



**INSTITUTO DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA
UNIDAD DE POSGRADO**

**RESISTENCIA AL CAMBIO, Y SU INFLUENCIA EN LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS
SEGÚN LOS FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO DEL
INTERIOR, LIMA 2020**

**PRESENTADO POR
NADIA VERUSHKA PACHAS AMPUERO**

**ASESORA
ARMANDO FIGUEROA SÁNCHEZ**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**LIMA – PERÚ
2020**



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

**INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA
SECCIÓN DE POSGRADO**

**“RESISTENCIA AL CAMBIO, Y SU INFLUENCIA EN LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS SEGÚN
LOS FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO DEL INTERIOR, LIMA
2020”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

PRESENTADO POR:

BR. NADIA VERUSHKA PACHAS AMPUERO

ASESOR:

Dr. ARMANDO FIGUEROA SÁNCHEZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO

LIMA, PERÚ

2020

DEDICATORIA

Este trabajo es la culminación de una etapa más en mi carrera y está dedicada a:

Mi abuela, por todo el tiempo, esfuerzo y cariño que me ha brindado y que aún lo hace con toda su sabiduría.

A mis padres y hermana, por su apoyo y soporte a todas mis actividades y emprendimientos.

A mi esposo por su amor, comprensión y paciencia a lo largo de todos estos años.

A mis hijos por ser el motivo para seguir creciendo como profesional, persona y madre.

NADIA VERUSHKA PACHAS AMPUERO

AGRADECIMIENTO

Gracias a esta prestigiosa universidad, a todos los docentes de la Maestría en Gestión Pública y en representación de ellos a mi Asesor, con cuyo apoyo estoy logrando este importante grado académico y con ello la satisfacción de un inmenso paso en mi carrera profesional y en mi desarrollo como servidora pública.

Reitero mi agradecimiento a toda mi familia, que sin su cobijo no hubiera podido crecer como lo he hecho.

NADIA VERUSHKA PACHAS AMPUERO

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
INDICE DE TABLAS.....	viii
INDICE DE FIGURAS.....	x
INDICE DE CUADROS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	6
1.1 Antecedentes de la Investigación.....	6
1.1.1 Antecedentes Internacionales.....	6
1.1.2 Antecedentes Nacionales.....	6
1.2 Bases Teóricas.....	11
1.2.1 Gestión por Proceso.....	11
1.2.2 Implementación de la Gestión por Procesos.....	12
1.2.3 Resistencia al Cambio.....	13
1.3 Definición de Términos Básicos.....	17
CAPÍTULO II PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	20

2.1 Matriz de operacionalización de variables	22
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	23
3.1 Diseño Metodológico	23
3.2 Diseño muestral	23
3.2.1 Población	23
3.2.2 Muestra.....	23
3.3 Técnicas de Recolección de Datos.....	24
3.4 Técnicas de Gestión y Estadísticas para el Procesamiento de la Información	26
3.5 Aspectos Éticos.....	26
CAPITULO IV RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR.....	27
4.1.- Características de los funcionarios entrevistados, en el Ministerio del Interior, Lima 2020	27
4.1.1 Sexo de los Entrevistados	27
4.2 Resistencia al Cambio en el Ministerio del Interior.....	28
4.2.1 Resistencia al Cambio Individual	28
4.2.2 Resistencia al Cambio Organizacional	37
4.2.3 Resumen general de la Resistencia al Cambio	42
4.3 Implementación de la Gestión por Procesos en el Ministerio del Interior	45
4.3.1 Determinación de procesos.....	45
4.3.2 Seguimiento, medición y análisis de procesos	52

4.3.3 Mejora de procesos.....	56
4.3.4 Resumen general de la Implementación de la Gestión por Procesos	63
4.4 La resistencia al cambio y su influencia en la implementación de la gestión por procesos según los funcionarios del Ministerio del Interior	66
4.5 La resistencia al cambio y su influencia en la determinación de procesos según los funcionarios del Ministerio del Interior	68
4.6 La resistencia al cambio y su influencia en el seguimiento, medición y análisis de procesos según los funcionarios del Ministerio del Interior.....	70
4.7 La resistencia al cambio y su influencia en la mejora de procesos según los funcionarios del Ministerio del Interior	72
CAPITULO V DISCUSIÓN	75
CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES	82
REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS	84
ANEXO 1: CUESTIONARIO	88
ANEXO 2: MODELO DE CUESTIONARIO (GOOGLE FORMS).....	90
ANEXO 3 : VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	91
ANEXO 4: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (Cont.)	92
ANEXO 5: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (Cont.)	93
ANEXO 6: BASE DE DATOS	94
ANEXO 7: BASE DE DATOS(Cont.).....	95

ANEXO 8: BASE DE DATOS(Cont.).....	96
ANEXO 9: BASE DE DATOS(Cont.).....	97
ANEXO 10: BASE DE DATOS(Cont.).....	98
ANEXO 11: BASE DE DATOS(Cont.).....	99

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Sexo de los entrevistados_____	27
Tabla 2 Nivel de conocimiento sobre los cambios institucionales_____	28
Tabla 3.- Nivel de hábitos de trabajo que se verían afectados _____	30
Tabla 4.- Amenazas a la estabilidad laboral debido a los cambios institucionales	31
Tabla 5.- Nivel de incertidumbre ante los nuevos procesos _____	33
Tabla 6.- Nivel de afectación económicamente por los cambios _____	34
Tabla 7.- Resumen descriptivo de la Resistencia al Cambio Individual _____	36
Tabla 8.- Nivel de afectación por el cambio de estructura organizacional _____	37
Tabla 9.- Nivel de limitaciones y amenazas ante un eventual cambio en la distribución del personal _____	39
Tabla 10.- Nivel de afectación por la inercia del grupo _____	40
Tabla 11.-Resumen Descriptivo Resistencia al Cambio Organizacional _____	41
Tabla 12 Resumen general de la Resistencia al cambio _____	43
Tabla 13 Promedios de la Resistencia al Cambio_____	44
Tabla 14.- Identificación de los procesos en el Ministerio del Interior_____	45
Tabla 15.-Descripción de los procesos según las fichas técnicas elaboradas por el Ministerio del Interior _____	47
Tabla 16.- Mapa de Procesos diseñado por el Ministerio del Interior _____	48
Tabla 17.- Mecanismos para la aprobación y difusión de nuevos procesos _____	50
Tabla 18.- Resumen descriptivo de la determinación de procesos_____	51
Tabla 19.- Metodología para realizar seguimiento y medir la evolución de los procesos _____	52
Tabla 20.- Análisis de procesos para identificar brechas_____	54

Tabla 21.- Resumen descriptivo del Seguimiento, medición y análisis de procesos	55
Tabla 22.- Identificación de problemas en los nuevos procesos	57
Tabla 23.- Metodología para el análisis de causas y efectos, de los problemas en la gestión	58
Tabla 24.- Selección de mejoras en los procesos	59
Tabla 25.- Implementación de mejoras en los procesos	61
Tabla 26.- Resumen descriptivo de la mejora de los procesos	62
Tabla 27.- Resumen general de la Implementación de la Gestión por Procesos	63
Tabla 28.- Promedios de la Implementación de la Gestión por Procesos	65
Tabla 29.- Resistencia al cambio y la Implementación de la Gestión por Procesos	66
Tabla 30.- Análisis de asociación entre Resistencia al cambio y la Implementación de la Gestión por Procesos	68
Tabla 31.- Resistencia al cambio y la determinación de procesos	68
Tabla 32.- Análisis de asociación entre la Resistencia al cambio y la determinación de procesos	70
Tabla 33.- Resistencia al cambio y el seguimiento, medición y análisis de procesos	70
Tabla 34.- Análisis de asociación entre la Resistencia al cambio y el seguimiento, medición y análisis de procesos	72
Tabla 35.- Resistencia al cambio y la Mejora de procesos	72
Tabla 36.- Análisis de asociación entre la Resistencia al cambio y la Mejora de procesos	74

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Sexo de los entrevistados _____	27
Figura 2 Nivel de conocimiento sobre los cambios institucionales _____	29
Figura 3 Nivel de hábitos de trabajo que se verían afectados _____	30
Figura 4 Amenazas a la estabilidad laboral debido a los cambios institucionales	32
Figura 5 Nivel de incertidumbre ante los nuevos procesos _____	33
Figura 6 Nivel de afectación económicamente por los cambios _____	35
Figura 7 Resumen descriptivo de la Resistencia al Cambio Individual _____	36
Figura 8 Nivel de afectación por el cambio de estructura organizacional _____	38
Figura 9 Nivel de limitaciones y amenazas ante un eventual cambio _____	39
Figura 10 Nivel de afectación por la inercia del grupo _____	40
Figura 11 Resumen Descriptivo Resistencia al Cambio Organizacional _____	42
Figura 12 Resumen general de la Resistencia al cambio _____	43
Figura 13 Promedios de la Resistencia al Cambio _____	44
Figura 14 Identificación de los procesos en el Ministerio del Interior _____	46
Figura 15 Descripción de los procesos según las fichas técnicas elaboradas por el Ministerio del Interior _____	47
Figura 16 Mapa de Procesos diseñado por el Ministerio del Interior _____	49
Figura 17 Mecanismos para la aprobación y difusión de nuevos procesos _____	50
Figura 18 Resumen descriptivo de la determinación de procesos _____	51
Figura 19 Metodología para realizar seguimiento y medir la evolución de los procesos _____	53
Figura 20 Análisis de procesos para identificar brechas _____	54

Figura 21 Resumen descriptivo del Seguimiento, medición y análisis de procesos	56
Figura 21 Identificación de problemas en los nuevos procesos	57
Figura 23 Metodología para el análisis de causas y efectos, de los problemas en la gestión	59
Figura 24 Selección de mejoras en los procesos	60
Figura 25 Implementación de mejoras en los procesos	61
Figura 26 Resumen descriptivo de la mejora de los procesos	63
Figura 27 Resumen general de la Implementación de la Gestión por Procesos	64
Figura 28 Promedios de la Implementación de la Gestión por Procesos	65
Figura 29 Resistencia al cambio y la Implementación de la Gestión por Procesos	67
Figura 30 Resistencia al cambio y la determinación de procesos	69
Figura 31 Resistencia al cambio y el seguimiento, medición y análisis de procesos	71
Figura 32 Resistencia al cambio y la Mejora de procesos	73

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Estadísticas de fiabilidad	25
-------------------------------------	----

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar de qué forma, la resistencia al cambio influye en la implementación de la gestión por procesos según los funcionarios del Ministerio del Interior, Lima- Perú 2020. La metodología utilizada fue de tipo no experimental, de corte transversal, con enfoque cuantitativo, y diseño descriptivo-correlacional. El instrumento fue un cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior. Entre los resultados obtenidos se tiene que, el 22,1% tiene un nivel bajo de resistencia al cambio, mientras que, el 49,2% manifiesta un nivel regular. Sin embargo, el 24,6% y el 4,1% exponen un nivel de resistencia al cambio entre alto y muy alto respectivamente. Por otro lado, el 39,3% considera que la implementación de la gestión por procesos en el Ministerio del Interior es entre muy deficiente y deficiente. Asimismo, el 54,1% manifiesta que es regular, y solo el 6,6% de los funcionarios entrevistados consideran que la implementación de la gestión por proceso es eficiente. Estos resultados permitieron concluir mediante el análisis estadístico chi-cuadrado que, no existe asociación entre la resistencia al cambio y la implementación de la gestión por procesos, obteniéndose el valor $p= 0,89 \geq \alpha=0,05$. Sin embargo, se puede apreciar que, para el 73,6% de los funcionarios que expresaron entre regular, alta, y muy alta la resistencia al cambio, la implementación de la gestión por procesos esta entre muy deficiente, deficiente y regular.

Palabra clave: Resistencia, Cambio, Gestión, Implementación, Procesos

ABSTRACT

The main objective of this research was to analyze how resistance to change influences the implementation of process management according to officials from the Ministry of the Interior, Lima-Peru 2020. The methodology used was of a non-experimental, cross-sectional type, with a quantitative approach, and a descriptive-correlational design. The instrument was a questionnaire applied to 122 officials of the Ministry of the Interior. Among the results obtained, 22.1% have a low level of resistance to change, while 49.2% show a regular level. However, 24.6% and 4.1% exhibit a level of resistance to change between high and very high respectively. On the other hand, 39.3% consider that the implementation of process management in the Ministry of the Interior is between very deficient and deficient. Likewise, 54.1% state that it is regular, and only 6.6% of the interviewed officials consider that the implementation of management by process is efficient. These results allowed us to conclude through the chi-square statistical analysis that there is no association between resistance to change and the implementation of process management, obtaining the value $p = 0.89 \geq \alpha = 0.05$. However, it can be seen that, for 73.6% of the officials who expressed resistance to change between regular, high, and very high, the implementation of process management is between very poor, poor, and regular.

Keyword: Resistance, Change, Management, Implementation, Processes

PAPER NAME	AUTHOR
07 Investigaci%C3%B3n Pachas Ampuero.pdf	NADIA VERUSHKA PACHAS AMPUERO
WORD COUNT	CHARACTER COUNT
18461 Words	101698 Characters
PAGE COUNT	FILE SIZE
113 Pages	2.2MB
SUBMISSION DATE	REPORT DATE
Feb 26, 2024 12:31 PM GMT-5	Feb 26, 2024 12:36 PM GMT-5

● **20% Overall Similarity**

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 13% Internet database
- 5% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 17% Submitted Works database

● **Excluded from Similarity Report**

- Bibliographic material
- Quoted material
- Cited material
- Small Matches (Less than 9 words)
- Manually excluded sources

INTRODUCCIÓN

Descripción de la Situación Problemática

En el marco de una economía globalizada y competitiva, donde las organizaciones buscan tener cada día más éxito, la gestión por procesos se ha convertido en uno de los mejores sistemas de organización para conseguir los mejores índices de productividad, independientemente del tipo de organización, ya sean públicas o privadas.

En el Perú, la (Presidencia del Consejo de Ministros, 2002) con la aprobación de la Ley N° 27658, Marco de la Modernización de la Gestión del Estado, se encaminó en un proceso de innovación, con la finalidad que las entidades sean más eficientes en la gestión pública, brindando un servicio óptimo para el ciudadano, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

Posteriormente, por Decreto Supremo N° 004-2013-PCM de la (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013) se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, como el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública, en Perú, en la que se establece los principales lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país. Asimismo, en el reglamento aprobado por la (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018) se explica que la modernización de la gestión pública consiste en la selección y utilización de todos los medios orientados a un mejor servicio de las entidades públicas hacia el ciudadano.

Con los precedentes normativos antes expuestos, los esfuerzos por mejorar la gestión pública han sido numerosos y de todo tipo, sin embargo, se han desarrollado de manera aislada, y desarticulada sin evidenciar cambios

sustanciales. En este punto, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, señala que la gestión por procesos es un componente de la gestión pública orientada a resultados que contribuye con la identificación de los procesos de la entidad, contenidos en las cadenas de valor, que aseguren que los bienes y servicios públicos bajo su responsabilidad generen productos a los ciudadanos, dados los recursos disponibles. Por lo tanto, este debe adoptarse de manera paulatina, estableciendo que la optimización de los procesos de las entidades y el alineamiento correspondiente de los procesos de soporte, deben comenzar tomando las definiciones de la estrategia de cada entidad, en relación con el bien y servicio que se tiene que producir.

En el caso puntual del Ministerio del Interior (MININTER), por su característica castrense y de dirección tradicionalmente autoritaria, cuyos altos mandos y/o directores de línea son todos oficiales de carrera por mandato y no necesariamente expertos ni especialistas en la administración pública, se podría decir que, es un órgano más estático que dinámico en términos de aceptación a los cambios. Sin embargo, se han establecido lineamientos que faciliten los procesos de modernización.

El (Ministerio del Interior, 2019) estableció mediante directiva los lineamientos y directrices para Implementar la gestión por procesos en el Ministerio del Interior (MININTER), incluido la Policía Nacional del Perú (PNP) y el Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú (SALUDPOL, a fin de evidenciar eficiencia en el uso de los recursos públicos asignados. Desde entonces, los responsables de la implementación de la gestión por procesos han efectuado la revisión, adecuación de la estructura y procesos, a fin de que los Altos

mandos den la conformidad para la ejecución de los cambios, así como la aceptación de los demás niveles de la organización. En tal sentido, es preciso señalar que la **resistencia al cambio**, es uno de los problemas más comunes en los servidores públicos, y al que deben enfrentarse los encargados de llevar a cabo la implementación de la gestión por procesos.

En este sentido, se formulan los siguientes problemas de investigación:

Formulación del Problema

Problema General

PG.- ¿De qué forma, la resistencia al cambio influye en la implementación de la gestión por procesos según los funcionarios del Ministerio del Interior, Lima- Perú 2020?

Problemas Específicos

PE1.- ¿Cómo la resistencia al cambio influye en la determinación de procesos según los funcionarios del Ministerio del Interior, Lima- Perú 2020?

PE2.- ¿De qué forma, la resistencia al cambio influye en el seguimiento, medición y análisis de procesos según los funcionarios del Ministerio del Interior, Lima- Perú 2020?

PE3.- ¿En qué medida, la resistencia al cambio influye en la mejora de procesos según los funcionarios del Ministerio del Interior, Lima- Perú 2020?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

OG. – Analizar de qué forma, la resistencia al cambio influye en la implementación de la gestión por procesos según los funcionarios del Ministerio del Interior, Lima-Perú 2020.

Objetivos Específicos

OE1.- Identificar cómo la resistencia al cambio influye en la determinación de procesos según los funcionarios del Ministerio del Interior, Lima- Perú 2020

OE2.- Conocer de qué forma, la resistencia al cambio influye en el seguimiento, medición y análisis de procesos según los funcionarios del Ministerio del Interior, Lima- Perú 2020

OE3.- Determinar en qué medida, la resistencia al cambio influye en la mejora de procesos según los funcionarios del Ministerio del Interior, Lima- Perú 2020

Importancia de la Investigación

La implementación de la gestión por procesos en el Ministerio del Interior, es importante, tomando en consideración que una buena gestión de los procesos y subprocesos, conlleva a optimizar los recursos, y lograr los objetivos de la entidad. La presente investigación, se considera oportuno, ya que, pretende identificar la principal barrera de resistencia, para de esta manera superarlo, y lograr la efectividad en la gestión por procesos del Ministerio del Interior, promoviendo la simplificación de métodos, y generando resultados en la mejora de los servicios orientados a los ciudadanos.

Por otro lado, se considera que la presente investigación, tendrá aportes significativos para fortalecer la identidad e imagen institucional del Ministerio del Interior, para así lograr la confianza y credibilidad de la población.

Desde la perspectiva del aporte metodológico, aun cuando existen investigaciones previas analizando los procesos de diagnóstico e implementación de la gestión por procesos en las diferentes organizaciones, tanto a nivel nacional como internacional, las mayores referencias corresponden a organizaciones privadas. Por esta razón el desarrollo de la presente investigación es importante, dentro de las líneas de investigación de la gestión pública.

Para el Estado, la aplicación de la gestión por procesos, es una prioridad establecida por las leyes y de obligatoria en todos los sectores y niveles de gobierno: nacional, regional y local; siendo el órgano rector la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministro; sin embargo, estos procesos aún no han sido implementados en su totalidad, debido a las resistencias y temores que genera en las instancias beneficiarias por el desconocimiento los beneficios reales para las entidades, los servidores públicos y la ciudadanía en general.

En términos de conocimiento científico, la presente investigación es válida y aplicable a organizaciones públicas, asimismo, las conclusiones y aplicabilidad será de utilidad para órganos del Estado.

La presente investigación es factible, porque se cuenta con acceso a información interna del proceso de implementación de la gestión por procesos y contacto para llevar a cabo la recolección de datos. También, se dispuso de los recursos financieros para solventar los materiales, gastos operativos del proceso de levantamiento, procesamiento y presentación de la información.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la Investigación

1.1.1 Antecedentes Internacionales

En la tesis de (Carrasco, 2011) sobre la “Implementación de Gestión basada en procesos en el BancoEstado”, cuyo objetivo fue desarrollar un conjunto de propuestas de mejoras concretas aplicables a la metodología de gestión basada en procesos desarrolladas al interior de BancoEstado, garantizando el aumento en la calidad de los procesos gestionados en materias comerciales como operativas, promoviendo conceptos como la calidad y la eficiencia en la gestión de sus actividades. El estudio de (Carrasco, 2011) concluye con la generación de un conjunto de propuestas de mejora que potencian los resultados de la gestión de procesos y entregan el valor agregado necesario para consolidar las nuevas prácticas, impulsando a la empresa a alcanzar sus objetivos y reduciendo la brecha de aquellos procesos “críticos” que catalogan a BancoEstado como una organización lenta, burocrática e ineficiente.

1.1.2 Antecedentes Nacionales

En la tesis de (Ortega, 2015) sobre “La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de alto de la alianza-Tacna, en el año 2013”, cuyo objetivo fue: “Determinar la influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna, que permita identificar alguna alternativa para la mejora del servicio edil”. Se utilizó una metodología de diseño no experimental de corte transversal. (Ortega, 2015) presenta entre sus resultados que: en cuanto al grupo ocupacional, el 76,9%

del personal de la Alta Dirección consideran que existiría un nivel alto de resistencia al cambio. Asimismo, del contraste de hipótesis se estableció que, no existe influencia de la resistencia al cambio sobre la satisfacción al ciudadano en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, en el año 2013. Dichos resultados le permitieron a (Ortega, 2015) concluir que:

No existe una influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna; el personal considero que se presentaría un nivel alto de resistencia frente a situaciones de cambio organizacional, según el análisis por dimensión, los aspectos más preocupantes fueron; los factores individuales asociados al hacer, y los asociados al saber/conocer; puesto que el personal considera que su nivel de desempeño y cumplimiento de las tareas encargadas es adecuado.

En la tesis de (Castillo, 2003), se realizó un estudio sobre el “Modelo de sistema de gestión por procesos en entidades del estado”, el cual tuvo un enfoque de mejora para agilizar los procesos de contratación, desarrollo de estudios, ejecución de obras o liquidación, entre otros en el Sector Público, que son claves para la entidad, por lo que propuso una nueva estructura organizacional. En la investigación de (Castillo, 2003), se identificó los procesos críticos para luego abordar la optimización de los procesos claves, evidenciando las fortalezas y debilidades de la estructura Institucional. Como resultado del estudio, el autor propuso replantear la estructura orgánica estableciendo mecanismos de interacción que permitieran integrar de manera lógica y coherente los esfuerzos de toda la organización, estos

resultados deben responder a una estrategia general a la aplicación del Sistema de Gestión por Procesos.

Por su parte (Pillco, 2014) en la investigación sobre el “Modelo de Gestión para la Implementación y Equipamiento de los Centros piloto Preuniversitarios Academia Talento Beca 18 en la Región de Huancavelica”, llego a la conclusión que, el modelo de gestión por proceso influye directamente en la eficiencia de la administración, debido a que favorece el conocimiento laboral, teniendo en cuenta la estructura orgánica basada en procesos lo cual agiliza la toma de decisiones, los indicadores de procesos que nos permiten ser un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas; basada en la Cantidad de Trabajo como el % de alumnos beneficiarios que se espera lograr. Según el estudio de (Pillco, 2014), el Modelo de Gestión por Procesos de la ATB18 permite una orientación hacia los procesos orienta el esfuerzo de cada proceso hacia su misión o razón de ser, mejora continuamente y adquiere la capacidad para adaptarse de manera rápida y efectiva a los cambios de alto impacto y a mantenerse alineada con sus metas de negocio.

