgo y Trabajo en Equipo: "Construyendo un Barco Exitoso"	Mes 2	2 Horas
Somos una familia municipal.	Mes 3	2 Horas
Desarrollo Personal y Organizacional de la Municipalidad	Mes 4	2 Horas
Me siento motivado en mi trabajo sin miedo al Cambio	Mes 5	2 Horas
Juntos somos más fuertes.	Mes 6	2 Horas
Posicionamiento y competitividad del servidor publico	Mes 7	2 Horas
Un buen desempeño laboral	Mes 8	2 Horas
Total: siete sesiones de aprendizaje		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Actividades de integración

Estrategia	Actividad	Fecha
Incorporación a la Cultura Organizacional	Integración de las prácticas y actitudes promovidas a través del cambio en la cultura organizacional.	Mes 9
Reconocimiento y Celebración de Logros	Celebración de los logros y éxitos del proceso de cambio para fortalecer la motivación y el compromiso de los servidores públicos.	Mes 10
Reforzamiento de la Comunicación y la Formación	Establecimiento del nuevo programa de formación para mantener a los servidores públicos actualizados y comprometidos.	Mes 11

5. Conclusiones

Tras analizar los datos recopilados y evaluar los resultados se concluye que:

La implementación de un modelo de gestión del cambio ejerce una influencia significativa en el desempeño de los servidores públicos de una municipalidad provincial de Cajamarca. Este enfoque estratégico ha demostrado ser una herramienta fundamental para abordar y mejorar las habilidades y competencias del personal, permitiendo una notable transformación en su rendimiento laboral.

Se evidencia el desempeño laboral de la población evaluada es mayoritariamente muy bajo, lo que indica un área de mejora en el ámbito laboral. Puede ser necesario utilizar iniciativas para aumentar el rendimiento y el personal de apoyo.

Se evidencia la prevalencia del nivel muy bajo de gestión del cambio podría atribuirse a diversos factores, como una resistencia al cambio, una falta de capacitación o estrategias inadecuadas para gestionar y adaptarse a las transformaciones.

La propuesta de un modelo específico de gestión del cambio ofrece una ruta clara y estructurada para mejorar el desempeño de los servidores de la municipalidad provincial de Cajamarca. Este enfoque integral no solo aborda las deficiencias identificadas, sino que también establece un marco para el desarrollo continuo del personal y el mejoramiento de los servicios públicos ofrecidos a la comunidad.

6. Referencias

- Adam, N. (2022). Employees' Innovative Work Behavior and Change Management Phases in Government Institutions: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Administrative Sciences*, 12(1). <https://doi.org/10.3390/admsci12010028>
- Al-Ameri, F., & Al-Uqabi, S. (2021). The role of change management in achieving competitive advantage a case study in diyala state company. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(Special4), 1–15. <https://doi.org/11592d1144fe44a8628db557f143>
- Antoni, D., Syaputra, A., & Nasir, M. (2019). A Literature Review of Infrastructure Capabilities in Shared E-Government Concept. *International Conference on Electrical Engineering and Computer Science (ICECOS)*, 117-121, <https://doi.org/10.1109/ICECOS47637.2019.8984537>.
- Arcentales, R., & Gamboa, E. (2019). Impact of electronic government on the public management of Ecuador. *Espirales revista multidisciplinaria de investigación científica*, 3(26), 1-12. <https://doi.org/10.31876/re.v3i26.457>
- Arenilla, M. (2017). Four decades of modernization vs. reform of the Public Administration in Spain. *methaodos. journal of social sciences*, 5(2), 302–317. <https://doi.org/10.17502/m.rcs.v5i2.190>
- Aritonang, D. (2017). The Impact of E-Government System on Public Service Quality in Indonesia. *European Scientific Journal, ESJ*, 13(35), 99. <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n35p99>.
- Baena, G. (2017). Metodología de la investigación. (3a. ed.). Grupo Editorial Patria. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Barreiro, M., Lozano, R., Carpenter, A., & Bautista, N. (2023). Analysing sustainability change management in government owned companies: experiences from European ports. *Social Responsibility Journal*, 19(6), 1037–1050. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2022-0165>
- Bartlett, J. (2020). New and Noteworthy: Basic Leadership Competencies – Change Management. *Library Leadership and Management*, 34(3). <https://doi.org/10.5860/LLM.V34I3.7455>
- Bernardo, C., Carbajal, Y., & Contreras, V. (2019). Metodología de la investigación (1ra ed.). Universidad de San Martín de Porres. [https://instipp.edu.ec/Libreria/libro/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20\(1\)%20\(1\).pdf](https://instipp.edu.ec/Libreria/libro/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20(1)%20(1).pdf)
- Blasco, C., & Vegas, C. (2018). *Metodología de investigación en ciencias sociales* (1ra ed.). Sotecz. <https://www.agapea.com/Maria-Clara-Blasco-Igual/Metodologia-de-Investigacion-en-Ciencias-Sociales-9788494934360-i.htm>

