

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**Gobierno digital y la resistencia al cambio en las municipalidades
provinciales de la región Lambayeque**

Tesis que presenta la bachiller
Yeimi Lizet Ramirez Pinzon

Para obtener el título profesional de
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Asesora
Rosa Catalina Saavedra Obando

Lambayeque - Perú
2023

Acta de sustentación



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
UNIDAD DE INVESTIGACION



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 10:40 AM Del día 02 de AGOSTO del 2023, se dio inicio a la Sustentación de Tesis en forma PRESENCIAL, con la participación de los miembros del Jurado, nombrados con Resolución N° 342-2021-VIATV de UNING FACUC de fecha 22 de Diciembre del 2021, conformado por:

Dr. JOSE FLORES ECHEVERRIA JARA
Dr. JORGE HERNAN ADOCKE PACHECO
M.Sc. MRE ALBERTO ROSILLO ALBERCA
Dra. ROSA CATALINA JAAVERA LINDO

Presidente
Secretario
Vocal

Para evaluar el informe de tesis del tesista o de los tesistas: YEIMI LIZET RAMIREZ PINZON

quien o quienes desean obtener su título profesional de: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN, con la tesis titulada: GOBIERNO DIGITAL Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS MUNICI PALIADUS
PROVINCIALES DE LA REGION LAMAYEQUE

N° 1069 de fecha 31 de JULIO de 2023 que autoriza la Sustentación Presencial del Informe de Tesis correspondiente, luego de lo cual autorizó al candidato a efectuar la Sustentación, otorgándole 40 minutos de tiempo.

Culminada la exposición del sustentante o los sustentantes, el presidente dispuso la intervención de los señores miembros del jurado, empezando con el señor(a) vocal, luego señor(a) secretario (a) hasta culminar con el (la) señor(a) presidente, en ese orden los jurados plantearon preguntas y observaciones, las cuales fueron absueltas por el/los sustentantes en forma SATISFACTORIA

El señor presidente invita al asesor para que exponga lo que considere conveniente respecto de la exposición de la tesis.

Culminadas las preguntas y respuestas, el (la) Sr.(a) presidente, dispuso que los asistentes incluido el asesor y el o los tesistas abandonen temporalmente la sala, a fin de que el jurado delibere con plena libertad y pueda calificar la sustentación de la tesis. Los jurados califican de acuerdo a la rúbrica de evaluación de la facultad. Culminada la deliberación y calificación el (la) sr.(a) presidente autorizo que ingresen a la sala de sustentaciones el tesista o los tesistas, su asesor y público en general, y autorizó la lectura del acta por parte del señor(a) secretario(a).

El señor(a) secretario(a) dio lectura al acta señalando que el tesista o los tesistas:


YEIMI LIZET RAMIREZ PINZON
ha obtenido 18 puntos equivalentes a MUY BUENO quedando expedito para optar el título profesional de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Si uno o los dos tesistas hubieran tenido calificativo desaprobatorio, se anotará: que: _____ ha obtenido _____ puntos equivalentes a _____, por las deficiencias y motivos siguientes: _____;

por cuyo motivo se reprograma la nueva sustentación en una plazo máximo de 60 días hábiles desde la fecha de desaprobación y si volviera a desaprobado en esta segunda oportunidad deberá elaborar otra tesis según lo establecido en el artículo 51 del reglamento.

Comunicado el resultado, el señor presidente da por concluido el acto académico a las 12:30 horas del mismo día y en señal de conformidad firman los señores miembros del jurado y asesor.


PRESIDENTE


SECRETARIO


VOCAL


ASESOR

Recibo digital de turnitin

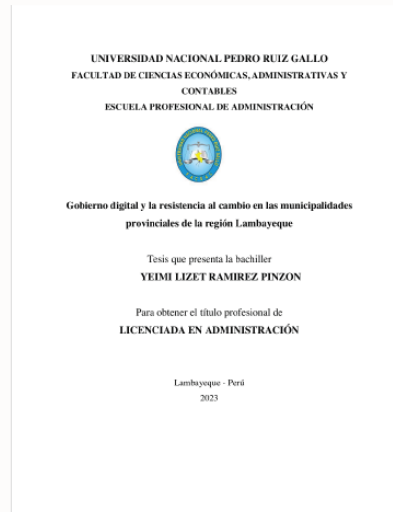


Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Yeimi Ramirez
Título del ejercicio: Similitud Tesis Pregrado
Título de la entrega: TESIS GOB.DIGITAL Y RESISTENCIA AL CAMBIO
Nombre del archivo: INFORME_FINAL_-_YEIMI_LIZET_RAMIREZ_2.docx
Tamaño del archivo: 5.63M
Total páginas: 110
Total de palabras: 24,748
Total de caracteres: 144,662
Fecha de entrega: 03-jul.-2023 08:06a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 2126009797



Derechos de autor 2023 Turnitin. Todos los derechos reservados.