En la investigación de (Claudio, 2018) titulada “Resistencia al cambio y la inteligencia emocional, según el personal administrativo de las delegaciones Policiales de Independencia 2017”, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre resistencia al cambio y la inteligencia emocional, la según el personal administrativo. La investigación desarrollada por (Claudio, 2018) permitió mostrar los siguientes resultados: el 77,4% asigna un nivel medio a la resistencia al cambio,

mientras que un 14,5% opina que hay un nivel alto y solo el 8,1% indica que el nivel es Bajo. Concluyendo que, existe relación inversa y significativa entre las variables considerando que la resistencia al cambio laboral disminuye cuando la inteligencia emocional es alta según trabajadores administrativos de las delegaciones policiales del distrito de Independencia 2017.

Por su parte (Cortez, 2018), en la investigación titulada “Gestión por procesos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016”, presenta entre los resultados que, en la planificación del proceso un 25% expresa que existe un nivel alto, el 50% un nivel medio, y el 25% opina que existe un nivel bajo. Por lo cual se expresa que existe un nivel alto en cuanto a los recursos físicos en la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016. (Cortez, 2018) concluye que, existe una relación directa entre la Gestión por procesos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, es decir, que a mayor gestión por procesos presenta una mayor satisfacción de los clientes

La autora (Maycock, 2017) en la tesis sobre la “Implementación de la gestión por procesos en el sistema de personal de la fuerza aérea del Perú y la resistencia al cambio en los años 2015 al 2017”, cuyo objetivo fue “determinar la contribución de la implementación de la Gestión por procesos en la Administración de Personal de la FAP”, entre los resultados obtenidos por (Maycock, 2017) se puede apreciar que: El 92,3% cree que la implementación de la Gestión por Procesos en FAP favorecerá la administración de personal, y solo el 7,7% considera que no favorecerá. También

el 48,7% considera que los cambios en las entidades jerarquizadas y especialmente militares, son de difícil resolución, mientras que, el 43,6% opina lo contrario. Entre otros de los resultados evidencian que, el 69,2% no se encuentra conforme con la manera cómo se desarrolla el proceso de recursos humanos, el 28,2% se encuentra conforme como se desarrollan los procesos.

(Maycock, 2017) concluyo que, “la Gestión por Procesos de manera general, es una filosofía de vida organizacional, y como tal implica un cambio cultural que sólo podrá ser implementado en un mediano o largo plazo, dada la complejidad de nuestra Institución.”

En cuanto a la resistencia al cambio, también se tiene que en la investigación de (Moreno & Prutsky, 2018) sobre “Relación entre las Actitudes y la Resistencia al Cambio Organizacional en Servidores Civiles de un Ministerio”, en la que se plantearon como objetivo principal “establecer la relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional”, a través de la metodología correlacional obtuvo los siguientes resultados:

La escala de actitudes ante el cambio organizacional presentó como resultados generales 40.3% de actitudes de temor, continuadas de un 35.2% de actitudes de aceptación y un 24.5% de actitudes de cinismo. Por su parte, la resistencia al cambio presenta como resultados 29.49 % en la dimensión de rigidez cognitiva, un 28.19 % en la dimensión de búsqueda de rutina, un 21.52 % de reacción emocional y un 20.08% en el enfoque a corto plazo.

Estos resultados le permitieron a (Moreno & Prutsky, 2018) concluir que, existe relación entre la búsqueda de rutina de la resistencia al cambio y las actitudes de aceptación y temor al cambio organizacional.

1.2 Bases Teóricas

1.2.1 Gestión por Proceso

El (Ministerio del Interior, 2019) en la Resolución Ministerial N°1192-2019-IN sobre los lineamientos para la implementación de la Gestión por procesos en el Ministerio del Interior (MININTER), la Policía Nacional del Perú (PNP) y el Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú (SALUDPOL), explica que, “la gestión por procesos es una herramienta para evidenciar eficiencia en el uso de los recursos públicos asignados, para así mejorar la calidad de los servicios que se brindan, lo cual trasciende en el incremento de la satisfacción de la ciudadanía”(p.2)

En otras palabras, la gestión por procesos es una forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de organización del MININTER, para asegurar que los bienes y servicios públicos bajo su responsabilidad generen resultados e impactos positivos que satisfagan las necesidades y expectativas del ciudadano. (Ministerio del Interior, 2019, pág. 2)

1.2.2 Implementación de la Gestión por Procesos

Dentro de los lineamientos establecidos en la Resolución Ministerial N°1192-2019-IN se establece la metodología a seguir para la implementación Gestión por Procesos, esto se desarrolla a través de la Secretaría de Gestión Pública (SGP), mediante las siguientes 3 fases:

La primera fase según el (Ministerio del Interior, 2019) se denomina “Determinación de procesos”, esta fase consta de los siguientes pasos:

Paso 1: **Identificación de productos**, se genera la Matriz Cliente Producto,

Paso 2: **Identificación de procesos**, se genera el Inventario de Procesos,

Paso 3: **Caracterización de los procesos**, se genera la Ficha Técnica de Proceso. Adicionalmente se elabora por cada nivel de proceso identificado una Ficha de Indicador.

Paso 4: Determinación de la secuencia e **interacción de los procesos**, según los niveles, se genera el Diagrama de Mapa de Procesos,

Paso 5: **Aprobación y difusión de los documentos generados**, para la agrupación de los procesos según nivel, se elabora un documento denominado Mapa de Procesos. (Ministerio del Interior, 2019)

Seguido de la segunda fase denominada **Seguimiento, medición y análisis de procesos**: Esta fase según los lineamientos del (Ministerio del Interior, 2019) consta de los siguientes pasos:

Paso 1: **Seguimiento y medición de procesos**, se procede con el recojo de información y el procesamiento de datos de los indicadores.

Paso 2: **Análisis de procesos**, con el resultado de la medición de los indicadores se identifica brechas respecto a los cumplimientos de metas y problemas en los procesos, identificando las oportunidades de mejora.

Para finalizar la implementación de la gestión por proceso el (Ministerio del Interior, 2019) establece la tercera fase, la cual denomina: **Mejora de procesos** esto consta de los siguientes pasos:

Paso 1: **Selección de problemas en los procesos**, del total de problemas detectados en la fase anterior se selecciona los más significativos.

Paso 2: **Análisis de causa y efecto**, mediante el análisis se establece la causa principal del problema.

Paso 3: **Selección de mejoras**, encontrada la causa principal del problema se plantean soluciones y se escoge la mejora a implementar en el marco de las prioridades de las Instituciones del MININTER.

Paso 4: **Implementación de mejoras**, se planifica la implementación de la mejora seleccionada.

1.2.3 Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio, es una conducta natural del ser humano ante las situaciones que advierte como un riesgo, en este sentido (López, Restrepo, & López, 2013) sostiene que las principales causas para este tipo de conducta son: La falta de comunicación sobre los proyectos de cambio, porque si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales, esto genera resistencia por parte de los involucrados. Otra de las causas es la percepción parcializada del cambio, ya que, en numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio por lo que sucede en su ámbito de

influencia, es decir, su grupo de trabajo, o gerencia; sin considerar los beneficios globales para la organización.

Los autores (López, Restrepo, & López, 2013) explican que una estructura que permite facilitar los procesos de cambio se basa en seis acciones claves:

Comunicar la necesidad de cambio, obtener una visión compartida, generar el compromiso de los líderes, facilitar la participación del personal, pensar sobre la organización en forma integrada, medir el performance la necesidad de cambio, que desde el punto de vista personal puede traducirse en la percepción de la necesidad de cambio.

(p.155)

Desde otro punto de vista, (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011) en el Libro sobre Desarrollo Organizacional, la resistencia al cambio se refiere “a las fuerzas que se oponen a las modificaciones organizacionales” (p.105). Tal como lo sostiene diversas investigaciones, la resistencia al cambio representa desventajas en las organizaciones, ya que, obstaculiza la adaptación y el progreso.

En concordancia con lo antes expuesto, (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011) explica que todo cambio, hace que las personas recuerden experiencias en situaciones similares. En caso que la experiencia previa haya sido exitosa, la predisposición de esas personas tenderá a ser positiva; en caso contrario, experimentarán una sensación de amenaza, de peligro e incertidumbre acerca de su futuro. La resistencia puede ser analizadas desde dos puntos de vista: la resistencia de tipo individual, y la de tipo organizacional.

1.2.3.1 Resistencia al Cambio Individual

La resistencia al cambio individual, se debe a que dentro del mismo grupo de trabajo hay resistencias individuales que afectan las actitudes del grupo en general. Según (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011) las principales razones de oposición individual al cambio son:

Procesamiento selectivo de la información, las personas tienden a percibir en forma selectiva lo que se adapta en forma más cómoda a la visión del mundo. Así, una vez que las personas establecen una comprensión de la realidad, se resisten a transformarla.

Hábitos, brinda comodidad y seguridad. Que un hábito se convierta en una fuente principal de oposición al cambio dependerá, hasta cierto grado, de si las personas perciben ventajas en cambiarlo. Por ello, cuando estamos ante un cambio, la tendencia a responder en nuestras formas acostumbradas se convierte en una fuente de resistencia.

Seguridad, es probable que la gente con alta necesidad de seguridad se resista al cambio, ya que éste amenaza sus sentimientos de confort. Algunos tal vez contemplan las modificaciones como una amenaza a su poder e influencia. El control de algo que necesitan otras personas, como la información o los recursos, es una fuente de poder en las organizaciones. Una vez establecida una posición de poder, la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que creen que reducen su poder e influencia.

Temor a lo desconocido, los cambios sustituyen lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre. Cada transformación importante en una

situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre, la cual no se produce tan sólo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste.

Razones económicas, el dinero pesa mucho en el pensamiento de las personas y, desde luego, es lógico que se resistan a los cambios que podrían disminuir sus ingresos. Las transformaciones en las tareas de los puestos o las rutinas establecidas de trabajo, también pueden incrementar los temores económicos si la gente cree que no será capaz de desempeñar las nuevas tareas o rutinas con sus estándares anteriores, en especial cuando el salario está estrechamente ligado a la productividad.

1.2.2.2 Resistencia al Cambio Organizacional

La resistencia al cambio organizacional según (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011) se debe principalmente a la naturaleza de las organizaciones, en la que se sienten más eficiente desarrollando actividades rutinarias, al implementar un cambio comienzan a fallar como parte del proceso de adaptación de grupos, equipos y departamentos. Las principales causas de resistencia organizacional según (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011) son:

Diseño de la organización, implica que las actividades individuales, de grupo y de equipo muestran una cierta estructura. En las estructuras rígidas es mayor la probabilidad de que las nuevas ideas se eliminen porque amenazan el statu quo. Por ello, ahora se intenta diseñar organizaciones más adaptables y flexibles para reducir la resistencia al cambio.

Limitaciones y amenazas a las distribuciones de recursos establecidas, en cualquier momento los directivos y empleados de una organización habrán identificado transformaciones que se podrían o deberían hacerse, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunas de ellas a causa de las limitaciones de recursos, que no están restringidas a las organizaciones con activos insuficientes. Aquellos grupos de la organización que controlan los recursos, con frecuencia ven en el cambio una amenaza.

Inercia de grupo, las distintas formas en que los integrantes del equipo perciben la realidad, pueden constituirse en fuentes de resistencia ya que, una vez que el grupo conforma una visión de su realidad, les resulta sumamente difícil cambiarla. Para organizar las tareas diarias, los equipos estandarizan las tareas, con la intención de adquirir comodidad y seguridad. Esto crea hábitos en el grupo que se convierten en posibles fuentes de resistencia al cambio.

1.3 Definición de Términos Básicos

Alineamiento: Consistencia de planes, procesos, información, decisiones, acciones, resultados, análisis y aprendizaje; para apoyar las metas clave a nivel de toda la entidad. El alineamiento efectivo requiere entendimiento común de propósitos y metas, utilización de medidas e información complementaria que permita la planificación, la puesta en marcha, el análisis y la mejora. (Secretaría de Gestión Pública, 2015)

Análisis: Evaluación de hechos y datos llevada a cabo por una entidad o por sus unidades, para proveer una sólida base para la toma efectiva de decisiones. El análisis de toda la entidad, permite orientar la gestión de sistemas y procesos de trabajo hacia el logro de los resultados clave del negocio y hacia el alcance de los objetivos estratégicos. (Secretaría de Gestión Pública, 2015)

Cambio transformador: Cambio a nivel de todo el sistema que exige algo más que un cambio tecnológico y considera los factores sociales y económicos que, con la tecnología, pueden propiciar un rápido cambio a escala. (Intergovernmental Panel on Climate Change- IPCC, 2018)

Capacidad de adaptación: Capacidad de los sistemas, las instituciones, los seres humanos y otros organismos para adaptarse ante posibles daños, aprovechar las oportunidades o afrontar las consecuencias. (Intergovernmental Panel on Climate Change- IPCC, 2018)

Caracterización de procesos: Se conoce como caracterización de un proceso a la descripción de las características que tiene el mismo, la cual se grafica en una ficha técnica de proceso o una ficha de proceso o una ficha de procedimiento. (Secretaría de Gestión Pública, 2015)

Comportamiento humano: Forma en que una persona actúa en respuesta a una situación o estímulo en particular. Las acciones humanas tienen importancia en diferentes niveles, desde las acciones de agentes internacionales, nacionales y subnacionales hasta las acciones de organizaciones no gubernamentales, empresas, comunidades, hogares y personas. (Intergovernmental Panel on Climate Change- IPCC, 2018)

Ficha del proceso: Es un documento que presenta los elementos que lo conforman, con el objeto de facilitar su comprensión y mostrarlo con claridad. (Secretaría de Gestión Pública, 2015)

Mapa de Procesos: Representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tienen lugar en una entidad. (Secretaría de Gestión Pública, 2015)

Metas: Condiciones futuras o niveles de desempeño que se intenta alcanzar. Son puntos finales que guían la acción. Pueden ser tanto de corto como de largo plazo. Las metas cuantitativas, frecuentemente mencionadas como “objetivos”, incluyen un valor numérico o un rango. (Secretaría de Gestión Pública, 2015)

Proceso: Es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs). (Mallar, 2010).

Servidor Público: Todas las personas activamente involucradas en cumplir el trabajo de la entidad, incluyendo los trabajadores (permanentes, a tiempo parcial, temporales, personal contratado supervisado por la entidad) y voluntarios, cuando corresponda. (Secretaría de Gestión Pública, 2015)

CAPÍTULO II PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

El (Ministerio del Interior, 2019) mediante Directiva N°005-2019-IN-OGPP estableció los lineamientos y directrices para implementar la gestión por procesos en el Ministerio del Interior (MININTER), incluido la Policía Nacional del Perú (PNP) y el Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú (SALUDPOL, a fin de evidenciar eficiencia en el uso de los recursos públicos asignados. Desde entonces, los responsables de la implementación de la gestión por procesos han efectuado la revisión, adecuación de la estructura y procesos. Por otro lado, es preciso señalar que la **resistencia al cambio**, es uno de los problemas más comunes en los servidores públicos, y al que deben enfrentarse los encargados de llevar a cabo la implementación de la gestión por procesos.

Bajo la concepción de lo antes expuesto en la presente investigación se analizó de qué forma, la resistencia al cambio influye en la implementación de la gestión por procesos según los funcionarios del Ministerio del Interior, Lima- Perú 2020. La presente investigación fue importante porque se pretende lograr un mejor proceso en la implementación de cambios que garanticen una gestión pública de calidad. Dicha investigación fue viable porque la autora tiene acceso a la información, y conto con la facilidad para poder aplicar los cuestionarios a los funcionarios del Ministerio del Interior, asimismo conto con el recurso material, económico y el tiempo necesario para cumplir con los objetivos planteados.

Como técnica de recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario, que sirvió de herramienta para recopilar la información necesaria para determinar el nivel de resistencia al cambio de los funcionarios, así como su percepción sobre la eficiencia de la implementación por procesos en el Ministerio

del Interior durante el periodo de estudio. El procesamiento de la información se realizó mediante el Software estadístico SPSS v25, el cual permitió analizar y presentar los resultados mediante tablas y figuras.

Una vez realizado el análisis de los resultados se procedió a concluir para dar cumplimiento a los objetivos, y realizar las recomendaciones pertinentes para reducir los niveles de resistencia al cambio, y mejorar la implementación de la gestión por procesos en el Ministerio del Interior. Para llevar a cabo la presente investigación se operacionalizaron las variables de la siguiente manera:

Para el desarrollo de la presente investigación se consideró como variable independiente la resistencia al cambio, la cual según la definición de (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011) se refiere a las fuerzas que se oponen a las modificaciones organizacionales. En otras palabras, es una conducta natural del ser humano ante las situaciones que advierten como un riesgo. Esta puede ser de tipo individual u organizacional.

En cuanto a la variable dependiente, se estudió la implementación de la gestión por procesos, según los lineamientos del (Ministerio del Interior, 2019) esta es una herramienta para evidenciar eficiencia en el uso de los recursos públicos asignados y mejorar la calidad de los servicios que se brindan, lo cual trasciende en el incremento de la satisfacción de la ciudadanía. La Gestión por Procesos, se realiza en el marco de la metodología establecida por la Secretaría de Gestión Pública (SGP).

A continuación, se podrá visualizar la matriz de operacionalización de variables:

2.1 Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES INDEPENDIENTE	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Resistencia al cambio	La resistencia al cambio se refiere a las fuerzas que se oponen a las modificaciones organizacionales (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011)	La resistencia al cambio, es una conducta natural del ser humano ante las situaciones que advierten como un riesgo. Esta puede ser de tipo individual u organizacional	Resistencia al Cambio Individual	Procesamiento selectivo de la información
				Hábitos
				Seguridad
				Temor a lo desconocido
			Resistencia al Cambio Organizacional	Razones económicas
				Diseño de la organización
Limitaciones y amenazas a las distribuciones de recursos				
	Inercia de grupo.			
VARIABLES DEPENDIENTE	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Implementación de la Gestión por Procesos	La gestión por procesos es una herramienta para evidenciar eficiencia en el uso de los recursos públicos asignados y mejorar la calidad de los servicios que se brindan, lo cual trasciende en el incremento de la satisfacción de la ciudadanía. (Ministerio del Interior, 2019)	La Gestión por Procesos, se realiza en el marco de la metodología establecida por la Secretaría de Gestión Pública (SGP), la misma que se desarrollará en 3 fases. (Ministerio del Interior, 2019)	Determinación de procesos	Identificación de procesos
				Caracterización de los procesos
				Interacción de los procesos
				Aprobación y difusión de los documentos generados
			Seguimiento, medición y análisis de procesos	Seguimiento y medición de procesos
				Análisis de procesos
			Mejora de procesos	Problemas en los procesos
				Análisis de causa y efecto
				Selección de mejoras
Implementación de mejoras				

Elaboración: Propia

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño Metodológico

El diseño metodológico de la investigación permitió definir cuáles son los pasos a seguir en el desarrollo, así como la estructura de la misma. En el caso de la presente investigación fue de tipo no experimental, ya que, no se manipularon directamente las variables. El diseño fue descriptivo puesto que, se narraron los hechos asociados a ambas variables, y posteriormente se analizó como influye la variable resistencia al cambio, en la implementación de la gestión por procesos.

Para sintetizar, la investigación fue de tipo no experimental, de corte transversal, con enfoque cuantitativo, y diseño descriptivo-correlacional.

3.2 Diseño muestral

3.2.1 Población

La población corresponde al total de elemento con características similares, las cuales la hacen objeto de estudio, en el caso de la presente investigación la población estuvo conformada por 1050 funcionarios del Ministerio del Interior.

3.2.2 Muestra

Para determinar la muestra fue necesario utilizar la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

N = 1050 funcionarios del Ministerio del Interior

n = Muestra

p =0,1 Probabilidad de que, la metodología para el análisis de causa y efecto sea eficiente, según los funcionarios del Ministerio del Interior

q=0,9 Probabilidad de que, la metodología para el análisis de causa y efecto no sea eficiente, según los funcionarios del Ministerio del Interior

α=0,05 Nivel de significación al 95% de confianza

Z=1,96 Valor de la Normal al 95% de confianza

E=0,05 Error

Sustituyendo los datos en la ecuación tenemos:

$$n = \frac{1,96^2(0,1)(0,9)(1050)}{(0,5^2)(1050 - 1) + (1,96^2)(0,1)(0,9)}$$

$$n= 122$$

En tal sentido, la muestra estuvo conformada por 122 funcionarios del Ministerio del Interior durante el primer semestre del año 2020.

3.3 Técnicas de Recolección de Datos

La técnica de recolección de datos son todas las herramientas que se utilizan para la recolección de información. En la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta, esta consiente instrumentos tales como los cuestionarios. Empero, para la presente investigación se aplicó un cuestionario a los funcionarios del Ministerio del Interior. Dicho cuestionario se diseñó según las dos variables de estudio:

La primera parte del cuestionario, para evaluar la resistencia al cambio se evaluó con la escala de Likert: Muy bajo (1), bajo (2), regular (3), alto (4), Muy alto (5).

La segunda parte del cuestionario, sobre la implementación de la gestión por procesos será medida a través de la escala de Likert: Muy deficiente (1), deficiente (2), regular

(3), eficiente (4), muy eficiente (5). La validación de dicho cuestionario será posible mediante el juicio de expertos.

La confiabilidad del instrumento fue realizada a través del Alfa de Cronbach, el mismo según, (George & Mallery, 2020), una regla general que se aplica a la mayoría de las situaciones se determina a través de los siguientes criterios:

$\alpha > 0.9$ = Excelente $\alpha >$

0.8 = Bueno

$\alpha > 0.7$ = Aceptable

$\alpha > 0.6$ = Cuestionable

$\alpha > 0.5$ = Pobre

$\alpha < 0.5$ = Inaceptable

Basado en lo antes expuesto, al evaluar el cuestionario utilizado, el valor determinado del Alfa de Cronbach, por medio SPSS v25, (cuadro 1) fue de 0,837, que según (George & Mallery, 2020), indica que la confiabilidad del instrumento es buena, y puede ser utilizado en cualquier investigación

Cuadro 1 Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,837	18

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

3.4 Técnicas de Gestión y Estadísticas para el Procesamiento de la Información

Las técnicas de gestión, y estadísticas para el procesamiento de la información, que se consideraron se detallan a continuación:

1. Se aplicó el cuestionario a funcionarios de Ministerio del Interior a través de la herramienta Google Forms.
2. Una vez aplicado el cuestionario se comprobó que cada ítem se encontrará con su respectiva respuesta.
3. Se creó una base de datos en el software estadístico SPSS versión 25 en español, en el que se transcribirán todas las respuestas obtenidas.
4. Se realizó el análisis de los datos, utilizando las técnicas estadísticas descriptivas del software estadístico SPSS versión 25. Posterior al análisis de los resultados, se establecieron las conclusiones, dando respuesta a cada uno de los objetivos planteados.
5. Para finalizar se realizaron las recomendaciones para mejorar la implementación de la gestión por proceso en el Ministerio del Interior.

3.5 Aspectos Éticos

La presente investigación corresponde a un estudio inédito, por la particularidad de la institución objetivo; sin embargo, los conceptos de las variables involucradas son ampliamente conocidos y tratados; por lo que la presente investigación hace uso de los mismos y de investigaciones y publicaciones que serán siempre referenciadas en su autoría.

CAPITULO IV RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR

4.1.- Características de los funcionarios entrevistados, en el Ministerio del Interior, Lima 2020.

A continuación, se presentan las características (sexo) de los funcionarios entrevistados, en el Ministerio del Interior durante el primer semestre del año 2020.