- Briones, M. (2019). Modernization of Public Management and Accountability: Analysis of the Ecuadorian Case. *Estudios de la gestión. Revista Internacional De Administración*, 5(5), 147–179. <https://doi.org/10.32719/25506641.2019.5.6>
- Carbajal, C. (2016). *Gestión de cambio y calidad de servicio de los trabajadores del departamento de tránsito y transporte de la municipalidad distrital de Pomalca-2016* (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo. Perú).
- Cevallos, S. (2020). Public Service Management in Ecuador. *AARMS*. 19(1), 37–44. <https://doi.org/10.32565/aarms.2020.1.3>.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Galati, A. (2023). Influence of managerial practices, productivity, and change management process on organizational innovation capability of small and medium businesses. *European Business Review*, 35(5), 839–859. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2023-0049>
- Cruz, C. & Zamudio, A. (2017). Municipios Y Gobierno Abierto, Más Allá Del Gobierno Electrónico. *OPERA*, (21), <https://ssrn.com/abstract=3114492>
- Csedő, Z. (2023). Sustainability change management in inter-organizational innovation networks. *Society and Economy*, 45(4), 355–371. <https://doi.org/10.1556/204.2023.00011>
- Damascene, J & Andersson, A. (2019). The public value of E-Government – A literature review, *Government Information Quarterly*, 36(2), 167-178. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001>.
- Delgado, T., & Sánchez, A. (2018). Rethinking the electronic government: one-stop shop, sustainable services and digital government focused on innovation. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 2(3), 254–267. <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/81/19>
- Egea, A., Niclos, M., Ródenas, A., Verdeguer, M., Casseti, V., Herrero, C., Soler, J. M., & Paredes, J. (2022). Theory of change implemented in the program to promote physical activity “La Ribera Camina.” *Gaceta Sanitaria*, 30 (20). <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2022.02.012>
- Fierro, E. (2021). La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19. *Nova Scientia*, 13. <https://doi.org/10.21640/ns.v13ie.2762>
- Flores, S., & Nuñez, L. (2021). Management by processes in the framework of the Modernization of Public Management in Peru. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, 02(03), 140–164. <https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.54>
- Freeburg, D. (2020). An information-based approach to organizational change management. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(4), 653–668. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-06-2019-0097>
- Fustamante, A. (2022). *Programa de modernización para el desarrollo agrario en tiempos de pandemia en el distrito de Nueva Cajamarca*. (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo. Perú)
- González, B., Carvajal, A., & González, A. (2020). Determinantes del gobierno electrónico en las municipalidades. Evidencia del caso chileno. *Gestión y Política Pública*, 29(1), 97. <https://doi.org/10.29265/gypp.v29i1.658>
- González, R., & Echeverría Victoria, M. (2017). A medio camino. El sistema mediático mexicano y su irregular proceso de modernización. *Revista Mexicana de Opinión Pública*, 24, 35-51. <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484911e.2018.24.60437>
- Guo, H., & Polak, P. (2023). Intelligent finance and change management implications. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01923-4>
- Gutierrez, V., Aguilar, J., & Medina, J. E. (2019). Organizational, institutional and technological change: an approach from actor network theory and institutional work. *Cuadernos de Administración*, 32(59). <https://doi.org/10.11144/javeriana.cao32-59.coit>
- Hagl, C., Kanitz, R., Gonzalez, K., & Hoegl, M. (2023). Change management interventions: Taking stock and moving forward. *Human Resource Management Review*, 34(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.101000>
- Hardwig, T., & Boos, M. (2023). Hybrid work: A challenge for change management [Hybrid Work: Herausforderungen an das Change Management in Unternehmen]. Gruppe. Interaktion.