4.1.1 Sexo de los Entrevistados

En la tabla 1 se puede apreciar que, el 50,8% de los entrevistados en el Ministerio del Interior fueron del sexo femenino, y el 49,2% de los entrevistados fueron del sexo masculino. Asimismo, se puede apreciar en la (figura 1)

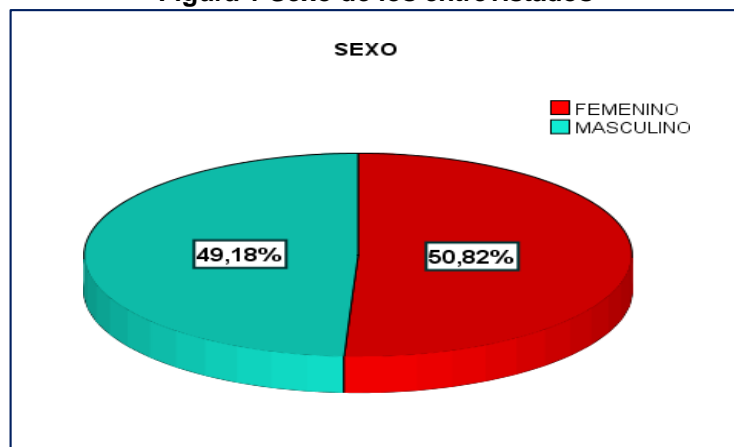
Tabla 1.- Sexo de los entrevistados

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	62	50,8	50,8
Masculino	60	49,2	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

Figura 1 Sexo de los entrevistados



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.2 Resistencia al Cambio en el Ministerio del Interior

4.2.1 Resistencia al Cambio Individual

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la dimensión resistencia al cambio individual en el Ministerio del Interior.

4.2.1.1 Procesamiento selectivo de la información respecto al cambio

En la tabla 2 se presenta los resultados acerca del nivel de conocimiento sobre los cambios institucionales por la información recibida, del Ministerio del Interior. Se encontró que, el 31,1% de los funcionarios tiene un nivel de conocimiento entre bajo y muy bajo, para el 54,9% es regular, y para el 13,9% el nivel de conocimiento de los cambios institucionales es entre alto y muy alto.

Tabla 2 Nivel de conocimiento sobre los cambios institucionales por la información recibida

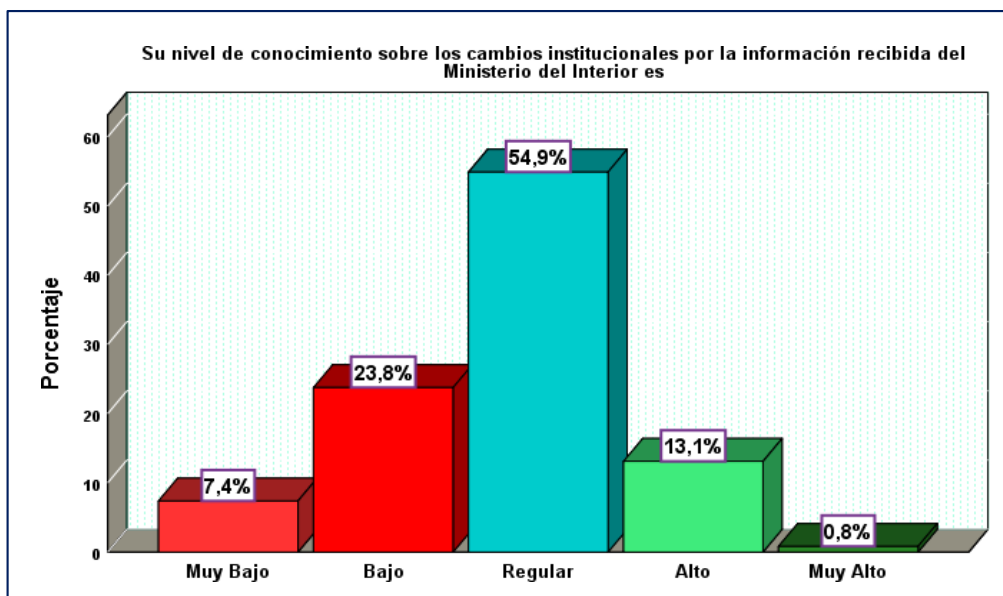
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Bajo	9	7,4	7,4
Bajo	29	23,8	31,1
Regular	67	54,9	86,1
Alto	16	13,1	99,2
Muy Alto	1	0,8	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

A continuación, en la figura 2 se puede apreciar los resultados antes expuestos

Figura 2 Nivel de conocimiento sobre los cambios institucionales



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.2.1.2 Afectación de los hábitos por los cambios

Concerniente al nivel de hábitos que se verían afectados por los cambios institucionales que podría realizar el Ministerio del Interior, en la tabla 3 se puede observar que 6,6% de los funcionarios entrevistados consideran que el nivel de afectación de sus hábitos sería muy bajo, el 13,1% opina que el nivel de afectación sería bajo. Sin embargo, el 41% piensa que el nivel de afectación de sus hábitos ante los cambios institucionales sería regular, por otro lado, el 31,1% y 8,2% sienten que el nivel de afectación de sus hábitos sería alto y muy alto respectivamente.

Tabla 3.- Nivel de hábitos de trabajo que se verían afectados por los cambios institucionales

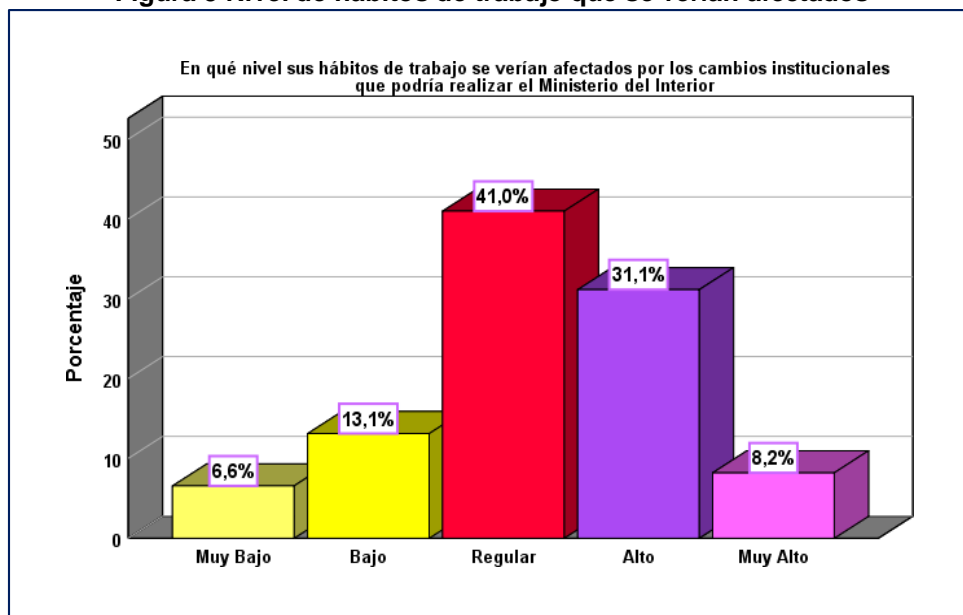
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Bajo	8	6,6	6,6
Bajo	16	13,1	19,7
Regular	50	41,0	60,7
Alto	38	31,1	91,8
Muy Alto	10	8,2	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

En la figura 3 se puede apreciar lo antes expuesto en la tabla 3, en el que se observa que los funcionarios entrevistados del Ministerio del Interior en su mayoría consideran que el nivel de afectación de sus hábitos por los cambios institucionales sería entre regular, alto y muy alto.

Figura 3 Nivel de hábitos de trabajo que se verían afectados



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.2.1.3 Seguridad laboral por los cambios

En referencia al cuestionamiento sobre la medida en que se vería amenazada la estabilidad laboral debido a los cambios institucionales en el Ministerio del Interior, se aprecia en la tabla 4 que, el 21,3% y 11,5% de los funcionarios entrevistados consideran que su estabilidad laboral se vería amenazada entre un nivel bajo y muy bajo respectivamente. El 33,6% opina que el nivel de amenaza sería regular, asimismo el 27,9% y 5,7% vería amenazada su estabilidad laboral en un nivel entre alto y muy alto respectivamente.

Tabla 4.- Amenazas a la estabilidad laboral debido a los cambios institucionales

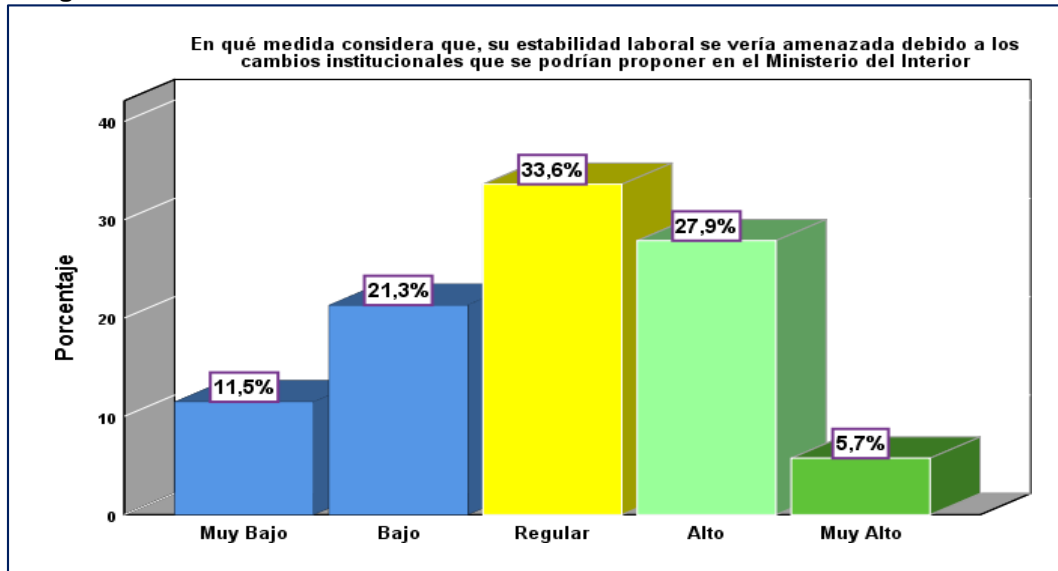
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Bajo	14	11,5	11,5
Bajo	26	21,3	32,8
Regular	41	33,6	66,4
Alto	34	27,9	94,3
Muy Alto	7	5,7	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

A continuación, se presenta en la figura 4 los resultados antes expuestos, en el que se visualiza que el nivel de amenaza a la estabilidad laboral por parte de los funcionarios del Ministerio del Interior está mayormente entre regular y muy alto.

Figura 4 Amenazas a la estabilidad laboral debido a los cambios institucionales



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.2.1.4 Temor a lo desconocido

En la tabla 5 se observa que, referente al nivel de incertidumbre que sienten los funcionarios ante los nuevos procesos que se implementarían en el Ministerio del Interior los entrevistados manifestaron que, el 22,2% y 0,8% tiene un nivel de la incertidumbre ante los nuevos procesos entre bajo y muy bajo respectivamente, el 34,4% siente un nivel de incertidumbre regular. Sin embargo, el 30,3% y el 12,3% tiene un nivel de incertidumbre ante los nuevos procesos entre alto y muy alto respectivamente.

Tabla 5.- Nivel de incertidumbre ante los nuevos procesos

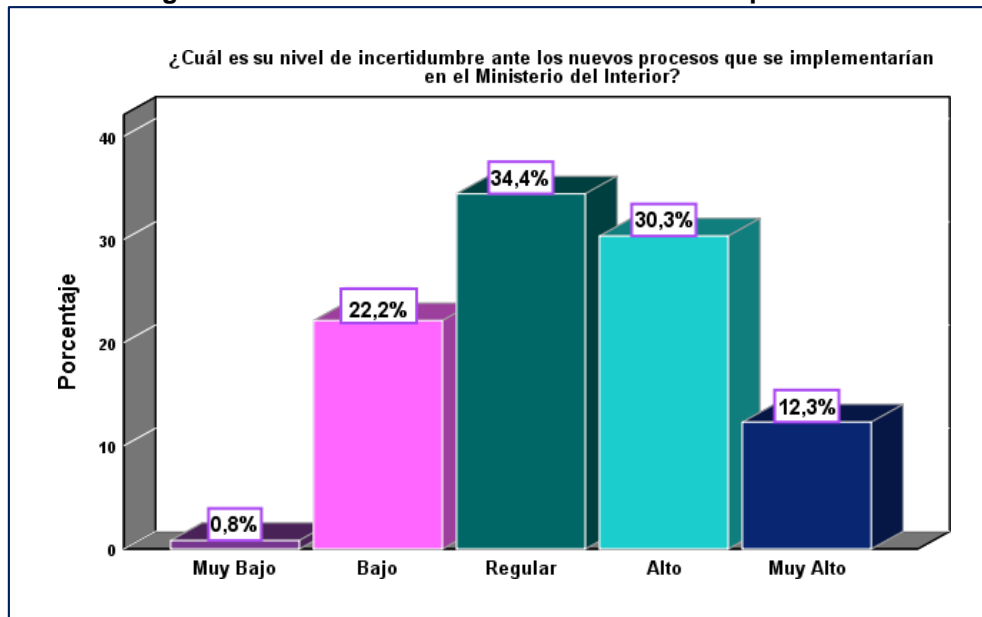
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Bajo	1	0,8	0,8
Bajo	27	22,2	23,0
Regular	42	34,4	57,4
Alto	37	30,3	87,7
Muy Alto	15	12,3	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

En la figura 5 se aprecia los resultados expuestos en la tabla 5, en el que prevalecen entre los funcionarios entrevistados los niveles de incertidumbre ante los nuevos procesos entre regular y alto.

Figura 5 Nivel de incertidumbre ante los nuevos procesos



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.2.1.5 Afectación económica por los cambios

Sobre la afectación económica que podrían tener ante los cambios en el Ministerio del Interior se aprecia en la tabla 6 que, el 8,2% de los funcionarios entrevistados consideran que es muy bajo el nivel de afectación económica que podrían tener, el 23,8% cree que es bajo. Por otro lado, el 35,2% piensa que puede afectarle económicamente de forma regular los cambios institucionales. Mientras que, el 23,8% y 9% cree que el nivel de afectación económica es entre alto y muy alto respectivamente.

Tabla 6.- Nivel de afectación económicamente por los cambios

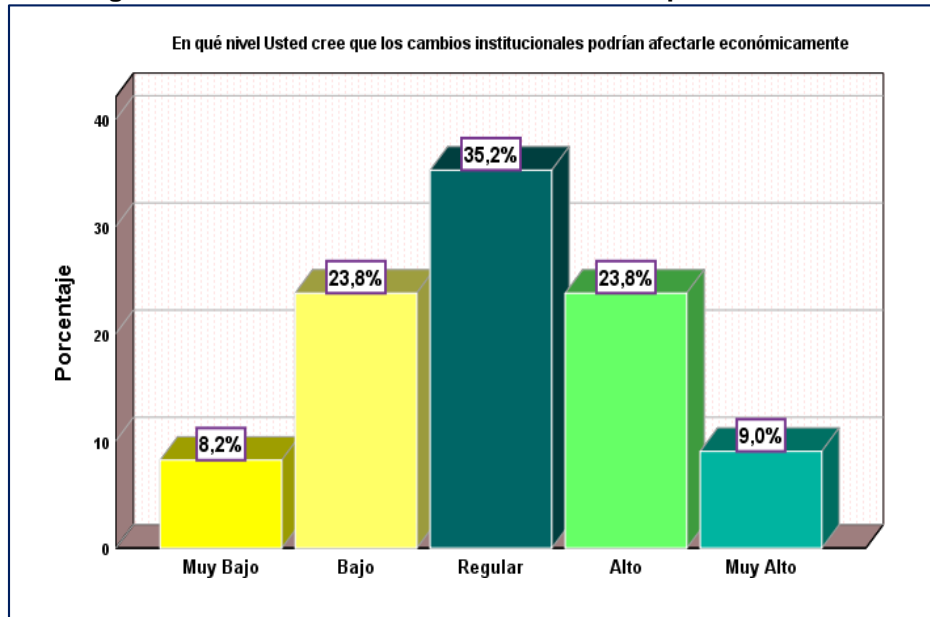
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Bajo	10	8,2	8,2
Bajo	29	23,8	32,0
Regular	43	35,2	67,2
Alto	29	23,8	91,0
Muy Alto	11	9,0	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

Se aprecia en la figura 6, los resultados antes expuestos en la tabla 6.

Figura 6 Nivel de afectación económicamente por los cambios



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.2.1.6 Resumen descriptivo de la Resistencia al Cambio Individual

El resumen descriptivo de la variable resistencia al cambio individual se aprecia a través de la tabla 7 donde se observa que, el 1,6% de los entrevistados tiene un nivel de resistencia al cambio de forma individual muy bajo, el 18,1% muestra un nivel de resistencia al cambio de forma individual bajo. Sin embargo, el 51,6% de los funcionarios entrevistados reflejan un nivel regular, mientras que, el 27,9% y 0,8% de los entrevistados muestran un nivel entre alto y muy alto de resistencia al cambio individual en el Ministerio del Interior respectivamente.

Tabla 7.- Resumen descriptivo de la Resistencia al Cambio

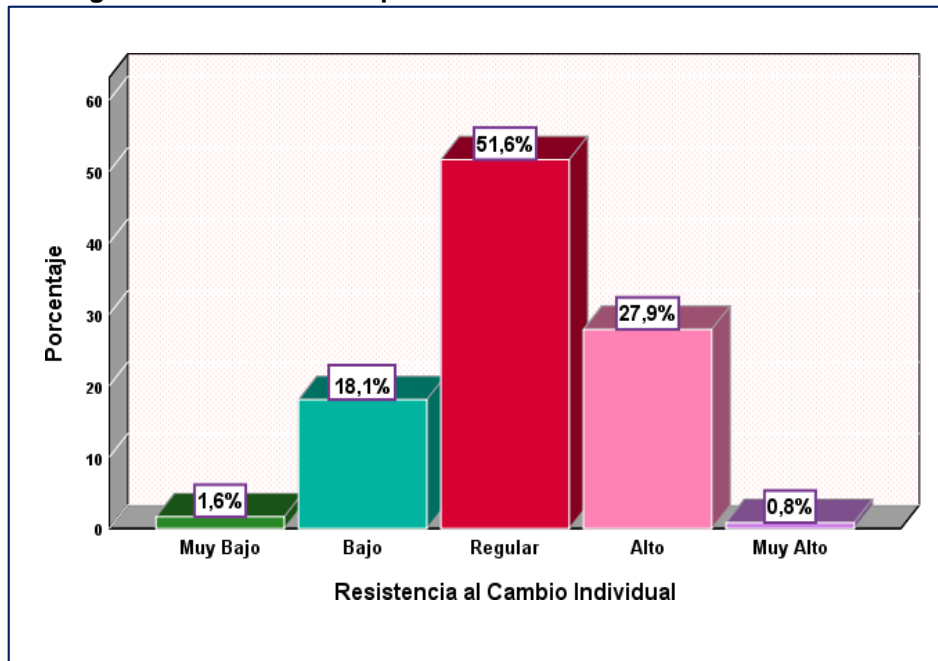
Individual			
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Bajo	2	1,6	1,6
Bajo	22	18,1	19,7
Regular	63	51,6	71,3
Alto	34	27,9	99,2
Muy Alto	1	0,8	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

Los resultados expuestos en la tabla 7, también se podrán apreciar a continuación en la figura 7.

Figura 7 Resumen descriptivo de la Resistencia al Cambio Individual



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.2.2 Resistencia al Cambio Organizacional

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la dimensión resistencia al cambio organizacional.

4.2.2.1 Afectación por el cambio en la estructura organizacional

En cuanto al nivel en que podrían sentirse afectados por el cambio de estructura organizacional en el Ministerio del Interior se aprecia en la tabla 8 que, el 30,3% y el 5,7% siente que el cambio en la estructura organizacional podría afectarle en un nivel bajo y muy bajo respectivamente. Por otro lado, el 36,1% siente un nivel de afectación regular por los cambios en la estructura organizacional. Mientras que el 21,3% y 6,6% creen que el nivel de afectación por cambios en la estructura organizacionales del Ministerio del Interior sería entre alto y muy alto respectivamente.

Tabla 8.- Nivel de afectación por el cambio de estructura organizacional

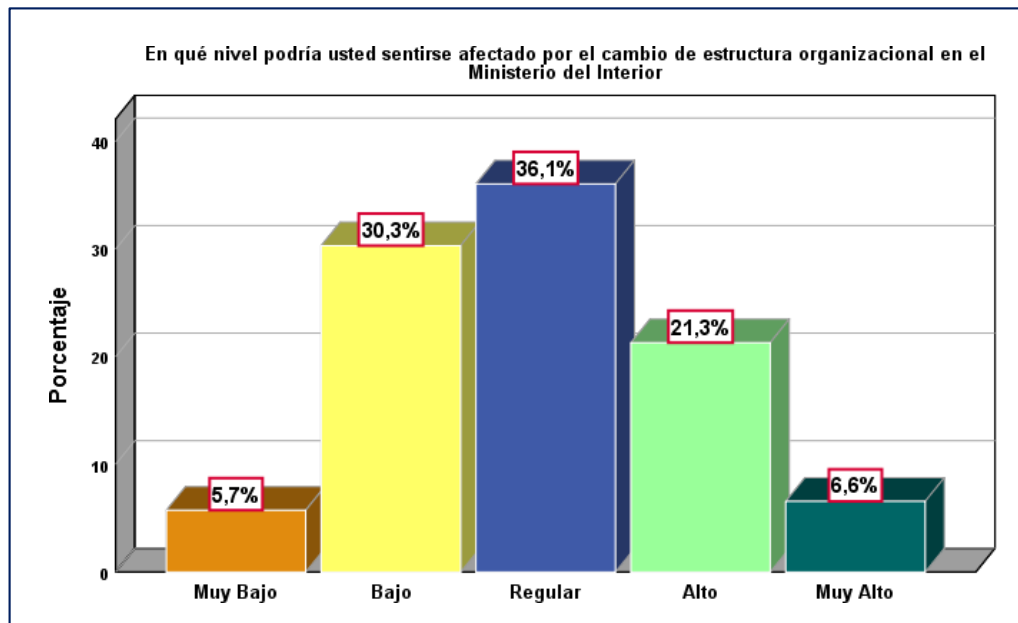
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Bajo	7	5,7	5,7
Bajo	37	30,3	36,0
Regular	44	36,1	72,1
Alto	26	21,3	93,4
Muy Alto	8	6,6	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

Los resultados expuestos en la tabla 8, también se pueden apreciar con mayor claridad en la figura 8.

Figura 8 Nivel de afectación por el cambio de estructura organizacional



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.2.2.2 Limitaciones y amenazas en la distribución de recursos

Sobre el nivel de limitaciones y amenazas que perciben los funcionarios ante un eventual cambio en la distribución del personal en el Ministerio del Interior se observa en la tabla 9 que, el 33,6% y 7,4% sienten que el nivel de limitaciones y amenazas ante un eventual cambio en la distribución del personal sería bajo y muy bajo respectivamente. Por otro lado, el 27,9% de los entrevistados consideran que el nivel de limitaciones y amenazas sería regular. Mientras que, el 25,4% y 5,7% consideran que el nivel de limitaciones y amenazas sería entre alto y muy alto respectivamente, ante un eventual cambio en la distribución del personal en el Ministerio del Interior.

Tabla 9.- Nivel de limitaciones y amenazas ante un eventual cambio en la distribución del personal

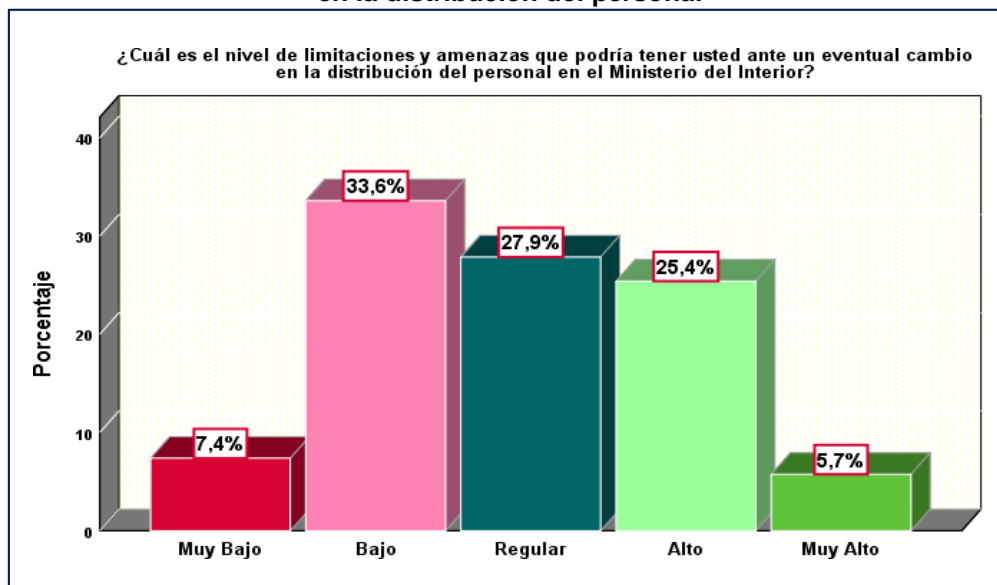
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Bajo	9	7,4	7,4
Bajo	41	33,6	41,0
Regular	34	27,9	68,9
Alto	31	25,4	94,3
Muy Alto	7	5,7	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

Dichos resultados también se pueden apreciar en la figura 9.

Figura 9 Nivel de limitaciones y amenazas ante un eventual cambio en la distribución del personal



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.2.2.3 Inercia de grupo ante los cambios

En la tabla 10 y figura 10 se aprecia que, el 4,1% de los funcionarios entrevistados consideran que el nivel de afectación que podrían tener en el Ministerio del Interior por la inercia del grupo es muy bajo, el 24,6% considera que sería bajo, y el 28,7% regular. Mientras que el 34,4% y 8,2% de los entrevistados consideran que el nivel de afectación por la inercia del grupo es entre alto y muy alto respectivamente.

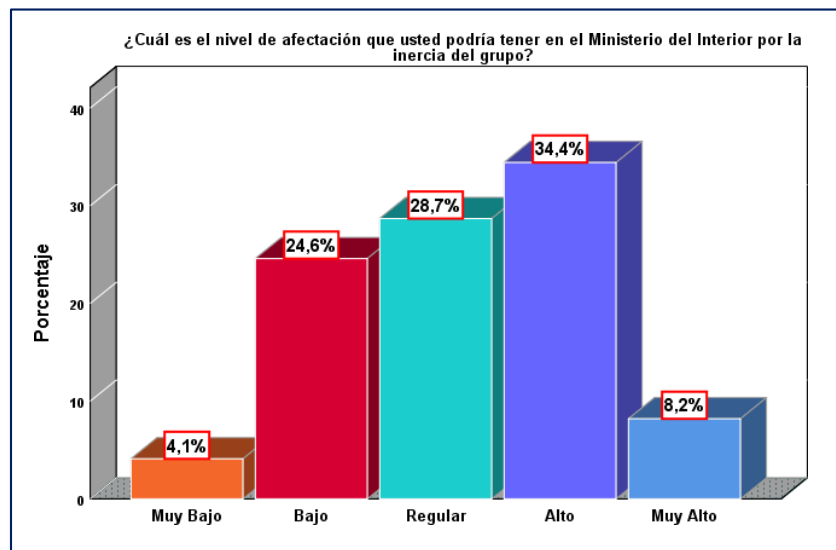
Tabla 10.- Nivel de afectación por la inercia del grupo

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Bajo	5	4,1	4,1
Bajo	30	24,6	28,7
Regular	35	28,7	57,4
Alto	42	34,4	91,8
Muy Alto	10	8,2	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

Figura 10 Nivel de afectación por la inercia del grupo



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.2.2.4 Resumen descriptivo de la Resistencia al Cambio Organizacional

A continuación, en la tabla 11 se presenta el resumen descriptivo de la dimensión resistencia al cambio organizacional donde se puede apreciar que, el 3,3% de los funcionarios entrevistados en el Ministerio del Interior muestran un nivel muy bajo de resistencia al cambio organizacional, el 27% manifiesta un nivel bajo de resistencia. Mientras que el 41% de los entrevistados presenta un nivel regular de resistencia al cambio organizacional, en cuanto al 23,8% y 4,9% muestran un nivel de resistencia al cambio organizacional entre alto y muy alto respectivamente.

Tabla 11.-Resumen Descriptivo Resistencia al Cambio Organizacional

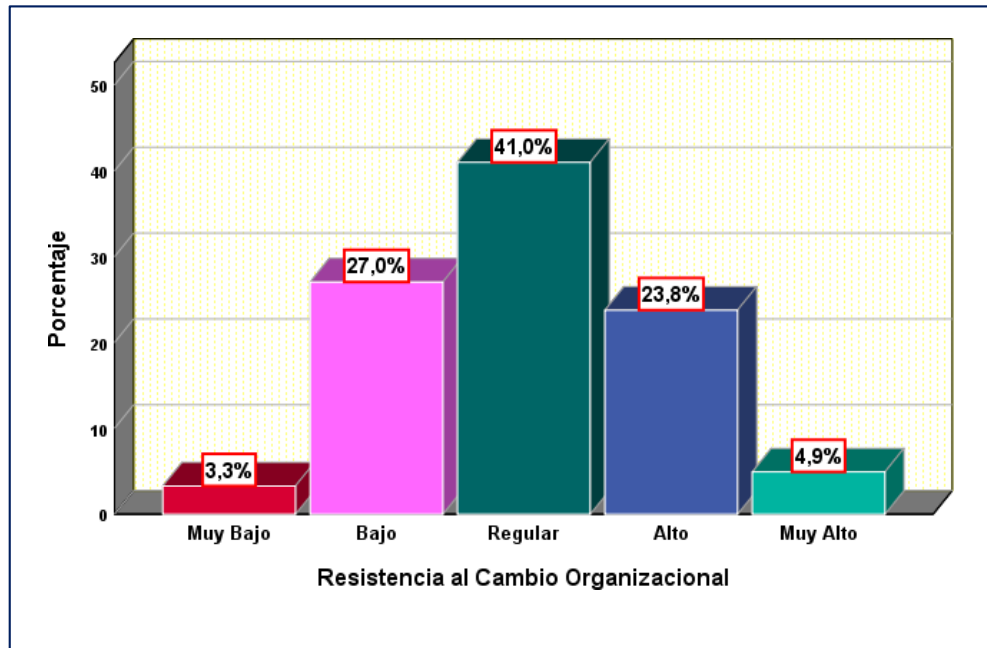
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Bajo	4	3,3	3,3
Bajo	33	27,0	30,3
Regular	50	41,0	71,3
Alto	29	23,8	95,1
Muy Alto	6	4,9	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

El resumen descriptivo de la resistencia al cambio organizacional también se puede apreciar a continuación en la figura 11.

Figura 11 Resumen Descriptivo Resistencia al Cambio Organizacional



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020
Elaboración: Propia

4.2.3 Resumen general de la Resistencia al Cambio

A continuación, en la tabla 12 se observa el resumen general de la variable resistencia al cambio por parte de los funcionarios entrevistados en el Ministerio del Interior. El 22,1% muestra un nivel bajo de resistencia al cambio, mientras que, el 49,2% manifiesta un nivel de resistencia al cambio regular. Sin embargo, el 24,6% y el 4,1% muestran un nivel de resistencia al cambio alto y muy alto respectivamente.

Tabla 12 Resumen general de la Resistencia al cambio

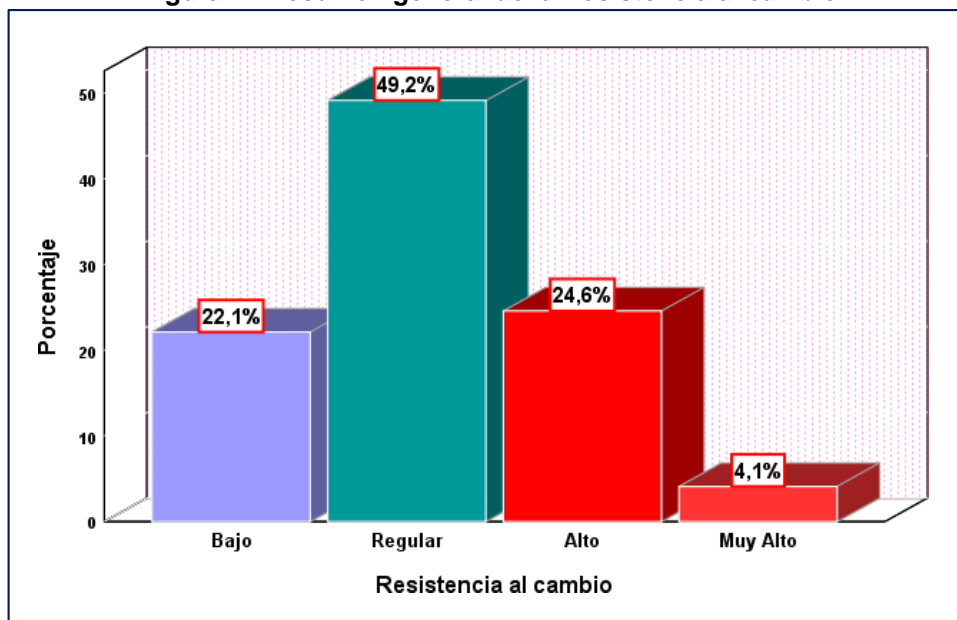
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	27	22,1	22,1
Regular	60	49,2	71,3
Alto	30	24,6	95,9
Muy Alto	5	4,1	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

En la figura 12, se puede apreciar los resultados antes expuestos en la tabla 12.

Figura 12 Resumen general de la Resistencia al cambio



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

En concordancia con lo antes expuesto en la tabla 13 se presentan los promedios generales de la variable resistencia al cambio. El promedio de la resistencia al cambio es 3, con un valor cualitativo de regular tanto de manera individual, como de manera organizacional. Asimismo, se podrá apreciar en la figura 13.

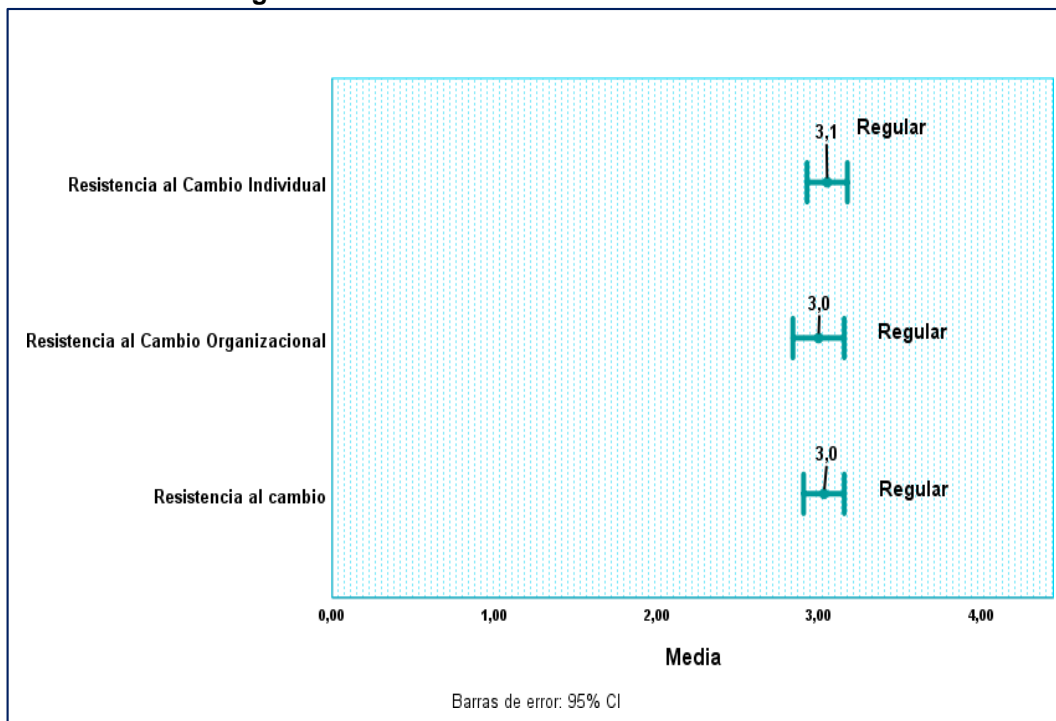
Tabla 13 Promedios de la Resistencia al Cambio

	Media	Valor cualitativo
Resistencia al Cambio Individual	3,1	Regular
Resistencia al Cambio Organizacional	3,0	Regular
Resistencia al cambio	3,0	Regular

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

Figura 13 Promedios de la Resistencia al Cambio



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.3 Implementación de la Gestión por Procesos en el Ministerio del Interior

4.3.1 Determinación de procesos

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la dimensión determinación de procesos en la implementación de la Gestión por Procesos en el Ministerio del Interior.

4.3.1.1 Identificación de procesos

En la tabla 14 se aprecia que, el 6,6% de los funcionarios entrevistados consideran que la identificación de los procesos en el Ministerio del Interior es muy deficiente, para el 26,2% es deficiente. Por otro lado, el 46,7% de los funcionarios entrevistados considera que la identificación de los procesos es regular; mientras que para el 19,7% y el 0,8% de los entrevistados la identificación de los procesos en el Ministerio del Interior es entre eficiente y muy eficiente respectivamente. Asimismo, se pueden apreciar estos resultados en la figura 14.

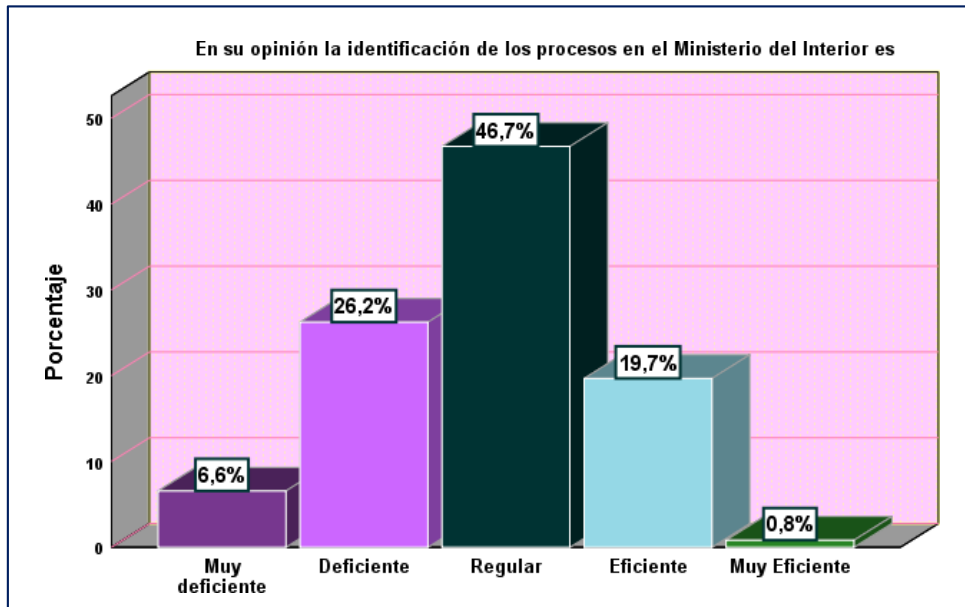
Tabla 14.- Identificación de los procesos en el Ministerio del Interior

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	8	6,6	6,6
Deficiente	32	26,2	32,8
Regular	57	46,7	79,5
Eficiente	24	19,7	99,2
Muy Eficiente	1	0,8	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

Figura 14 Identificación de los procesos en el Ministerio del Interior



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.3.1.2 Caracterización de los procesos según fichas técnicas

En la tabla 15, se puede apreciar que, el 3,3% de los entrevistados considera que la descripción de los procesos según las fichas técnicas elaboradas por el Ministerio del Interior es muy deficiente, para el 27% es deficiente la descripción de los procesos según las fichas técnicas. Mientras que el 51,6% opina que es regular, solo el 18% considera que la descripción de los procesos según las fichas técnicas elaboradas por el Ministerio del Interior es eficiente.

Tabla 15.-Descripción de los procesos según las fichas técnicas elaboradas por el Ministerio del Interior

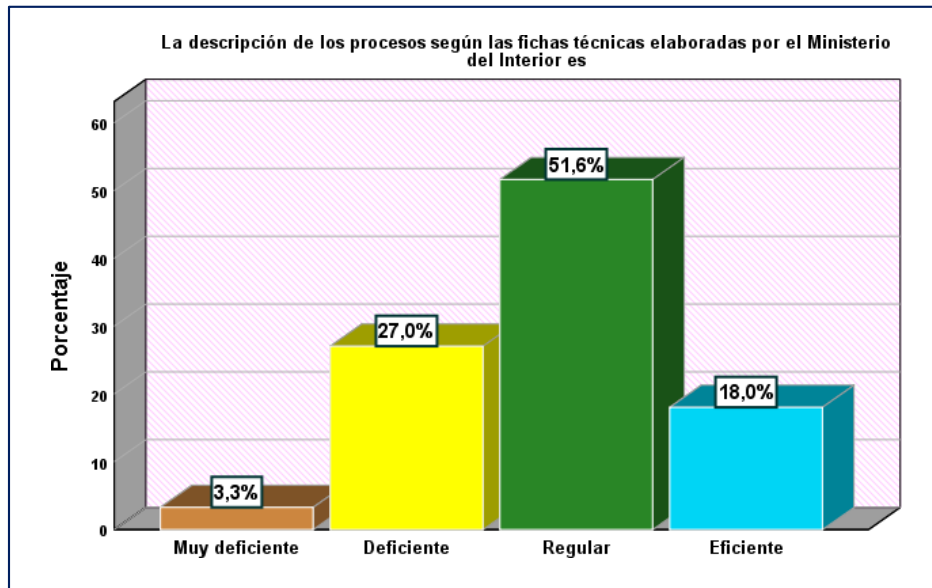
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	4	3,3	3,3
Deficiente	33	27,0	30,3
Regular	63	51,6	82,0
Eficiente	22	18,0	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

A continuación, se aprecia en la figura 15 los resultados antes expuestos.

Figura 15 Descripción de los procesos según las fichas técnicas elaboradas por el Ministerio del Interior



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.3.1.3 Interacción de los procesos

En la tabla 16 se puede apreciar que, el 1,6% de los funcionarios entrevistados consideran que es muy deficiente el mapa de procesos diseñado por el Ministerio del Interior, el 22,2% opina que es deficiente. Por otro lado, el 54,1% considera que el mapa de procesos diseñado es regular, en cambio para el 21,3% es eficiente, y solo para el 0,8% el mapa de procesos diseñados por el Ministerio del Interior es muy eficiente.

Tabla 16.- Mapa de Procesos diseñado por el Ministerio del Interior

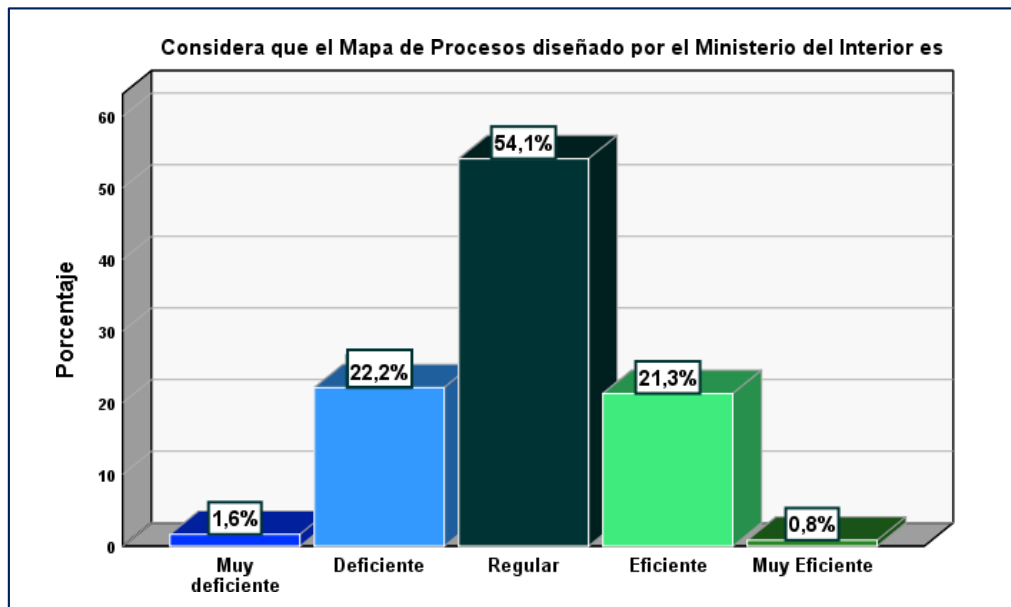
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	2	1,6	1,6
Deficiente	27	22,2	23,8
Regular	66	54,1	77,9
Eficiente	26	21,3	99,2
Muy Eficiente	1	0,8	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

A continuación, en la figura 16, se aprecia los resultados presentados previamente en la tabla 16.

Figura 16 Mapa de Procesos diseñado por el Ministerio del Interior



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.3.1.4 Mecanismos de aprobación y difusión de los documentos

generados

Sobre los mecanismos para la aprobación y difusión de nuevos procesos en el Ministerio del Interior en la tabla 17 se aprecia que, el 4,1% y el 30,3% opinan que los mecanismos son muy deficiente y deficiente respectivamente. Mientras que, el 51,7% considera que son regular, el 13,1% manifiesta que es eficiente, y solo el 0,8% considera que los mecanismos para la aprobación y difusión de nuevos procesos en el Ministerio del Interior son muy eficientes. Asimismo, se puede apreciar en la figura 17.

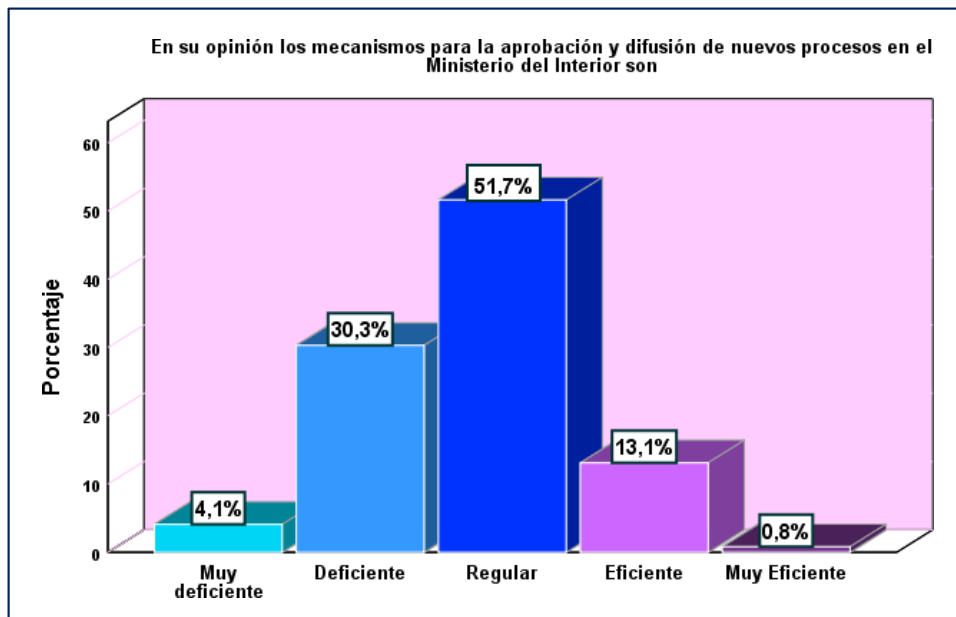
Tabla 17.- Mecanismos para la aprobación y difusión de nuevos procesos

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	5	4,1	4,1
Deficiente	37	30,3	34,4
Regular	63	51,7	86,1
Eficiente	16	13,1	99,2
Muy Eficiente	1	0,8	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

Figura 17 Mecanismos para la aprobación y difusión de nuevos procesos



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.3.1.3 Resumen descriptivo de la determinación de procesos

En tabla 18 y figura 18 se muestra el resumen descriptivo de la dimensión sobre la determinación de procesos donde se aprecia que, el 1,6% de los funcionarios entrevistados considera que la determinación de los procesos es muy deficiente, y para el 23% es deficiente. Sin embargo, el 58,2% considera que es regular, mientras que el 17,2% opina que la determinación de los procesos en el Ministerio del Interior es eficiente.