- Organisation. *Zeitschrift fur Angewandte Organisationspsychologie*, 54(2), 187–197. <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00686-5>
- Hartanto, D., Dalle, J., Akrim, A. & Umi, H. (2022) Perceived effectiveness of e-governance as an underlying mechanism between good governance and public trust: a case of Indonesia. *Aksaqla Jabfung*. 1(1), 1-19. <http://dx.doi.org/10.1108/DPRG-03-2021-0046>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. México, Editorial Mc Graw Hill Education. http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92_95.pdf
- Kabashi, N., Kabashi, S., Kabashi, A., & Kabashi, A. (2023). The Importance Of Public And Private Change Management In Kosovo Enterprises. *Quality - Access to Success*, 24(197), 127–140. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.197.15>
- Kasana, D., Smithwick, J., Dodd, J., Cavalline, T., & Mayo, G. (2023). Successful Change Management Strategies for Unforeseen Events: Impact of COVID-19 on Facility Management. *Journal of Management in Engineering*, 39(4). <https://doi.org/10.1061/JMENEA.MEENG-4870>
- Kaur, S., Gera, S., & Haque, S. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Litvinova, T., Abdusalomova, N., Dugina, T., & Denisov, I. (2023). Change Management Based on Smart Technologies for Sustainable Business Development. *Global Journal of Flexible Systems Management*. <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00355-y>
- Majnoor, N., & Vinayagam, K. (2023). The ascendancy of the paradigm shift from organizational change management to change agility. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1151>
- Martínez, E., Carrasco Sagredo, C., & Bull, M. T. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88–98. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2813>
- Mendoza, R. (2020). *Influencia de las políticas públicas en la modernización de los sistemas administrativos en la Universidad Nacional de Cajamarca en el año 2019* (Tesis de doctorado, Universidad nacional de cajamarca. Perú).
- Monje, J. (2019). *Teoría del cambio en contextos complejos. 40 lecciones para la gestión de proyectos ágiles. (2ª ed)*. Reino Unido: Createspace Independent Pub
- Naser, A., Ramírez, Á., & Rosales, D. (2017). Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe. Mexico: CEPAL
- Nos Aldás, E. (2019). *Comunicación transgresora de cambio social. In Comunicación transgresora de cambio social. (1ª ed)*. España: Universitat Jaume I. <https://doi.org/10.6035/sapientia158>
- Oyarzún, C., & Cornejo, R. (2020). Trabajo docente y nueva gestión pública en Chile: una revisión de la evidencia. *Educación, Sociedad, Campinas*, 41, 1–24. <https://doi.org/10.1590/ES.219509>
- Palma, L. M. (2017). Modernización Judicial, Gestión Y Administración En América Latina. *Acta Sociológica*, 72, 149–203. <https://doi.org/10.1016/j.acso.2017.06.007>
- Payne, D., Trumbach, C., & Soharu, R. (2023). The Values Change Management Cycle: Ethical Change Management. *Journal of Business Ethics*, 188(3), 429–440. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05306-8>
- Pico, C. & Salazar, W. (2021). Electronic government in Ecuador. Vulnerability of quality principle. *A theoretical approach. Universidad Ciencia Y Tecnología*, 25(111), 201–211. <https://doi.org/10.47460/uct.v25i111.531>
- Quintero, C. (2017). Gobernanza y teoría de las organizaciones. *In Perfiles Latinoamericanos*. 25(50), 39–57. <https://doi.org/10.18504/pl2550-003-2017>
- Ratana, S., Raksme, C., & Danut, D. (2020). Conceptualizing a Framework: A Critical Review of the Development of Change Management Theories. *Studies in Business and Economics*, 15(2), 205–214. <https://doi.org/10.2478/sbe-2020-0035>

- Retolaza, I. (2018). *Teoría de Cambio Una brújula para orientarte en el camino. Policy Brief Theory of Change*, (1^oed). Argentina: UBA <http://ateneucoopbll.cat/wp-content/uploads/2018/04/Teoría-de-Cambio-una-brujula-2.0.pdf>
- Ripalda, J. (2019). El Gobierno electrónico como estrategia para lograr eficiencia en la gestión pública. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(2), 1–13. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v30i1.1216>
- Rodríguez, C. (2019). *La modernización de la estructura organizativa y el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales en la Unidad de Gestión Educativa (Ugel) Jaén, 2017*. (Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán. Perú)
- Rooney, J., Kaushalya, T., & Jayawardana, A. (2023). The discovery of absorptive capacity and the practice of intellectual capital mobilization within change management processes. *Journal of Organizational Change Management*, 36(5), 724–737. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2022-0211>
- Rousseau, D., & Have, S. (2022). Evidence-based change management. *Organizational Dynamics*, 51(3). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100899>
- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., & Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Revista Espacios*, 39(44), 1–6. <https://doi.org/a18v39n44/18394417>
- Sala, C. (2017). La Comunicación para el Cambio Social: una mirada participativa al concepto de desarrollo. *Janus*, 104–105. http://janusonline.pt/images/anuario2017/2.3.5_CristinaValdés_Comunicación_CambioSocial.pdf
- Sánchez, Y., Villafuerte, C., Flores, J., & Neyra, L. (2023). Organizational change management in public administration. A case study [Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública]. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 1126–1139. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.16>
- Segura, R. (2017). La Investigación en Gestión Pública: un modelo para el abordaje metodológico. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 73, 10–24. https://doi.org/10.35485/rcap73_1
- Shaik, S., Batta, A., & Parayitam, S. (2023). Knowledge management and resistance to change as moderators in the relationship between change management and job satisfaction. *Journal of Organizational Change Management*, 36(6), 1050–1076. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2023-0103>
- Universidad César Vallejo. (2021). Reglamento de Investigación Versión 2. <https://www.ucv.edu.pe/wp-content/uploads/2020/01/ANEXO-RCU.-N%C2%B0-0722-2021-UCV-1.pdf>
- Valle, A., Proaño, T., & Cruz, M. (2017). Structure, culture and organizational change culture – change – shape – power. *Revista Científica Hermes*, 18, 304–324. <https://doi.org/10.1177/0021886304266845>
- Židonis, Ž., & Raišienė, G. (2020). Making sense of a change management in public administration institutions: Change imitation as employee response to new requirements. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 28(3). <https://doi.org/10.46585/SP28031149>