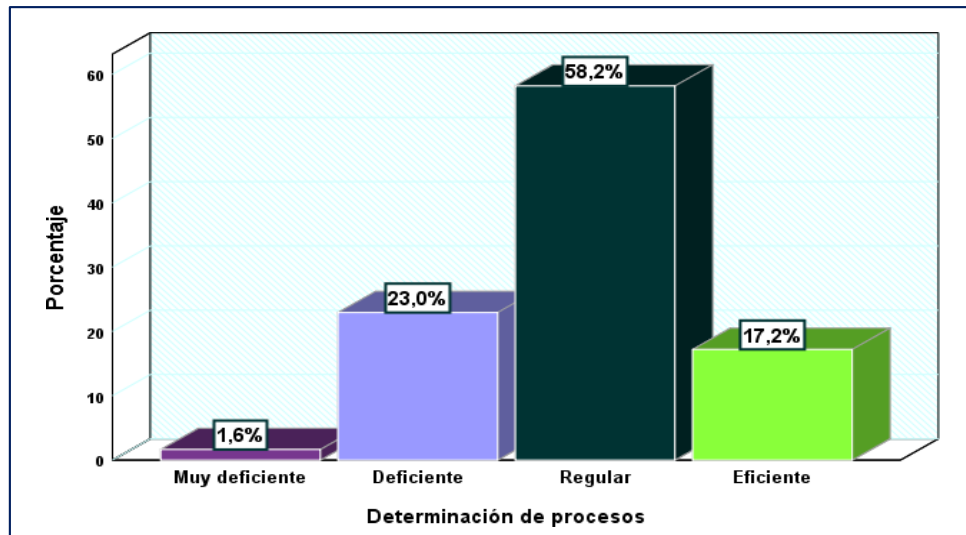
Tabla 18.- Resumen descriptivo de la determinación de procesos

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	2	1,6	1,6
Deficiente	28	23,0	24,6
Regular	71	58,2	82,8
Eficiente	21	17,2	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

Figura 18 Resumen descriptivo de la determinación de procesos



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.3.2 Seguimiento, medición y análisis de procesos

Seguidamente se presentarán los resultados obtenidos en la dimensión de seguimiento, medición y análisis de procesos.

4.3.2.1 Metodología para el seguimiento y medición de procesos

En la tabla 19 se aprecia que, el 3,3% cree que la metodología para realizar seguimiento y medir la evolución de los procesos es muy deficiente, asimismo para el 33,6% es deficiente. Mientras que para el 45,9% es regular, el 15,6% considera que la metodología para realizar el seguimiento y medir la evolución de los procesos es eficiente, y solo el 1,6% opina que son muy eficiente.

Tabla 19.- Metodología para realizar seguimiento y medir la evolución de los procesos

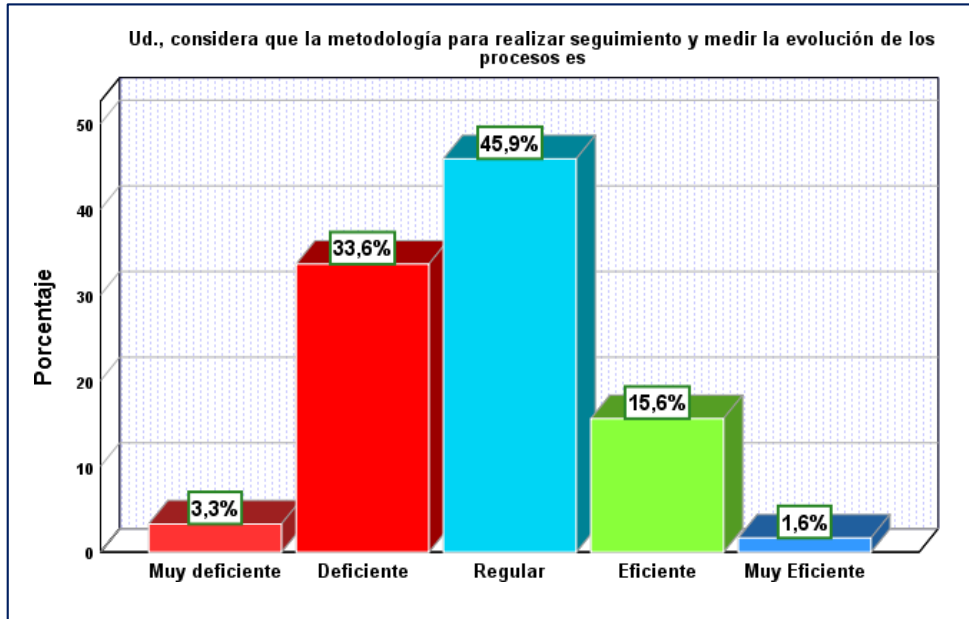
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	4	3,3	3,3
Deficiente	41	33,6	36,9
Regular	56	45,9	82,8
Eficiente	19	15,6	98,4
Muy Eficiente	2	1,6	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

Los resultados antes expuestos en la tabla 19, se pueden apreciar con mayor claridad en la figura 19.

Figura 19 Metodología para realizar seguimiento y medir la evolución de los procesos



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020
Elaboración: Propia

4.3.2.2 Análisis de procesos para identificar brechas de cumplimiento de metas

En la tabla 20 se aprecia que, el 16,4% y el 1,6% considera que el análisis de procesos permite identificar las brechas respecto al cumplimiento de metas, de manera deficiente y muy deficiente, mientras que para, el 49,2% es regular. Por otro lado, el 30,3% y 2,5% opina que el análisis de procesos permite identificar las brechas respecto al cumplimiento de metas de manera eficiente y muy eficiente respectivamente. Asimismo, se puede apreciar en la figura 20.

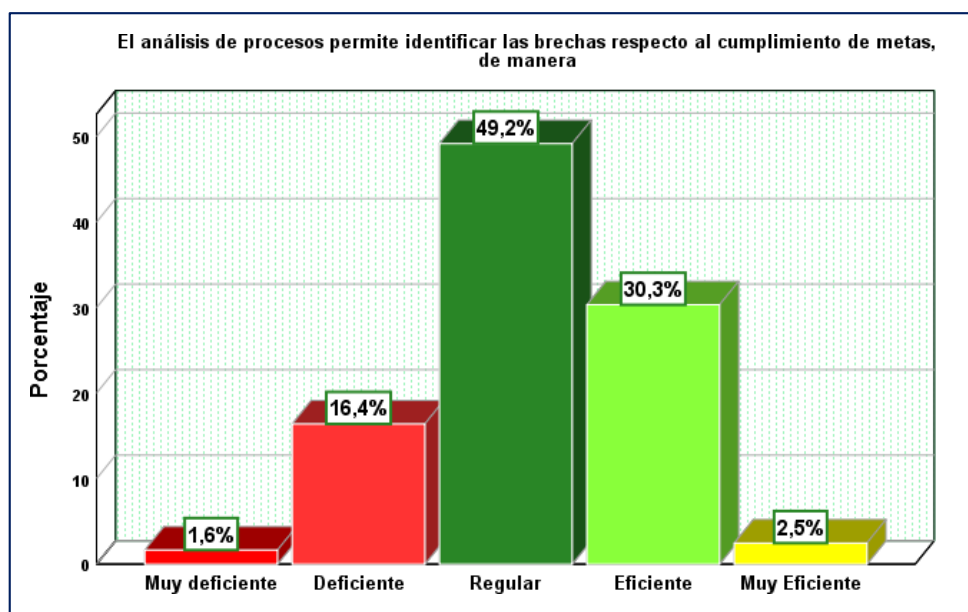
Tabla 20.- Análisis de procesos para identificar brechas

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	2	1,6	1,6
Deficiente	20	16,4	18,0
Regular	60	49,2	67,2
Eficiente	37	30,3	97,5
Muy Eficiente	3	2,5	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

Figura 20 Análisis de procesos para identificar brechas



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.3.2.3 Resumen descriptivo del Seguimiento, medición y análisis de procesos

En la tabla 21 se aprecia que el 15,6% y el 1,6% de los funcionarios entrevistados consideran que el seguimiento, medición y análisis de procesos en el Ministerio del Interior es deficiente y muy deficiente respectivamente. Sin embargo, el 50,8% de los entrevistados considera que es regular, mientras que para el 30,4% y el 1,6% el seguimiento, medición y análisis de procesos en el Ministerio del Interior es eficiente y muy eficiente.

Tabla 21.- Resumen descriptivo del Seguimiento, medición y análisis de procesos

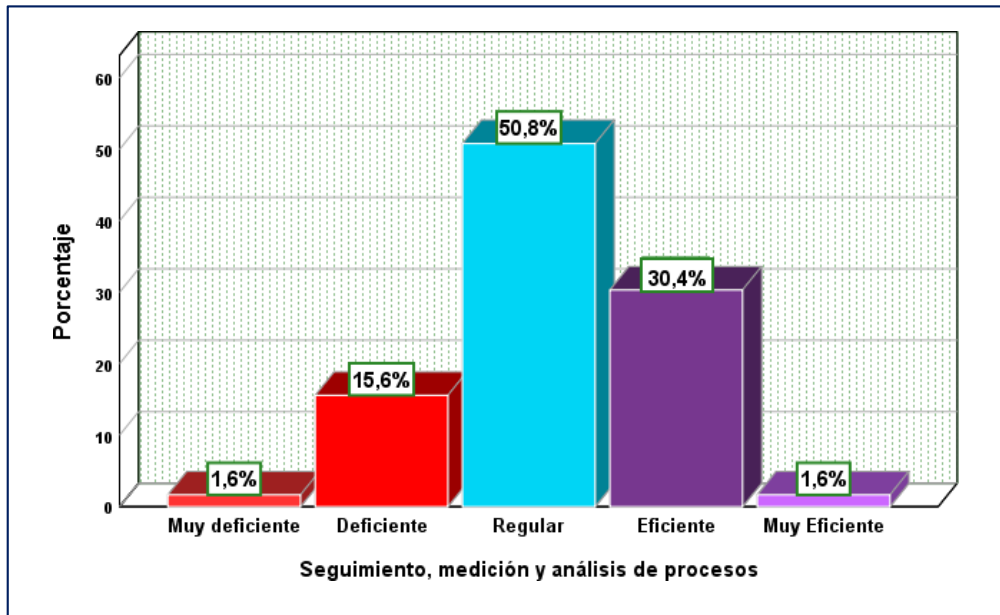
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	2	1,6	1,6
Deficiente	19	15,6	17,2
Regular	62	50,8	68,0
Eficiente	37	30,4	98,4
Muy Eficiente	2	1,6	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

En concordancia con la antes expuesto se presenta la figura 21

Figura 21 Resumen descriptivo del Seguimiento, medición y análisis de procesos



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.3.3 Mejora de procesos

4.3.3.1 Identificación de problemas en los procesos

En la tabla 22 se observa que, el 5,7% de los funcionarios entrevistados opinan que la identificación de problemas en los nuevos procesos del Ministerio del Interior es muy deficiente, y el 29,5% considera que es deficiente. Por otro lado, el 52,3% de los funcionarios entrevistados opinan que la identificación de problemas en los nuevos procesos es regular. Mientras que, para el 12,3% de los entrevistados la identificación de problemas en los nuevos procesos del Ministerio del Interior son eficiente. Asimismo, se puede apreciar en la figura 22.

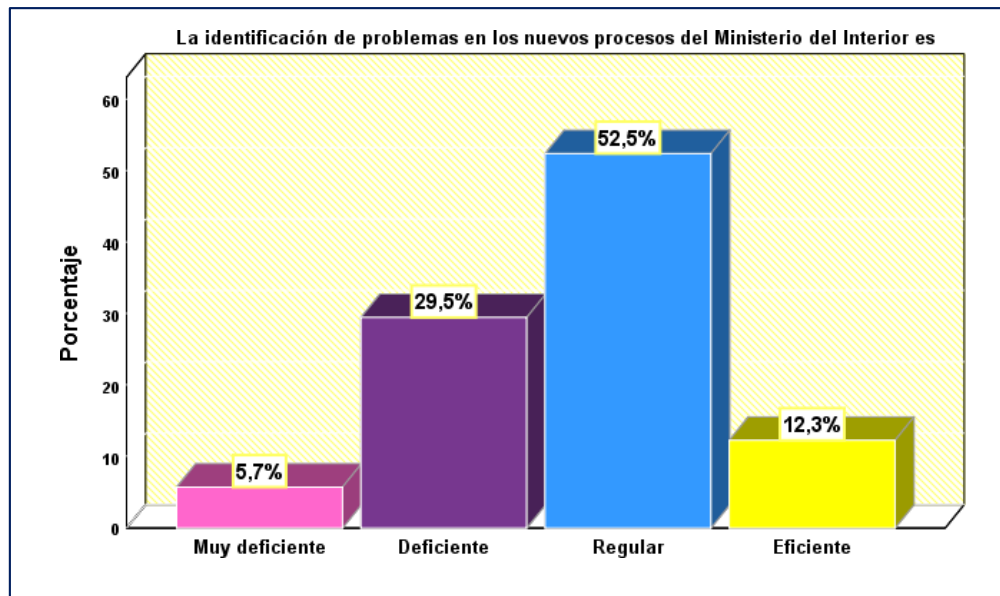
Tabla 22.- Identificación de problemas en los nuevos procesos

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	7	5,7	5,7
Deficiente	36	29,5	35,2
Regular	64	52,5	87,7
Eficiente	15	12,3	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

Figura 22 Identificación de problemas en los nuevos procesos



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.3.3.2 Metodología para el análisis de causa y efecto

En referencia a la metodología para el análisis de las causas, y efectos de los problemas en la gestión del Ministerio del Interior, se muestra en la tabla 23 que, el 2,5% de los funcionarios considera que son muy deficientes, asimismo para el 31,9% es deficiente la metodología utilizada por el Ministerio del Interior para el análisis de las causas y efectos de los problemas de gestión. El 54,1% considera que son regular, mientras que el 11,5% manifiesta que son eficientes las metodologías utilizadas por el Ministerio del Interior. Dichos resultados también se pueden apreciar en la figura 23.

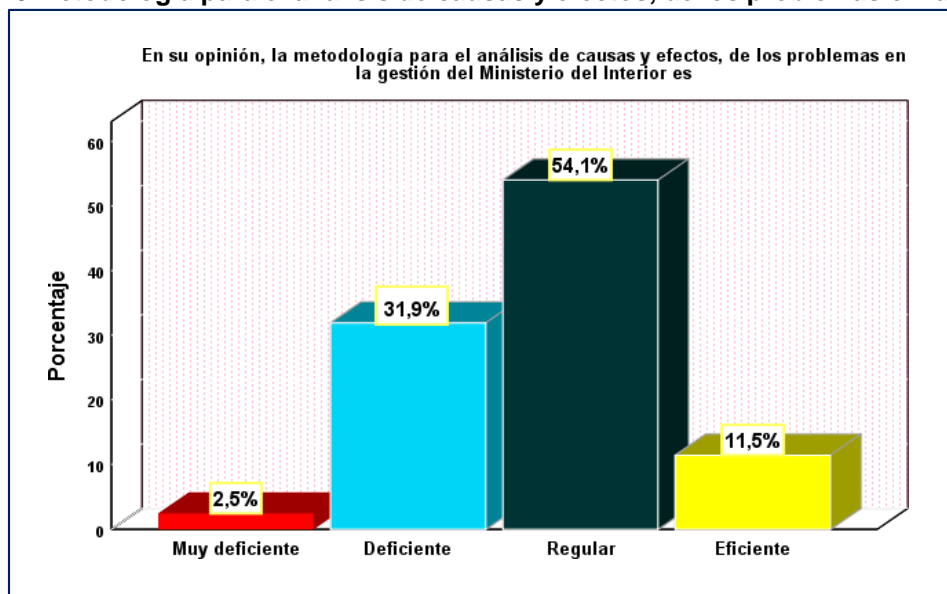
Tabla 23.-Metodología para el análisis de causas y efectos, de los problemas en la gestión

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	3	2,5	2,5
Deficiente	39	31,9	34,4
Regular	66	54,1	88,5
Eficiente	14	11,5	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

Figura 23 Metodología para el análisis de causas y efectos, de los problemas en la gestión



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.3.3.3 Selección de mejoras

En la tabla 24 y figura 24 se muestra que, el 28,7% y el 3,3% de los funcionarios consideran que la selección de mejoras en los procesos del Ministerio del Interior es deficiente y muy deficiente respectivamente. Para el 47,5% son regulares, mientras que, el 16,4% y el 4,1% consideran que la selección de mejoras para los procesos del Ministerio del Interior es eficiente y muy eficiente respectivamente.

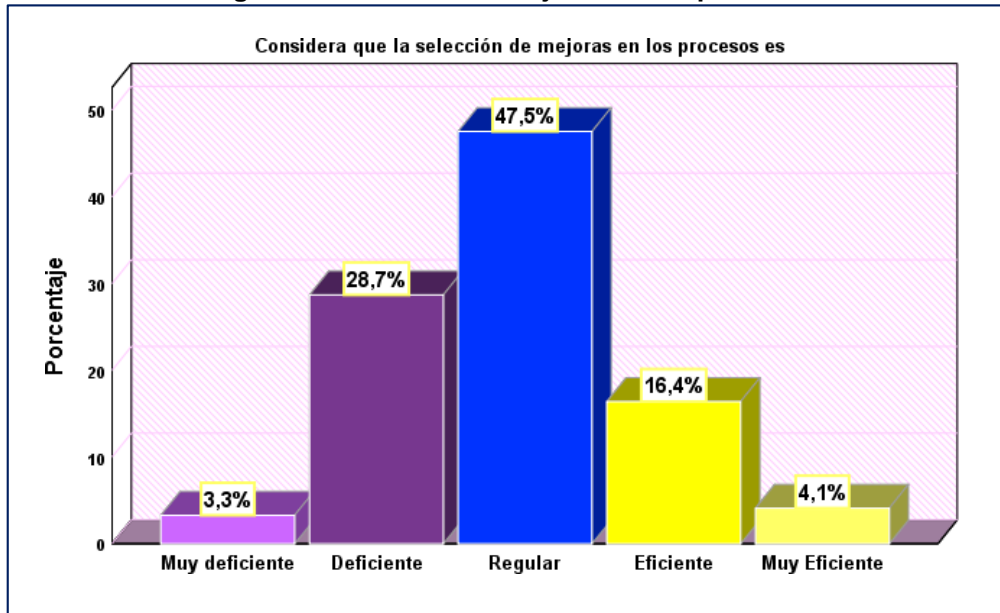
Tabla 24.- Selección de mejoras en los procesos

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	4	3,3	3,3
Deficiente	35	28,7	32,0
Regular	58	47,5	79,5
Eficiente	20	16,4	95,9
Muy Eficiente	5	4,1	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

Figura 24 Selección de mejoras en los procesos



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.3.3.4 Implementación de mejoras

En la tabla 25 se observa que, el 4,9% de los funcionarios entrevistados consideran que la implementación de mejoras en los procesos del Ministerio del Interior es muy deficiente, asimismo para el 32% es deficiente. Sin embargo, el 42,6% de los entrevistados considera que la implementación de mejoras es regular. Mientras que, el 18,9% y el 1,6% manifiestan que la implementación de mejoras en los procesos del Ministerio del Interior es eficiente y muy eficiente respectivamente. Asimismo, se puede apreciar en la figura 25.

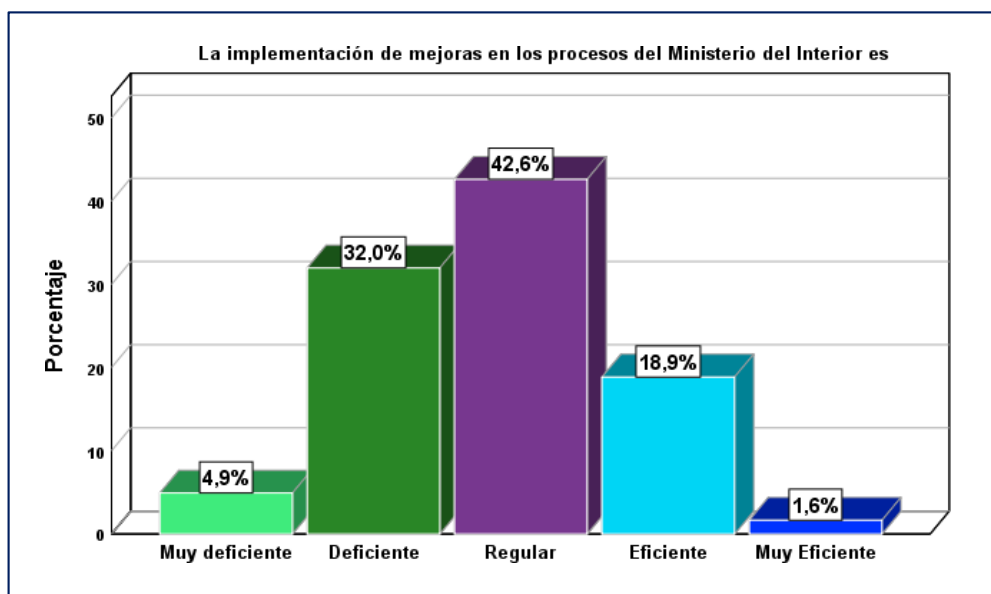
Tabla 25.- Implementación de mejoras en los procesos

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	6	4,9	4,9
Deficiente	39	32,0	36,9
Regular	52	42,6	79,5
Eficiente	23	18,9	98,4
Muy Eficiente	2	1,6	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

Figura 25 Implementación de mejoras en los procesos



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.3.3.5 Resumen descriptivo de la mejora de los procesos

A continuación, se presenta el resumen descriptivo de la dimensión mejora de los procesos en el que se puede apreciar mediante la tabla 26 y figura 26 que, el 2,5% de los funcionarios entrevistados considera que la mejora de los procesos en el Ministerio del Interior es muy deficiente, y el 26,2% opina que es deficiente. Mientras que, el 51,6% manifiesta que las mejoras en los procesos son regular, y solo el 19,7% de los funcionarios entrevistados considera que las mejoras en los procesos del Ministerio del Interior son eficientes.

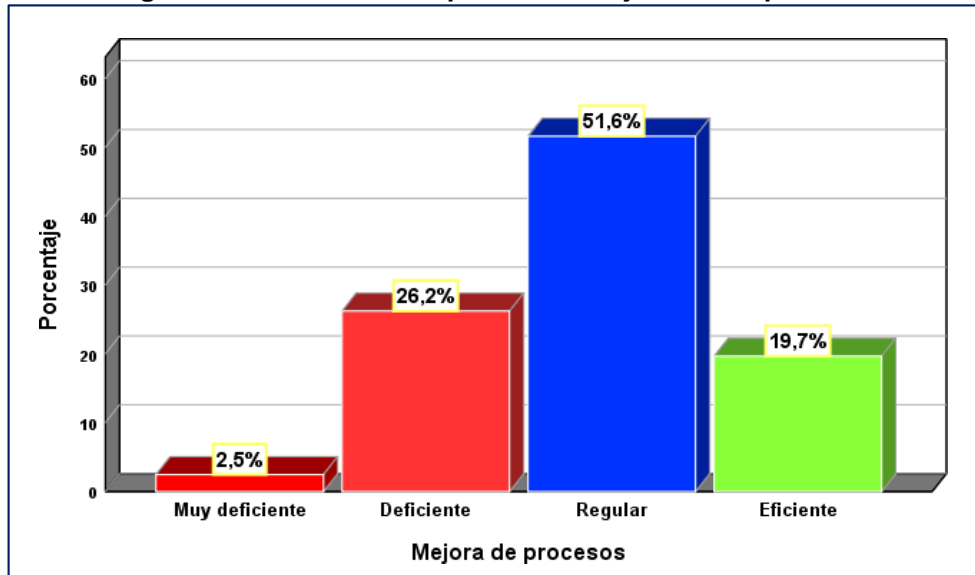
Tabla 26.- Resumen descriptivo de la mejora de los procesos

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	3	2,5	2,5
Deficiente	32	26,2	28,7
Regular	63	51,6	80,3
Eficiente	24	19,7	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

Figura 26 Resumen descriptivo de la mejora de los procesos



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.3.4 Resumen general de la Implementación de la Gestión por Procesos

En la tabla 27 se puede observar que, el 36% y el 3,3% de los entrevistados considera que la implementación de la gestión por procesos en el Ministerio del Interior es entre deficiente y muy deficiente respectivamente. Asimismo, el 54,1% manifiesta que es regular, y solo el 6,6% de los funcionarios entrevistados en el Ministerio del Interior consideran que la implementación de la gestión por proceso es eficiente.

Tabla 27.- Resumen general de la Implementación de la Gestión por Procesos

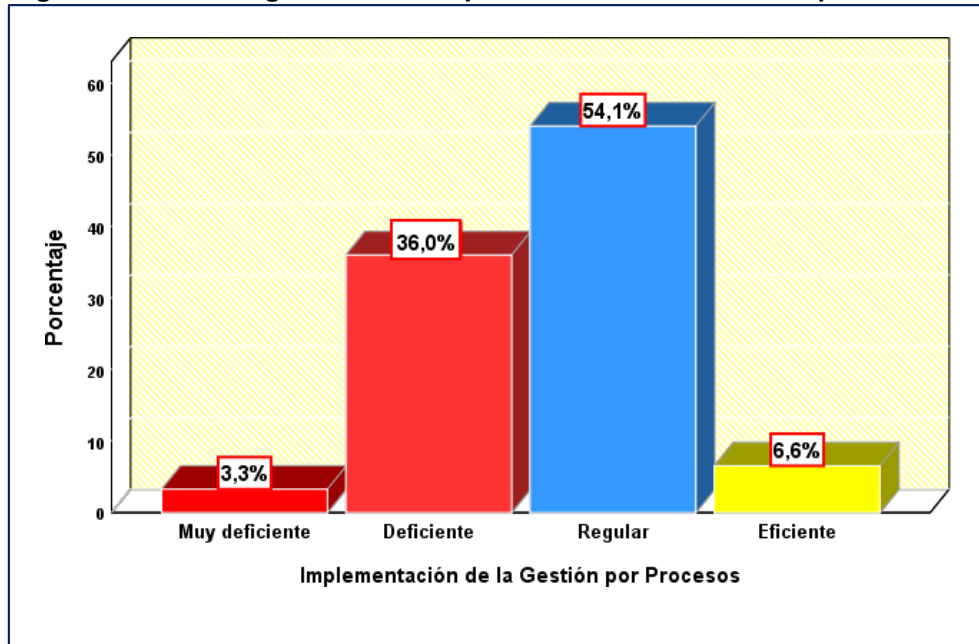
Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	4	3,3	3,3
Deficiente	44	36,0	39,3
Regular	66	54,1	93,4
Eficiente	8	6,6	100,0
Total	122	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

Los resultados presentados en la tabla 27, también se puede observar en la siguiente figura.

Figura 27 Resumen general de la Implementación de la Gestión por Procesos



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

A continuación, en la tabla 28 se muestran los promedios generales de la implementación de la gestión por proceso en el que se puede apreciar que: la determinación de procesos tiene un promedio de 2,9. El seguimiento, medición y análisis de procesos presenta un promedio de 3, la mejora de procesos tiene un promedio de 2,8, y la variable implementación de los procesos tiene un promedio de 2,6. Siendo en regular el valor cualitativo promedio de la Implementación de la gestión por proceso en el Ministerio del Interior según los funcionarios entrevistados.

Tabla 28.- Promedios de la Implementación de la Gestión por Procesos

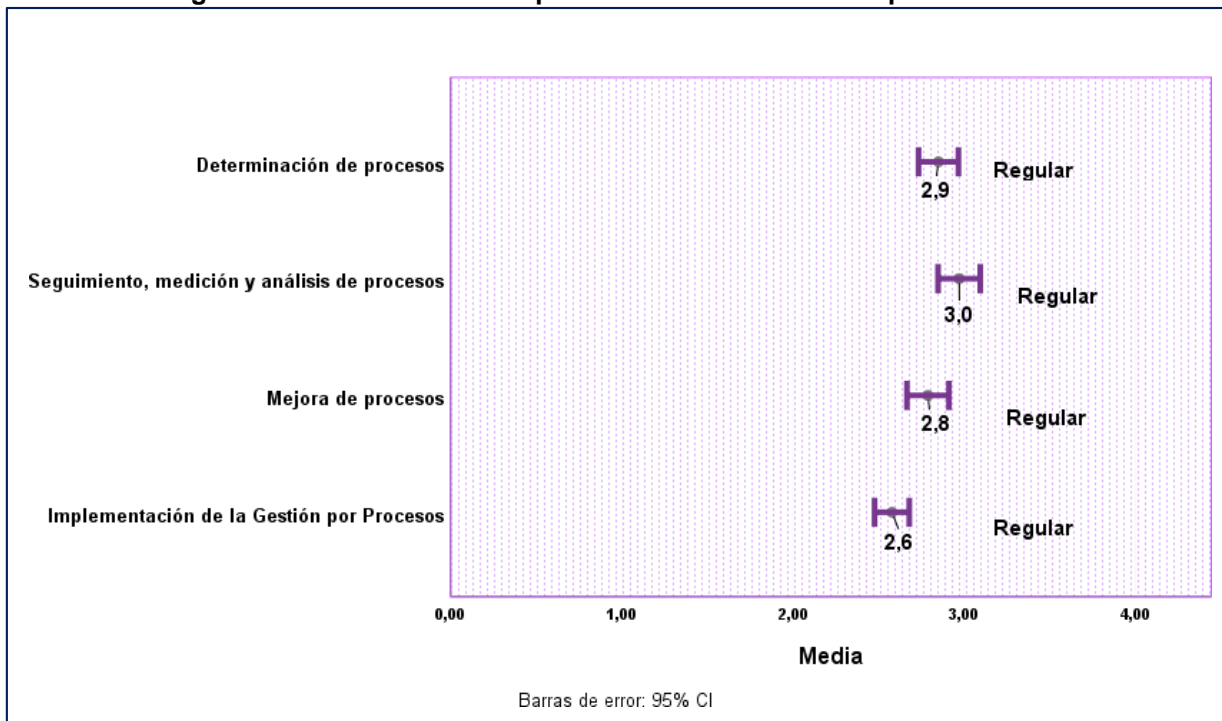
	Media	Valor Cualitativo
Determinación de procesos	2,9	Regular
Seguimiento, medición y análisis de procesos	3,0	Regular
Mejora de procesos	2,8	Regular
Implementación de la Gestión por Procesos	2,6	Regular

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

A continuación, en la figura 28, se aprecian los promedios de la Implementación de la Gestión por Procesos en el Ministerio del Interior.

Figura 28 Promedios de la Implementación de la Gestión por Procesos



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.4 La resistencia al cambio y su influencia en la implementación de la gestión por procesos según los funcionarios del Ministerio del Interior

Para dar cumplimiento al objetivo general de la presente investigación se presenta en la tabla 29 los resultados de los porcentajes de funcionarios que expresaron su resistencia al cambio, y la manera como se lleva a cabo la implementación de la gestión por procesos en el Ministerio del Interior.

Tabla 29.-Resistencia al cambio y la Implementación de la Gestión por Procesos

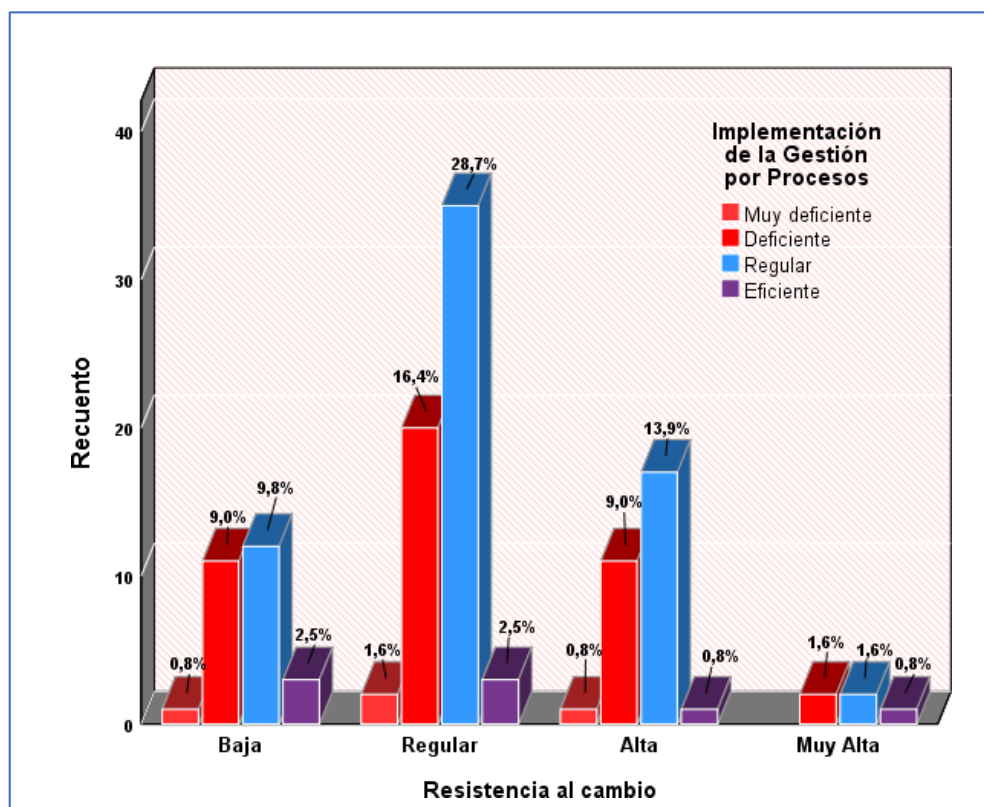
		Implementación de la Gestión por Procesos				Total	
		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente		
Resistencia al cambio	Baja	% del total	0,8%	9,0%	9,8%	2,5%	22,1%
	Regular	% del total	1,6%	16,4%	28,7%	2,5%	49,2%
	Alta	% del total	0,8%	9,0%	13,9%	0,8%	24,6%
	Muy Alta	% del total	0,0%	1,6%	1,6%	0,8%	4,1%
Total		% del total	3,3%	36,1%	54,1%	6,6%	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

Como se puede observar en la tabla 29, el 22,1% de los funcionarios expresaron baja resistencia al cambio, el 49,2% regular, y el 28,7% entre alta y muy alta resistencia al cambio. Asimismo, el 39,4% de los funcionarios consideran entre muy deficiente y deficiente, la implementación de la gestión por procesos, para el 54,1% es regular, y solo para el 6,6% es eficiente. Para el 73,6% de los funcionarios que expresaron entre regular, alta, y muy alta resistencia, la implementación de la gestión por procesos esta entre muy deficiente, deficiente y regular. Estos mismos resultados se presentan en la figura 29.

Figura 29 Resistencia al cambio y la Implementación de la Gestión por Procesos



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

Para determinar la asociación entre la resistencia al cambio, y la implementación de la gestión por procesos, se utilizó el estadístico chi-cuadrado cuyos resultados se presenta en la tabla 30, habiéndose encontrado que el valor $p = 0,89 \geq \alpha = 0,05$ lo que nos conduce a establecer que no existe asociación entre la resistencia al cambio y la implementación de la gestión por procesos en el Ministerio del Interior.

Tabla 30.- Análisis de asociación entre Resistencia al cambio y la Implementación de la Gestión por Procesos

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,305 ^a	9	0,890
Razón de verosimilitud	3,993	9	0,912
Asociación lineal por lineal	0,015	1	0,904
N de casos válidos	122		

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.5 La resistencia al cambio y su influencia en la determinación de procesos según los funcionarios del Ministerio del Interior

En cumplimiento al primer objetivo específico de la presente investigación se presenta en la tabla 31 los resultados del porcentaje de funcionarios que expresaron su resistencia al cambio, y la forma como se determinan los procesos para la implementación de la gestión por procesos en el Ministerio del Interior.

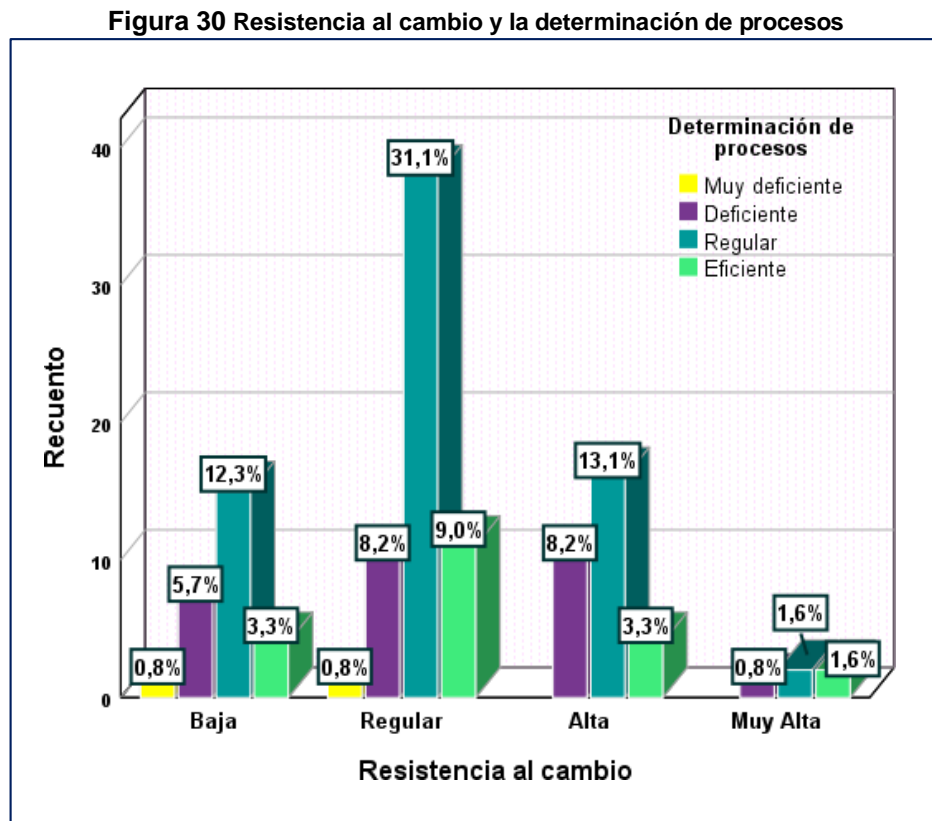
Tabla 31.-Resistencia al cambio y la determinación de procesos

		Determinación de procesos					Total
		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente		
Resistencia al cambio	Baja	% del total	0,8%	5,7%	12,3%	3,3%	22,1%
	Regular	% del total	0,8%	8,2%	31,1%	9,0%	49,2%
	Alta	% del total	0,0%	8,2%	13,1%	3,3%	24,6%
	Muy Alta	% del total	0,0%	0,8%	1,6%	1,6%	4,1%
Total	% del total	1,6%	23,0%	58,2%	17,2%	100,0%	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

Como se puede observar en la tabla 31, el 82,8% de los funcionarios entrevistados manifiestan que la determinación de los procesos es entre muy deficiente, deficiente y regular, solo el 17,2% considera que la determinación de los procesos es eficiente. Asimismo, se pueden apreciar los resultados en la figura 30.



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020
Elaboración: Propia

Para identificar la asociación entre la resistencia al cambio, y determinación de procesos, se manejó el estadístico chi-cuadrado cuyos resultados se presenta a continuación en la tabla 32, donde se observa que el valor $p = 0,694 \geq \alpha = 0,05$ lo que nos conduce a establecer que no existe asociación entre la resistencia al cambio y la determinación de procesos en el Ministerio del Interior

Tabla 32.- Análisis de asociación entre la Resistencia al cambio y la determinación de procesos

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,456 ^a	9	0,694
Razón de verosimilitud	6,418	9	0,697
Asociación lineal por lineal	0,135	1	0,714
N de casos válidos	122		

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.6 La resistencia al cambio y su influencia en el seguimiento, medición y análisis de procesos según los funcionarios del Ministerio del Interior

Para dar respuesta al segundo objetivo específico de la presente investigación se presenta en la tabla 33 el contraste del porcentaje de funcionarios que muestran resistencia al cambio, con la opinión que tienen los funcionarios respecto al seguimiento, medición, y análisis de procesos en el Ministerio del Interior.

Tabla 33.- Resistencia al cambio y el seguimiento, medición y análisis de procesos

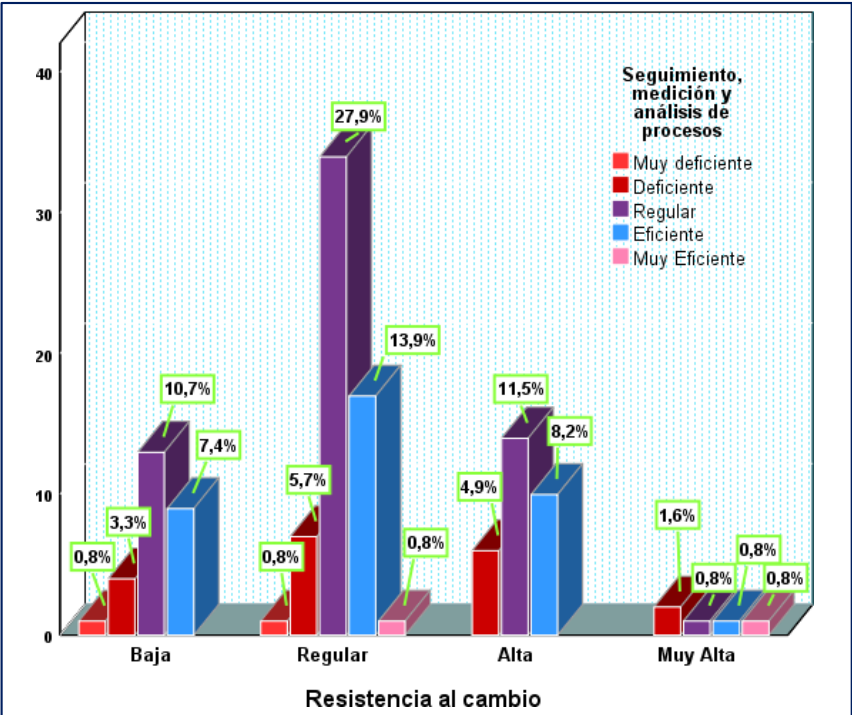
			Seguimiento, medición y análisis de procesos					Total
			Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy Eficiente	
Resistencia al cambio	Baja	% del total	0,8%	3,3%	10,7%	7,4%	0,0%	22,1%
	Regular	% del total	0,8%	5,7%	27,9%	13,9%	0,8%	49,2%
	Alta	% del total	0,0%	4,9%	11,5%	8,2%	0,0%	24,6%
	Muy Alta	% del total	0,0%	1,6%	0,8%	0,8%	0,8%	4,1%
Total		% del total	1,6%	15,6%	50,8%	30,3%	1,6%	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

Como se puede observar en la tabla 33, el 17,2% de los funcionarios consideran que el seguimiento, medición y análisis de los procesos es entre muy deficiente, y deficiente, asimismo el 50,8% considero que es regular. Sin embargo, el 31,6% considero que el seguimiento, medición y análisis de procesos en el Ministerio del Interior es entre eficiente y muy eficiente. Estos resultados se pueden apreciar mejor en la figura 31

Figura 31 Resistencia al cambio y el seguimiento, medición y análisis de procesos



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020
Elaboración: Propia

Para conocer la asociación entre la resistencia al cambio, y el seguimiento, medición y análisis de procesos, se manejó el estadístico chi-cuadrado cuyos resultados se presenta a continuación en la tabla 34, donde se observa que el valor $p = 0,139 \geq \alpha = 0,05$ lo que nos conduce a determinar que no existe asociación entre la resistencia al cambio y el seguimiento, medición y análisis de procesos.

Tabla 34.- Análisis de asociación entre la Resistencia al cambio y el seguimiento, medición y análisis de procesos

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,286 ^a	12	0,139
Razón de verosimilitud	11,225	12	0,510
Asociación lineal por lineal	0,027	1	0,869
N de casos válidos	122		

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

4.7 La resistencia al cambio y su influencia en la mejora de procesos según los funcionarios del Ministerio del Interior

En respuesta al tercer objetivo específico de la presente investigación se muestra en la tabla 35 el contraste del porcentaje de funcionarios que muestran resistencia al cambio, con la opinión que tienen los funcionarios sobre la mejora de procesos en el Ministerio del Interior.

Tabla 35.- Resistencia al cambio y la Mejora de procesos

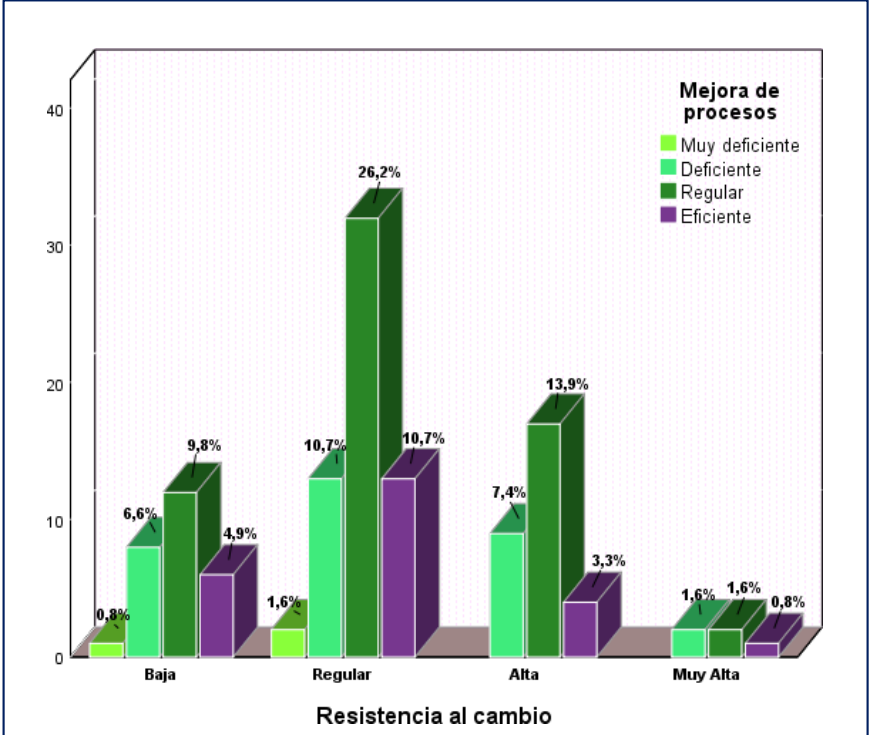
		Mejora de procesos				Total	
		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente		
Resistencia al cambio	Baja	% del total	0,8%	6,6%	9,8%	4,9%	22,1%
	Regular	% del total	1,6%	10,7%	26,2%	10,7%	49,2%
	Alta	% del total	0,0%	7,4%	13,9%	3,3%	24,6%
	Muy Alta	% del total	0,0%	1,6%	1,6%	0,8%	4,1%
Total		% del total	2,5%	26,2%	51,6%	19,7%	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en la tabla 35, el 28,7% de los funcionarios consideran que la mejora de procesos es entre muy deficiente, y deficiente, asimismo el 51,6% lo considero regular. Mientras que, el 19,7% considero que la mejora de procesos del Ministerio del Interior es eficiente. Estos resultados se pueden apreciar mejor en la figura 32.

Figura 32 Resistencia al cambio y la Mejora de procesos



Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020
Elaboración: Propia

Para determinar la asociación entre la resistencia al cambio, y la mejora de procesos, se manejó el estadístico chi-cuadrado cuyos resultados se presenta en la tabla 36, donde se observa que el valor $p= 0,928 \geq \alpha=0,05$ lo que nos conduce a establecer que no existe asociación entre la resistencia al cambio y la mejora de procesos en el Ministerio del Interior.

Tabla 36.- Análisis de asociación entre la Resistencia al cambio y la Mejora de procesos

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,742 ^a	9	0,928
Razón de verosimilitud	4,620	9	0,866
Asociación lineal por lineal	0,055	1	0,815
N de casos válidos	122		

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

CAPITULO V DISCUSIÓN

En los resultados de la presente investigación se aprecia que, el 49,2% de los funcionarios entrevistados del Ministerio del Interior manifiestan un nivel regular de resistencia al cambio, mientras que el 28,7% muestra un nivel entre alto y muy alto de resistencia al cambio, sin embargo, el 22,1% tiene un nivel bajo de resistencia al cambio. Estos resultados difieren de los encontrados por (Ortega, 2015) en su investigación titulada “La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de alto de la alianza-Tacna, en el año 2013”, en la que se aprecia que:

El 10,9% muestra una resistencia al cambio muy alta, el 65,6% mostro una resistencia al cambio alta, por otro lado, el 14,1% tiene una resistencia al cambio media, y solo 6,2% tiene una resistencia al cambio baja, y el 3,1% muy baja.

Ambas investigaciones difieren en el porcentaje de resistencia al cambio, ya que, en la presente investigación el 28,7% de los funcionarios del Ministerio del Interior muestra una resistencia al cambio entre alta y muy alta. Mientras que, en la investigación de (Ortega, 2015) el 76,5% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de alto de la alianza-Tacna muestran una resistencia al cambio entre alta y muy alta.

Por otro lado, en la presente investigación se examinó la asociación entre la resistencia al cambio, y la implementación de la gestión por procesos, utilizando el estadístico chi-cuadrado cuyos resultados muestran un p valor = $0,89 \geq \alpha=0,05$ lo que nos conduce a establecer que no existe asociación entre la resistencia al cambio y la implementación de la gestión por procesos en el Ministerio del Interior. Dichos resultados se asemejan a los presentados por (Ortega, 2015) en la investigación sobre “La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de alto de la alianza-Tacna, en el año 2013”, en la que sostiene que:

El valor del chi-cuadrado fue (valor de $p = 0,474$); puesto que el valor de p es superior al 5% de significancia, ello implica que no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, en el año 2013.

La semejanza entre los resultados se aprecia en que, en la presente investigación no existe asociación entre la resistencia al cambio y la implementación de la gestión por proceso del Ministerio del Interior, de la misma forma en los resultados obtenidos por (Ortega, 2015) no existe asociación entre la resistencia al cambio, y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna. Por lo antes expuesto se podría decir que, la resistencia al cambio, aunque resulta ser un limitante no necesariamente se asocia con los diferentes procesos o gestiones dentro de la organización.

En otro análisis de los resultados se puede apreciar que, en la presente investigación, el 24,6% de los funcionarios entrevistados del Ministerio del Interior muestran un nivel de resistencia al cambio alto. Sin embargo, en los resultados presentados por (Claudio, 2018) en la investigación titulada “Resistencia al cambio y la inteligencia emocional, según el personal administrativo de las delegaciones Policiales de Independencia 2017”, en la que se observa que:

El 77,4% asigna el nivel Medio a la Resistencia al cambio, mientras que un 14,5% opina que es Alto y solo el 8,1% indica que el nivel es Bajo, según trabajadores administrativos de las delegaciones Policiales del distrito de Independencia 2017.

Las investigaciones se diferencian ya que, en la presente investigación el 24,6% de los funcionarios del Ministerio del Interior muestran un nivel de resistencia al cambio alto, y en los resultados presentado por (Claudio, 2018) el 14,5% de los trabajadores de las delegaciones Policiales del distrito de Independencia muestran un nivel alto de resistencia al cambio. Siendo mayor la resistencia al cambio por parte de los funcionarios entrevistados en el Ministerio del Interior.

Desde otra perspectiva, los resultados de la presente investigación muestran que, el 36% de los entrevistados siente que el cambio en la estructura organizacional podría afectarle entre un nivel bajo y muy bajo. Por otro lado, el 36,1% siente un nivel de afectación regular por los cambios en la estructura organizacional. Mientras que el 27.9% creen que el nivel de afectación por los cambios en la estructura organizacional del Ministerio del Interior seria entre alto y muy alto. Los resultados antes expuestos

difieren de los presentados por (Maycock, 2017) en la tesis sobre la “Implementación de la gestión por procesos en el sistema de personal de la fuerza aérea del Perú y la resistencia al cambio en los años 2015 al 2017”, cuyos resultados muestran que:

El 52,70% de los entrevistados afirma que, los cambios en las entidades jerarquizadas, y especialmente militares, son de difícil resolución, sin embargo, el 47,22% no estuvo de acuerdo con dicha afirmación.

Ambas investigaciones difieren puesto que, en la presente investigación solo el 27.9% creen que podría afectarles entre un nivel alto y muy alto los cambios en la estructura organizacional del Ministerio del Interior. Mientras que, el 52,7% de los entrevistados en la investigación de (Maycock, 2017) afirman que, los cambios en las entidades jerarquizadas, y especialmente militares, son difíciles. Por lo antes expuesto, se puede inferir que no siempre es alta la resistencia al cambio en las estructuras jerarquizadas, y especialmente militares.

En la presente investigación concerniente al indicador temor a lo desconocido se aprecia que, el 23% tiene un nivel de la incertidumbre ante los nuevos procesos entre bajo y muy bajo, el 34,4% regular. Sin embargo, el 42,6% tiene un nivel de incertidumbre ante los nuevos procesos entre alto y muy alto. Lo que se asemeja a lo encontrado por (Moreno & Prutsky, 2018) sobre la investigación “Relación entre las Actitudes y la Resistencia al Cambio Organizacional en Servidores Civiles de un Ministerio”, en la que se observa que:

Las actitudes de temor al cambio organizacional, presentan los siguientes niveles porcentuales, una preferencia media de 30,8%, seguida de una tendencia baja de 23,7%, y una tendencia alta de 12,1%.

Ambas investigaciones se asemejan en los resultados referente al temor a lo desconocido, ya que, en la presente investigación el 23% tiene un nivel entre bajo y muy bajo de incertidumbre ante los nuevos procesos. Y en los resultados presentados por (Moreno & Prutsky, 2018) se aprecia que, el 23,7% tiene una tendencia baja de temor al cambio organizacional. En otras palabras, en ambas investigaciones el 23% de los entrevistados muestra una tendencia baja por temor a los cambios organizacionales.

Para finalizar, en la presente investigación el 22,1% muestra un nivel bajo de resistencia al cambio, mientras que, el 49,2% manifiesta un nivel de resistencia al cambio regular. Sin embargo, el 24,6% y el 4,1% muestran un nivel de resistencia al cambio entre alto y muy alto respectivamente. Por otro lado, (Moreno & Prutsky, 2018) en la investigación “Relación entre las Actitudes y la Resistencia al Cambio Organizacional en Servidores Civiles de un Ministerio” muestra que:

Los niveles de resistencia al cambio organizacional expresada por los trabajadores del Ministerio, presentan una tendencia del 22,7% muy baja, el 18,7% baja, el 19,2% medio, el 21,7% alta, y el 17,7% muy alta.

Por lo antes expuesto se puede apreciar que, existe semejanza entre los resultados de ambas investigaciones en cuanto al porcentaje de resistencia al cambio baja, siendo que, en la presente investigación corresponde al 22,1%, y en los resultados obtenidos por (Moreno & Prutsky, 2018) la resistencia al cambio por parte de los trabajadores del ministerio es 18,7% baja.

CONCLUSIONES

PRIMERA. - Sobre, la resistencia al cambio y su influencia en la implementación de la gestión por procesos según los funcionarios del Ministerio del Interior se concluye mediante el análisis estadístico chi-cuadrado que, no existe asociación entre las variables, obteniéndose el valor $p= 0,89 \geq \alpha=0,05$. Sin embargo, se puede apreciar que, para el 73,6% de los funcionarios que expresaron entre regular, alta, y muy alta la resistencia al cambio, la implementación de la gestión por procesos esta entre muy deficiente, deficiente y regular.

SEGUNDA. – Acerca de la Resistencia al cambio y su influencia en la determinación de procesos según los funcionarios del Ministerio de Interior, se concluye mediante el análisis estadístico chi-cuadrado que no existe influencia de la resistencia al cambio en la determinación de los procesos, puesto que se obtuvo el valor $p= 0,694 \geq \alpha=0,05$. Por otro lado, se pudo observar que la suma del porcentaje de funcionarios que consideran entre muy deficiente, deficiente y regular la determinación de procesos en el Ministerio del Interior es equivalente al 82,8%.

TERCERA. – En referencia a la resistencia al cambio y su influencia en el seguimiento, medición y análisis de procesos según los funcionarios, mediante el análisis estadístico chi-cuadrado se determinó con valor $p= 0,139 \geq \alpha=0,05$, que no existe asociación entre la resistencia al cambio y el seguimiento, medición y análisis de procesos. Por otro lado, el 50,8% de los funcionarios entrevistados considero que es regular el seguimiento, medición y análisis de procesos.

CUARTA. – En cuanto a la Resistencia al cambio y su influencia en la mejora de procesos a través del estadístico chi-cuadrado se obtuvo que el valor $p= 0,928 \geq \alpha=0,05$ lo que conduce en establecer que no existe asociación entre la resistencia al cambio y la mejora de procesos en el Ministerio del Interior. Sin embargo, es importante señalar que el 80,3% de los funcionarios consideran que la mejora de procesos es entre muy deficiente, deficiente, y regular.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. - Para mejorar la implementación de la gestión por proceso se les recomienda a las autoridades del Ministerio del Interior:

- Comunicar efectivamente el cambio a los funcionarios de la primera línea de liderazgo.
- Informar a los servidores sobre los beneficios, y los pasos que implica los cambios a realizar
- Involucrar a los funcionarios para que conozcan las ventajas y desventajas de los nuevos procesos
- Realizar oportunamente la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación de procesos para determinar que se han alcanzado los objetivos propuestos.

Estas acciones que mejorarían la resistencia al cambio permitirían la mejora en la implementación de la gestión por procesos.

SEGUNDA. - Para lograr una mejor determinación de los procesos se recomienda a las autoridades del Ministerio del Interior, promover:

- Capacitaciones a los funcionarios sobre los nuevos procesos para que, desde el conocimiento, no sientan amenazada su estabilidad laboral.
- Nuevos mecanismos para que la descripción de los procesos según las fichas técnicas sea más completa, y clara.
- Capacitaciones para el diseño de mapa de Procesos
- Mejorar los mecanismos para la aprobación y difusión de nuevos procesos

TERCERA. - Para mejorar el seguimiento, medición y análisis de procesos se recomienda a las autoridades del Ministerio del Interior:

- Diseñar nuevas metodologías para realizar el seguimiento de los procesos
- Fortalecer la metodología para medir la evolución de los procesos

CUARTA. - Para una mayor eficiencia en la mejora de proceso se recomienda a las autoridades del Ministerio del Interior:

- Realizar estudios de factibilidad más completos, para que puedan identificar oportunamente las posibles debilidades para proponer nuevos procesos
- Fortalecer la metodología para el análisis de causas y efectos, de los problemas en la gestión.
- Programar y supervisar oportunamente la Implementación de mejoras de los procesos

REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

Carrasco, F. (2011). *Estudio sobre implementación de gestión basada en procesos en bancoestado*. Santiago de Chile. Obtenido de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cf-carrasco_fz/pdfAmont/cf-carrasco_fz.pdf

Castillo, M. (2003). *Modelo de sistema de gestión por procesos en entidades del estado*. Lima. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1651/castillo_pm.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Claudio, H. (2018). *Resistencia al cambio y la inteligencia emocional, según el personal administrativo de las delegaciones Policiales de Independencia 2017*. Lima-Perú. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/12818>

Cortez, J. (2018). *Gestión por procesos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016*. Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12852/Cortez_OJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

George, D., & Mallery, P. (2020). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step*. New York: Routledge.

Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional, Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.

Intergovernmental Panel on Climate Change- IPCC. (2018). *Glosario*. Francia.

Obtenido de
https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/2/2019/10/SR15_Glossary_spanish.pdf

López, M., Restrepo, L., & López, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica Año XVIII, 18(1)*. Obtenido de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7159/5307>

Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

Maycock, N. (2017). *Implementación de la gestión por procesos en el sistema de personal de la fuerza aérea del Perú y la resistencia al cambio en los años 2015 al 2017*. Lima – Perú. Obtenido de <http://repositorio.fap.mil.pe/bitstream/handle/fap/20/INFORME%20FINAL%20TESIS%20MAY%20MAYCOCKK.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio del Interior. (2019). *Lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en el Ministerio del Interior*. Lima. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/350679/1192-2019-IN_Aprobar_la_directiva_005-2019-IN-OGPP_Lineamientos_para_la_gestion_por_procesos_MININTER_.pdf

Moreno, A., & Prutsky, J. (2018). *Relación entre las Actitudes y la Resistencia al Cambio Organizacional en Servidores Civiles de un Ministerio*. Lima. Obtenido

de

http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2722/TESIS_Ana%20Emperatriz%20Moreno%20Trejo.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Ortega, M. (2015). *La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de “alto de la alianza” – Tacna, en el año 2013*. Tacna-

Perú. Obtenido de

http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/1009/TM167_Ortega_Machaca_MS%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pillco, J. (2014). *Modelo de gestión por procesos para la implementación y equipamiento de los centros piloto preuniversitarios academia talento beca 18 en la región de Huancavelica*. HUANCAYO – PERÚ. Obtenido de

<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1447/MODELO%20DE%20GESTION%20POR%20PROCESOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Presidencia del Consejo de Ministros. (2002). Ley N° 27658. *Ley Marco de Modernización de la gestión del estado*. Obtenido de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/\\$FILE/02A08.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf)

Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. *DECRETO SUPREMO N° 004-2013-PCM*. Obtenido de

<https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>

Presidencia del Consejo de Ministros. (2018). Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública. *Decreto Supremo N° 123-2018-pcm*. Obtenido de <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/DS-123-2018-PCM-Reglamento-del-Sistema-Administrativo-de-Modernizaci%C3%B3n-de-la-Gesti%C3%B3n-P%C3%BAblica.pdf>

Secretaria de Gestión Pública. (2015). *Documento orientador: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración Pública en el Marco del D.S.N°004-2013-PCM*. Lima. Obtenido de https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf

ANEXO 1: CUESTIONARIO

CAMBIOS, Y SU INFLUENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Presentación. – El objetivo del presente cuestionario, es analizar de qué forma, la resistencia al cambio influye en la implementación de la gestión por procesos según los funcionarios del Ministerio del Interior, Lima- Perú 2020. Para vuestro conocimiento los datos suministrados solo serán tomados para fines académicos, guardando el anonimato de vuestras respuestas.

Datos Generales:

Sexo		Edad
F	M	

Instrucciones. -

Para cada una de ellas tendrá 5 alternativas de respuestas, de las cual debe seleccionar solo una, marcando con una (X). Se sugiere responder cada una de las afirmaciones o preguntas presentadas a continuación:

	Muy Bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy Alto
1.- Su nivel de conocimiento sobre los cambios institucionales por la información recibida del Ministerio del Interior es					
2.- En qué nivel sus hábitos de trabajo se verían afectados por los cambios institucionales que podría realizar el Ministerio del Interior					
3.-En qué medida considera que, su estabilidad laboral se vería amenazada debido a los cambios institucionales que se podrían proponer en el Ministerio del Interior					
4.-¿Cuál es su nivel de incertidumbre ante los nuevos procesos que se implementarían en el Ministerio del Interior?					
5. En qué nivel Usted cree que los cambios institucionales podrían afectarle económicamente					
6.-En qué nivel podría usted sentirse afectado por el cambio de estructura organizacional en el Ministerio del Interior					
7.-¿Cuál es el nivel de limitaciones y amenazas que podría tener usted ante un eventual cambio en la distribución del personal en el Ministerio del Interior?					
8. ¿Cuál es el nivel de afectación que usted podría tener en el Ministerio del Interior por la inercia del grupo?					

Implementación de la Gestión por Procesos	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy Eficiente
9. En su opinión la identificación de los procesos en el Ministerio del Interior es					
10. La descripción de los procesos según las fichas técnicas elaboradas por el Ministerio del Interior es					
11.- Considera que el Mapa de Procesos diseñado por el Ministerio del Interior es					
12.- En su opinión los mecanismos para la aprobación y difusión de nuevos procesos en el Ministerio del Interior son					
13. Ud., considera que la metodología para realizar seguimiento y medir la evolución de los procesos es					
14. El análisis de procesos permite identificar las brechas respecto al cumplimiento de metas, de manera					
15.- La identificación de problemas en los nuevos procesos del Ministerio del Interior es					
16. En su opinión, la metodología para el análisis de causas y efectos, de los problemas en la gestión del Ministerio del Interior es					
17. Considera que la selección de mejoras en los procesos es					
18. La implementación de mejora en los procesos del Ministerio del Interior es					

ANEXO 2: MODELO DE CUESTIONARIO (GOOGLE FORMS)

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Sexo

FEMENINO

MASCULINO

1.- Su nivel de conocimiento sobre los cambios institucionales por la información recibida del Ministerio del Interior es

Muy Bajo

Bajo

Regular

Alto

Muy Alto

2.- En qué nivel sus hábitos de trabajo se verían afectados por los cambios institucionales que podría realizar el Ministerio del Interior

Muy Bajo

Bajo

Regular

Alto

Muy Alto

Elaboración: Propia

ANEXO 3 : VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Informe de Juicio de Experto sobre Instrumento de Investigación

- I. Datos Generales
- Título de la Investigación: "RESISTENCIA AL CAMBIO, Y SU INFLUENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS SEGÚN LOS FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO DEL INTERIOR, LIMA 2020"
 - Apellidos y Nombres del experto: *CESAR HUMBERTO TAUMA VELAYARCE*
 - Grado Académico: *LIC. ADMINISTRACION DE EMPRESAS*
 - Institución en la que trabaja el experto: *POLICIA NACIONAL DEL PERU*
 - Cargo que desempeña: *JEFE (e) DIVISION DE MODERNIZACION Y DESARROLLO INS*
 - Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario
 - Autor de instrumento: NADIA VERUSHKA PACHAS AMPUERO

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5	
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X	
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a los problemas y objetivos de la investigación.				X		
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.					X	
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X	
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X	
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					X	
SUBTOTAL						4	45
TOTAL						49	

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.9 Excelente

Lima, 12 de febrero del 2020





OS - 372343
Cesar Humberto TAUMA VELAYARCE
CAP S PNP
JEFE DIVMDI-DIRPLAINS PNP (e)

FIRMA DEL EXPERTO

ANEXO 4: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (Cont.)

Informe de Juicio de Experto sobre Instrumento de Investigación

- I. Datos Generales
- Título de la Investigación: "RESISTENCIA AL CAMBIO, Y SU INFLUENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS SEGÚN LOS FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO DEL INTERIOR, LIMA 2020"
 - Apellidos y Nombres del experto: DANTE MARCHINO CHANG
 - Grado Académico: ECONOMISTA
 - Institución en la que trabaja el experto: BANCO AZTECA DEL PERU SAC
 - Cargo que desempeña: REGIONAL FINANCIERO
 - Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario
 - Autor de instrumento: NADIA VERUSHKA PACHAS AMPUERO

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a los problemas y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.				X	
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					X
SUBTOTAL					8	40
TOTAL						48

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.8 Excelente

Lima, 12 de febrero del 2020


 FIRMA DEL EXPERTO
 DNI: 09671205

ANEXO 5: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (Cont.)

Informe de Juicio de Experto sobre Instrumento de Investigación

- Título de la Investigación: "RESISTENCIA AL CAMBIO, Y SU INFLUENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS SEGÚN LOS FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO DEL INTERIOR, LIMA 2020"
- Apellidos y Nombres del experto: Cesar Poma Vega
- Grado Académico: Bach – MBA
- Institución en la que trabaja el experto: Proyectos del Banco Mundial
- Cargo que desempeña: Consultor Especialista
- Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario
- Autor de instrumento: NADIA VERUSHKA PACHAS AMPUERO

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a los problemas y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.				X	
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					X
SUBTOTAL					4	45
TOTAL						49

- I. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación
 II. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.9 Excelente

Lima, 12 de febrero del 2020



FIRMA DEL EXPERTO
 DNI: 07977245

ANEXO 6: BASE DE DATOS

	Se xo	@ Sur veld.	@ En uén.	@ En uém.	@ Cuá ess.	@ En uén.	F E SI	RE SIS IN.	@ En uén.	@ Cuá esel.	@ Cuá esel.	RE SIS OR	R E	res ste nci.	re sis te.	@ En uopi.	@ 0Lá des.	@ 1C nsid.	@ 2Er suo.	D E T.	D E T.	@ 3U con.	@ 4El náli.	Seg uim ento	Se uir ento	@ 5. suo.	@ 6Er Com.	@ 1 8La	l n pl.	l n pl.	imple men vari.	imple n_variab le2	
1	2	2	3	2	2	2	2,20	2	2	2	2	2,0	2	2,13	2	2	2	2	2	2,00	2	2	3	2,5	3	2	2	2	2	2,00	2	1,90	2
2	2	3	4	3	3	2	3,00	3	4	2	2	2,7	3	2,88	3	3	3	3	2	2,75	3	3	3	3,0	3	3	3	2	3	2,75	3	2,50	3
3	2	2	4	4	3	4	3,40	3	4	4	4	4,0	4	3,63	4	3	3	3	3	3,00	3	4	3	3,5	4	3	3	2	3	2,75	3	2,70	3
4	1	3	4	4	4	3	3,60	4	4	4	2	3,3	3	3,50	4	3	3	3	2	2,75	3	2	5	3,5	4	2	2	4	4	3,00	3	2,80	3
5	1	4	3	2	3	3	3,00	3	3	3	3	3,0	3	3,00	3	3	3	3	2	2,75	3	2	2	2,0	2	3	3	3	2	2,75	3	2,30	2
6	1	4	4	4	5	5	4,40	4	5	5	5	5,0	5	4,63	5	4	4	4	4	4,00	4	4	5	4,5	5	4	4	4	4	4,00	4	3,70	4
7	1	2	3	2	2	3	2,40	2	2	2	2	2,0	2	2,25	2	4	4	4	2	3,50	4	2	4	3,0	3	3	3	3	2	2,75	3	2,80	3
8	1	2	4	5	5	4	4,00	4	5	5	5	5,0	5	4,38	4	2	2	2	2	2,00	2	2	3	2,5	3	2	3	2	2	2,25	2	2,00	2
9	1	3	4	2	3	2	2,80	3	2	3	3	2,7	3	2,75	3	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4,0	4	4	3	4	4	3,75	4	3,50	4
10	2	3	4	4	4	4	3,80	4	4	2	4	3,3	3	3,63	4	4	4	4	3	3,75	4	3	4	3,5	4	3	3	4	4	3,50	4	3,30	3
11	2	2	3	2	2	2	2,20	2	2	2	2	2,0	2	2,13	2	2	2	2	2	2,00	2	2	3	2,5	3	2	2	2	2	2,00	2	1,90	2
12	2	4	5	4	5	5	4,60	5	5	4	4	4,3	4	4,50	5	3	3	4	3	3,25	3	3	3	3,0	3	3	3	3	3	3,00	3	2,80	3
13	1	3	4	4	4	4	3,80	4	3	4	4	3,7	4	3,75	4	3	3	3	3	3,00	3	3	4	3,5	4	3	3	3	4	3,25	3	2,90	3
14	2	4	3	3	2	3	3,00	3	3	2	2	2,3	2	2,75	3	4	4	4	3	3,75	4	3	4	3,5	4	3	4	4	4	3,75	4	3,40	3
15	2	3	3	4	4	4	3,60	4	4	4	4	4,0	4	3,75	4	3	3	3	4	3,25	3	4	4	4,0	4	4	3	4	4	3,75	4	3,20	3
16	2	4	3	3	4	4	3,60	4	4	4	4	4,0	4	3,75	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4,0	4	4	3	4	4	3,75	4	3,50	4
17	2	2	2	2	2	2	2,00	2	2	2	3	2,3	2	2,13	2	3	3	3	2	2,75	3	3	3	3,0	3	3	3	2	2	2,50	3	2,40	2
18	2	3	3	3	2	2	2,60	3	1	2	2	1,7	2	2,25	2	4	3	4	2	3,25	3	4	4	4,0	4	3	4	5	4	4,00	4	3,40	3
19	2	1	1	1	3	3	1,80	2	2	1	2	1,7	2	1,75	2	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4,0	4	4	4	5	4	4,25	4	3,70	4
20	1	4	4	2	4	2	3,20	3	2	3	3	2,7	3	3,00	3	3	3	3	2	2,75	3	2	3	2,5	3	2	2	2	2	2,00	2	2,20	2
21	1	5	4	4	3	3	3,80	4	2	3	4	3,0	3	3,50	4	2	2	3	2	2,25	2	2	2	2,0	2	3	3	3	2	2,75	3	2,10	2

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

ANEXO 7: BASE DE DATOS(Cont.)

	Se xo	@ Sur veld	@ En uén	@ En uém	@ Cuá ess	@ En uén	F E SI	RE SIS IN	@ En uén	@ Cuá esel	@ Cuá esel	RE SIS OR	R E SI	res ste nci	re si te	@ En uopi	@ 0L des	@ 1C nsid	@ 1E suo	D E T	D E T	@ 1 3U con	@ 1 4E náli	Seg uim ento	Se uir ento	@ 1 5	@ 1 6Er suo	@ 1 8La Co mpl	@ 1 8La Co mpl	I n pl	I n pl	imple men _vari	imple men _vari le2
22	1	3	2	3	2	3	2,60	3	3	2	2	2,3	2	2,50	3	3	3	3	4	3,25	3	4	4	4,0	4	3	3	3	3	3,00	3	3,00	3
23	1	3	3	3	3	4	3,20	3	2	2	3	2,3	2	2,88	3	3	3	4	4	3,50	4	4	4	4,0	4	3	4	4	4	3,75	4	3,40	3
24	2	3	5	1	3	1	2,60	3	1	1	1	1,0	1	2,00	2	4	3	3	3	3,25	3	3	5	4,0	4	3	3	3	3	3,00	3	3,00	3
25	2	3	2	4	4	3	3,20	3	3	4	3	3,3	3	3,25	3	4	3	3	4	3,50	4	4	3	3,5	4	3	3	3	3	3,00	3	3,00	3
26	1	3	2	3	3	3	2,80	3	3	3	3	3,0	3	2,88	3	3	3	3	3	3,00	3	3	4	3,5	4	3	3	3	3	3,00	3	2,80	3
27	2	2	3	3	4	3	3,00	3	3	3	3	3,0	3	3,00	3	3	3	3	2	2,75	3	3	3	3,0	3	3	3	3	3	3,00	3	2,60	3
28	2	4	3	3	2	3	3,00	3	3	2	2	2,3	2	2,75	3	4	4	4	3	3,75	4	3	4	3,5	4	3	4	4	4	3,75	4	3,40	3
29	1	2	3	4	4	3	3,20	3	4	3	4	3,7	4	3,38	3	3	2	3	2	2,50	3	3	4	3,5	4	2	2	3	2	2,25	2	2,40	2
30	1	2	1	5	5	5	3,60	4	5	5	5	5,0	5	4,13	4	2	3	3	3	2,75	3	3	3	3,0	3	3	3	3	3	3,00	3	2,60	3
31	1	3	4	2	3	2	2,80	3	2	2	3	2,3	2	2,63	3	3	4	4	1	3,00	3	2	4	3,0	3	4	4	4	4	4,00	4	3,00	3
32	1	3	4	4	4	4	3,80	4	4	2	4	3,3	3	3,63	4	2	2	2	2	2,00	2	3	3	3,0	3	3	2	3	2	2,50	3	2,10	2
33	1	3	3	3	2	3	2,80	3	3	2	2	2,3	2	2,63	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3,0	3	3	3	3	3	3,00	3	2,70	3
34	1	1	1	1	4	2	1,80	2	2	4	2	2,7	3	2,13	2	2	2	2	2	2,00	2	2	2	2,0	2	2	2	2	2	2,00	2	1,80	2
35	2	1	4	3	4	4	3,20	3	3	3	3	3,0	3	3,13	3	2	2	3	3	2,50	3	3	3	3,0	3	3	3	3	3	3,00	3	2,50	3
36	2	3	4	3	3	3	3,20	3	2	3	4	3,0	3	3,13	3	4	4	4	2	3,50	4	4	4	4,0	4	4	4	4	3	3,75	4	3,30	3
37	2	2	5	5	5	5	4,40	4	5	5	4	4,7	5	4,50	5	2	2	2	2	2,00	2	2	2	2,0	2	2	2	2	2	2,00	2	1,80	2
38	1	3	3	3	2	3	2,80	3	3	4	4	3,7	4	3,13	3	3	2	2	2	2,25	2	2	2	2,0	2	2	2	2	2	2,00	2	1,90	2
39	1	3	3	3	2	2	2,60	3	2	1	2	1,7	2	2,25	2	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3,0	3	4	4	4	4	4,00	4	3,00	3
40	2	3	3	3	4	4	3,40	3	3	3	3	3,0	3	3,25	3	3	3	3	3	3,00	3	3	4	3,5	4	3	3	3	3	3,00	3	2,80	3
41	2	4	1	3	3	3	2,80	3	3	3	2	2,7	3	2,75	3	3	3	3	4	3,25	3	4	4	4,0	4	4	3	5	2	3,50	4	3,10	3
42	1	3	5	4	5	4	4,20	4	5	5	5	5,0	5	4,50	5	4	4	4	3	3,75	4	3	4	3,5	4	3	3	3	3	3,00	3	3,10	3

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

ANEXO 8: BASE DE DATOS(Cont.)

	Se xo	@ Sur vel	@ En uéni	@ En uéni	@ Cuá ess	@ En uéni	F E SI	RE SIS IN	@ En uéni	@ Cu esel	@ Cu esel	RE SIS OR	R E SI	res ste nci	re si te	@ En uopi	@ 0La des	@ 1C nsid	@ 1E suo	D E T	D E T	@ 3U con	@ 4E nali	Seg uimi ento	Se uim ento	@ 5	@ 6E suo	@ 1 Co	@ 8La mpl	I n pl	I n pl	imple men vari	imple n_variab le2
43	1	3	3	4	4	4	3,60	4	2	2	4	2,7	3	3,25	3	2	3	3	1	2,25	2	2	3	2,5	3	2	2	2	2	2,00	2	2,00	2
44	2	1	1	2	2	1	1,40	1	2	4	2	2,7	3	1,88	2	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4,0	4	4	4	4	4	4,00	4	3,60	4
45	2	2	5	5	5	5	4,40	4	5	5	5	5,0	5	4,63	5	5	2	2	2	2,75	3	2	2	2,0	2	2	2	2	2,00	2	2,10	2	
46	1	2	4	5	5	2	3,60	4	4	4	5	4,3	4	3,88	4	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3,0	3	3	3	3	3,00	3	2,70	3	
47	2	3	2	2	2	3	2,40	2	2	2	4	2,7	3	2,50	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3,0	3	3	3	3	3,00	3	2,70	3	
48	2	3	4	2	3	2	2,80	3	3	3	4	3,3	3	3,00	3	4	4	5	3	4,00	4	4	4	4,0	4	3	4	5	4	4,00	4	3,70	4
49	1	3	4	4	4	4	3,80	4	3	4	4	3,7	4	3,75	4	3	4	3	3	3,25	3	3	4	3,5	4	3	3	3	3,00	3	2,90	3	
50	2	3	5	3	3	4	3,60	4	3	2	2	2,3	2	3,13	3	3	2	3	4	3,00	3	3	2	2,5	3	2	4	3	4	3,25	3	2,80	3
51	1	3	4	3	3	4	3,40	3	3	3	3	3,0	3	3,25	3	3	2	3	3	2,75	3	2	3	2,5	3	3	3	2	2	2,50	3	2,30	2
52	1	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3,0	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3,0	3	3	3	3	3,00	3	2,70	3	
53	1	3	3	2	2	3	2,60	3	2	4	4	3,3	3	2,88	3	3	3	3	3	3,00	3	3	4	3,5	4	3	3	3	3,00	3	2,80	3	
54	2	3	3	1	2	2	2,20	2	2	2	2	2,0	2	2,13	2	3	3	4	3	3,25	3	2	2	2,0	2	3	3	2	3	2,75	3	2,50	3
55	1	2	2	4	4	5	3,40	3	2	2	2	2,0	2	2,88	3	1	2	2	1	1,50	2	2	3	2,5	3	1	1	1	1	1,00	1	1,40	1
56	2	4	3	3	4	3	3,40	3	3	3	4	3,3	3	3,38	3	4	4	4	4	4,00	4	4	3	3,5	4	3	3	4	4	3,50	4	3,40	3
57	1	3	4	4	5	5	4,20	4	4	4	4	4,0	4	4,13	4	3	3	4	3	3,25	3	3	3	3,0	3	3	3	3	3,00	3	2,80	3	
58	2	4	4	1	4	1	2,80	3	4	4	4	4,0	4	3,25	3	3	3	3	3	3,00	3	2	2	2,0	2	2	2	3	3	2,50	3	2,40	2
59	2	3	2	1	2	2	2,00	2	2	2	2	2,0	2	2,00	2	2	3	3	3	2,75	3	3	3	3,0	3	1	2	2	3	2,00	2	2,40	2
60	1	3	4	4	5	5	4,20	4	3	2	2	2,3	2	3,50	4	3	4	2	2	2,75	3	3	4	3,5	4	2	2	3	2	2,25	2	2,50	3
61	1	2	5	4	5	5	4,20	4	4	3	3	3,3	3	3,88	4	2	2	3	2	2,25	2	2	3	2,5	3	2	2	2	2	2,00	2	2,00	2
62	1	2	3	3	3	3	2,80	3	3	2	2	2,3	2	2,63	3	2	2	2	2	2,00	2	2	3	2,5	3	2	3	2	3	2,50	3	2,10	2
63	2	2	4	4	4	4	3,60	4	3	3	3	3,0	3	3,38	3	2	2	2	3	2,25	2	2	4	3,0	3	3	2	3	3	2,75	3	2,30	2

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

ANEXO 9: BASE DE DATOS(Cont.)

	Se xo	@ Sur veld	@ En uén	@ En uém	@ Cuá ess	@ En uén	F E SI	RE SIS IN	@ En uén	@ Cuá esel	@ Cuá esel	RE SIS OR	R E SI	res ste nci	re si te	@ En uopi	@ 0La des	@ 1C nsid	@ 1E suo	D E T	D E T	@ 3U con	@ 4E náli	Seg uimi ento	Se uir ento	@ 1 5	@ 6Er suo	@ 1 Co	@ 1 8La mpl	I rr pl	I rr pl	imple men _vari	imple n_variab le2
64	1	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3,0	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3,0	3	3	3	3	3	3,00	3	2,70	3
65	1	3	3	4	3	3	3,20	3	3	4	4	3,7	4	3,38	3	3	4	3	3	3,25	3	2	2	2,0	2	3	3	3	3	3,00	3	2,60	3
66	1	3	5	2	4	4	3,60	4	5	4	4	4,3	4	3,88	4	1	1	3	2	1,75	2	2	3	2,5	3	3	2	3	3	2,75	3	2,00	2
67	1	3	3	3	3	2	2,80	3	3	3	3	3,0	3	2,88	3	3	3	3	3	3,00	3	2	2	2,0	2	2	3	3	2	2,50	3	2,40	2
68	1	4	2	2	2	2	2,40	2	3	2	3	2,7	3	2,50	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3,0	3	3	3	3	3	3,00	3	2,70	3
69	2	4	3	4	4	4	3,80	4	3	4	4	3,7	4	3,75	4	3	3	3	3	3,00	3	2	4	3,0	3	3	3	3	3	3,00	3	2,70	3
70	1	2	5	3	3	3	3,20	3	3	2	2	2,3	2	2,88	3	3	3	3	3	3,00	3	1	3	2,0	2	3	2	3	2	2,50	3	2,30	2
71	2	3	3	4	2	3	3,00	3	3	3	2	2,7	3	2,88	3	3	3	3	3	3,00	3	3	4	3,5	4	4	3	4	4	3,75	4	3,00	3
72	1	3	3	4	3	4	3,40	3	4	4	4	4,0	4	3,63	4	4	4	3	3	3,50	4	3	3	3,0	3	3	3	3	3	3,00	3	2,90	3
73	1	3	4	4	5	4	4,00	4	1	3	5	3,0	3	3,63	4	1	1	2	2	1,50	2	1	2	1,5	2	2	2	1	1,75	2	1,40	1	
74	2	3	2	1	3	2	2,20	2	2	3	2	2,3	2	2,25	2	3	3	3	3	3,00	3	2	3	2,5	3	3	3	2	2	2,50	3	2,40	2
75	1	2	3	3	2	3	2,60	3	3	2	3	2,7	3	2,63	3	4	3	4	4	3,75	4	3	3	3,0	3	3	3	4	4	3,50	4	3,20	3
76	1	2	3	3	2	3	2,60	3	3	2	3	2,7	3	2,63	3	4	3	4	4	3,75	4	3	3	3,0	3	3	3	4	4	3,50	4	3,20	3
77	1	2	5	5	5	4	4,20	4	4	4	4	4,0	4	4,13	4	2	2	2	2	2,00	2	2	2	2,0	2	2	2	2	2	2,00	2	1,80	2
78	1	3	3	3	4	3	3,20	3	2	3	4	3,0	3	3,13	3	2	4	4	3	3,25	3	5	4	4,5	5	1	3	3	5	3,00	3	3,30	3
79	1	2	2	2	2	1	1,80	2	2	2	2	2,0	2	1,88	2	3	3	3	3	3,00	3	2	3	2,5	3	3	3	3	3	3,00	3	2,60	3
80	1	3	3	4	4	3	3,40	3	2	2	3	2,3	2	3,00	3	2	3	3	4	3,00	3	3	3	3,0	3	2	2	3	2	2,25	2	2,50	3
81	1	3	3	3	3	3	3,00	3	2	3	2	2,3	2	2,75	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3,0	3	3	3	3	3	3,00	3	2,70	3
82	1	3	3	3	2	3	2,80	3	3	2	3	2,7	3	2,75	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3,0	3	2	3	3	3	2,75	3	2,70	3
83	1	3	3	3	4	3	3,20	3	3	3	3	3,0	3	3,13	3	2	2	2	2	2,00	2	3	3	3,0	3	2	2	3	3	2,50	3	2,20	2
84	2	3	2	3	2	2	2,40	2	2	2	3	2,3	2	2,38	2	4	4	4	3	3,75	4	4	4	4,0	4	4	4	4	4	4,00	4	3,50	4

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

ANEXO 10: BASE DE DATOS(Cont.)

	Se xo	@ Sur veld.	@ En uén	@ En uém	@4 Cuá ess.	@ En uén	F E SI	RE SIS IN.	@ En uén	@ Cu esel	@ Cu esel	RE SIS OR	R E SI	res ste nci.	re si te.	@ En uopi	@1 OLa des.	@ 1C nsid	@1 2Er suo.	D E T.	D E T.	@1 3U con.	@1 4El nái.	Seg uimi ento	Se uin ento	@ 5. suo.	@1 6Er Co	@ 1 8La Compl.	I n pl.	I n pl.	imple men vari.	imple n_variab le2	
85	1	3	3	2	3	2	2,60	3	2	3	2	2,3	2	2,50	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3,0	3	3	3	3	3	3,00	3	2,70	3
86	2	4	3	2	3	2	2,80	3	3	3	3	3,0	3	2,88	3	2	2	2	2	2,00	2	3	3	3,0	3	2	2	3	2,25	2	2,10	2	
87	2	3	3	2	3	2	2,60	3	2	2	4	2,7	3	2,63	3	2	3	3	3	2,75	3	2	4	3,0	3	3	2	2	2,25	2	2,30	2	
88	2	1	2	2	3	2	2,00	2	2	2	5	3,0	3	2,38	2	2	2	2	2	2,00	2	2	3	2,5	3	2	2	2	2,00	2	1,90	2	
89	2	2	3	3	2	3	2,60	3	3	2	3	2,7	3	2,63	3	2	3	3	3	2,75	3	3	3	3,0	3	3	3	3	3,00	3	2,60	3	
90	2	2	3	2	4	4	3,00	3	4	2	4	3,3	3	3,13	3	2	2	2	2	2,00	2	2	2	2,0	2	2	2	2	2,00	2	1,80	2	
91	2	2	3	2	3	2	2,40	2	2	2	3	2,3	2	2,38	2	2	2	2	2	2,00	2	2	2	2,0	2	2	2	2	2,00	2	1,80	2	
92	2	3	4	5	5	5	4,40	4	4	4	3	3,7	4	4,13	4	1	2	2	2	1,75	2	2	2	2,0	2	2	2	2	2,00	2	1,70	2	
93	1	3	2	1	3	1	2,00	2	2	2	4	2,7	3	2,25	2	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3,0	3	3	3	3	3,00	3	2,70	3	
94	2	2	4	1	5	1	2,60	3	2	2	5	3,0	3	2,75	3	1	1	1	1	1,00	1	1	1	1,0	1	1	1	1	1,00	1	,90	1	
95	2	4	3	2	3	2	2,80	3	3	3	3	3,0	3	2,88	3	3	3	3	3	3,00	3	2	3	2,5	3	2	2	2	2,00	2	2,30	2	
96	2	3	3	1	3	3	2,60	3	1	1	3	1,7	2	2,25	2	4	3	3	3	3,25	3	4	4	4,0	4	4	3	5	3,75	4	3,20	3	
97	2	3	2	3	3	3	2,80	3	3	4	4	3,7	4	3,13	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3,0	3	3	3	3	3,00	3	2,70	3	
98	2	1	2	4	1	2	2,00	2	2	1	1	1,3	1	1,75	2	2	2	3	3	2,50	3	2	2	2,0	2	2	2	3	2,50	3	2,20	2	
99	2	3	4	3	3	3	3,20	3	4	3	4	3,7	4	3,38	3	2	2	3	3	2,50	3	3	4	3,5	4	3	3	3	2,75	3	2,50	3	
100	1	1	4	1	4	1	2,20	2	4	4	4	4,0	4	2,88	3	2	2	2	2	2,00	2	2	3	2,5	3	2	2	2	2,00	2	1,90	2	
101	2	1	1	1	3	1	1,40	1	1	1	4	2,0	2	1,63	2	1	1	1	1	1,00	1	1	1	1,0	1	1	1	1	1,00	1	,90	1	
102	2	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3,0	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3,0	3	2	2	1	1,50	2	2,20	2	
103	2	3	4	4	4	4	3,80	4	4	4	4	4,0	4	3,88	4	2	2	2	2	2,00	2	2	2	2,0	2	2	2	2	2,00	2	1,80	2	
104	2	2	4	2	2	2	2,40	2	2	2	2	2,0	2	2,25	2	3	3	3	3	3,00	3	3	4	3,5	4	3	3	3	2,75	3	2,70	3	
105	2	3	4	4	4	4	3,80	4	4	4	4	4,0	4	3,88	4	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3,0	3	3	3	3	3,00	3	2,70	3	

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia

ANEXO 11: BASE DE DATOS(Cont.)

	Se xo	@ Sur vel.	@ En uéni	@ En uéni	@ Cuá ess.	@ En uéni	F E SI	RE SIS IN.	@ En uéni	@ Cuá esel	@ Cuá esel	RE SIS OR	R E SI	res ste nci.	re si te.	@ En uopi	@ 0L des.	@ 1C nsid	@ 1C 2Er suo.	D E T.	D E T.	@ 3U con.	@ 4E náli.	Seg uimi ento	Se uir ento	@ 1 5.	@ 6E suo.	@ 1 Co	@ 1 8La mpl.	I rr pl.	I rr pl.	imple men vari.	imple n_variab le2	
106	2	3	4	1	4	1	2,60	3	3	2	5	3,3	3	2,88	3	1	2	4	2	2,25	2	2	4	3,0	3	2	2	2	3	2,25	2	2,20	2	
107	2	4	4	2	4	4	3,60	4	3	4	4	3,7	4	3,63	4	2	3	3	2	2,50	3	3	3	3,0	3	4	3	3	2	3,00	3	2,40	2	
108	1	3	3	3	4	3	3,20	3	1	1	1	1,0	1	2,38	2	2	2	2	3	2,25	2	3	3	3,0	3	1	2	2	3	2,00	2	2,20	2	
109	2	4	4	3	3	3	3,40	3	3	3	3	3,0	3	3,25	3	3	3	2	2	2,50	3	2	3	2,5	3	2	2	2	2	2,00	2	2,10	2	
110	2	3	3	4	4	4	3,60	4	4	4	4	4,0	4	3,75	4	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3,0	3	3	3	3	3	3,00	3	2,70	3	
111	2	3	3	4	4	4	3,60	4	4	4	4	4,0	4	3,75	4	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3,0	3	3	3	3	3	3,00	3	2,70	3	
112	1	3	3	4	3	3	3,20	3	3	4	3	3,3	3	3,25	3	3	3	4	3	3,25	3	3	3	3,0	3	3	3	3	3	3,00	3	2,80	3	
113	1	1	4	4	4	5	3,60	4	4	5	4	4,3	4	3,88	4	2	2	2	2	2,00	2	2	3	2,5	3	3	2	2	2	2,25	2	1,90	2	
114	2	2	3	1	4	3	2,60	3	1	1	1	1,0	1	2,00	2	3	2	2	3	2,50	3	5	2	3,5	4	1	3	4	2	2,50	3	2,60	3	
115	1	3	4	4	4	4	3,80	4	4	4	4	4,0	4	3,88	4	3	3	3	3	3,00	3	2	2	2,0	2	2	2	2	2	2,00	2	2,20	2	
116	1	3	1	2	2	2	2,00	2	2	1	2	1,7	2	1,88	2	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3,0	3	3	3	3	3	3,00	3	2,70	3	
117	2	3	4	3	4	4	3,60	4	4	4	4	4,0	4	3,75	4	4	3	3	3	3,25	3	3	4	3,5	4	3	3	3	3	3,00	3	2,90	3	
118	1	2	1	2	2	1	1,60	2	2	2	1	1,7	2	1,63	2	1	3	2	3	2,25	2	3	3	3,0	3	2	2	2	1	1,75	2	2,00	2	
119	1	3	4	3	3	2	3,00	3	3	2	3	2,7	3	2,88	3	4	4	3	5	4,00	4	4	4	4,0	4	4	3	4	5	4,00	4	3,60	4	
120	1	2	2	3	3	2	2,40	2	2	3	2	2,3	2	2,38	2	3	2	4	3	3,00	3	4	3	3,5	4	3	3	3	3	3,00	3	2,80	3	
121	1	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3,0	3	3,00	3	2	3	3	3	2,75	3	3	3	3,0	3	3	3	3	3	3,00	3	2,60	3	
122	1	3	4	4	3	3	3,40	3	4	3	4	3,7	4	3,50	4	4	4	4	4	4,00	4	3	4	3,5	4	3	4	3	4	3,50	4	3,40	3	
123																																		

Fuente: Cuestionario aplicado a 122 funcionarios del Ministerio del Interior 2020

Elaboración: Propia