RAMIREZ PINZON, YEIMI LIZET

SAAVEDRA OBANDO, ROSA CATALINA

Reporte de turnitin

TESIS GOB.DIGITAL Y RESISTENCIA AL CAMBIO

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%	14%	4%	5%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	www.web.facpya.uanl.mx Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ucsg.edu.ec Fuente de Internet	1%
5	documentop.com Fuente de Internet	1%
6	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	cdigital.uv.mx Fuente de Internet	<1%
8	www.mef.gob.pe Fuente de Internet	<1%
9	www.grafiati.com Fuente de Internet	<1%



RAMIREZ PINZON, YEIMI LIZET



SAAVEDRA OBANDO, ROSA CATALINA

10	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	munilambayeque.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	creativecommons.org Fuente de Internet	<1 %
14	www.scielo.org.co Fuente de Internet	<1 %
15	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
16	repositorio.caen.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	revistas.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	www.edu.xunta.gal Fuente de Internet	<1 %
19	repositorio.udec.cl Fuente de Internet	<1 %
20	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
21	www.onpe.gob.pe Fuente de Internet	<1 %



RAMIREZ PINZON, YEIMI LIZET



SAAVEDRA OBANDO, ROSA CATALINA

22	Submitted to Universidad Cooperativa de Colombia Trabajo del estudiante	<1 %
23	Submitted to Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid Trabajo del estudiante	<1 %
24	karlaamandujano.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
25	repositorio.unemi.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
26	archivos.juridicas.unam.mx Fuente de Internet	<1 %
27	Submitted to Universidad Rafael Landívar Trabajo del estudiante	<1 %
28	orfis.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
29	www.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
30	busquedas.elperuano.pe Fuente de Internet	<1 %
31	Submitted to University of La Guajira Trabajo del estudiante	<1 %
32	www.munichiclayo.gob.pe Fuente de Internet	<1 %



RAMIREZ PINZON, YEIMI LIZET

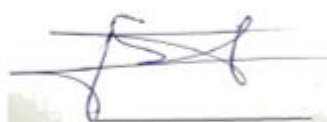


SAAVEDRA OBANDO, ROSA CATALINA

33	revistas.itm.edu.co Fuente de Internet	<1 %
34	Submitted to tec Trabajo del estudiante	<1 %
35	educacionyciencia.org Fuente de Internet	<1 %
36	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
37	repositorio.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
38	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
39	repository.eafit.edu.co Fuente de Internet	<1 %
40	ri.ues.edu.sv Fuente de Internet	<1 %
41	lacamara.pe Fuente de Internet	<1 %
42	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
43	www.undp.org Fuente de Internet	<1 %
44	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %



RAMIREZ PINZON, YEIMI LIZET



SAAVEDRA OBANDO, ROSA CATALINA

45	www.inpretec.com Fuente de Internet	<1 %
46	www.yumpu.com Fuente de Internet	<1 %
47	Santana Garcia, Ramon L.. "Acercamiento a los Profesionales de la Salud Mental: Sus Explicaciones sobre los Sintomas, Tratamientos y Etiologia del Trastorno Esquizofrenico", University of Puerto Rico, Rio Piedras (Puerto Rico), 2021 Publicación	<1 %
48	Submitted to Universidad Internacional Isabel I de Castilla Trabajo del estudiante	<1 %
49	observatorio.campus-virtual.org Fuente de Internet	<1 %
50	revistas.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
51	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
52	sedici.unlp.edu.ar Fuente de Internet	<1 %


Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words



RAMIREZ PINZON, YEIMI LIZET



SAAVEDRA OBANDO, ROSA CATALINA

Constancia de Originalidad

CONSTANCIA DE APROBACION DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, ROSA CATALINA SAAVEDRA OBANDO, Docente/ Asesor de tesis/ Revisor del trabajo de investigación, de la estudiante: YEIMI LIZET RAMIREZ PINZON.

Titulada:

En Administración y Derecho, luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud de 14% verificable en el reporte de similitud del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 06 de octubre de 2023.



SAAVEDRA OBANDO ROSA CATALINA

DNI: 17928747

ASESORA

Información General

Gobierno digital y la resistencia al cambio en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque

Autora

Yeimi Lizet Ramirez Pinzon

Asesora

Rosa Catalina Saavedra Obando

Línea de investigación

Áreas de CONCYTEC¹⁰

Ciencias Sociales - Ciencias políticas - Administración Pública

Líneas de investigación de la FACEAC – UNPRG

Operaciones e innovación tecnológica

Lugar

Municipalidades provinciales de la región Lambayeque - Perú

Dedicatoria

A mi Padre Celestial y a mis amados padres terrenales por la gran motivación que me brindaron para llegar a ser una buena profesional. A mi esposo e hija, Heinz y Allie, porque ellos son el motivo para seguir adelante en este tiempo de probación.

Agradecimiento

Agradezco a mi Padre Celestial por brindarme la capacidad para tomar buenas decisiones y cumplir mis metas terrenales y espirituales, también a mi amiga y docente Rosa Saavedra por su ayuda incondicional en este tiempo.

Índice general

Acta de sustentación	ii
Recibo digital de turnitin	iii
Reporte de turnitin	iv
Constancia de Originalidad.....	ix
Información General	x
Dedicatoria.....	xi
Agradecimiento.....	xii
Índice general.....	xiii
Índice de tablas	xv
Índice de figuras.....	xvi
Resumen.....	1
Abstract.....	2
Introducción	3
Diseño Teórico.....	6
Antecedentes	6
<i>A Nivel Internacional.....</i>	<i>6</i>
<i>A Nivel Nacional.....</i>	<i>10</i>
<i>A Nivel Local</i>	<i>13</i>
Bases Teóricas	13
<i>Gobierno Digital</i>	<i>13</i>
Definición de Gobierno.....	13
Definiendo lo Digital.	14
Definiendo lo Electrónico.	14
Evolución de Tecnología.	15
Gobierno electrónico y/o digital.	16
Diferencia entre gobierno electrónico y gobierno digital.....	16
Importancia del Gobierno Electrónico y/o Digital.....	17
Definiendo el Sistema Único de Trámites.	19
Beneficios del Sistema Único de Trámites.	20
<i>Resistencia al Cambio</i>	<i>20</i>
Definiendo el Cambio.	20

Definiendo la Resistencia al Cambio.....	20
Resistencia al cambio en el ámbito organización e individual.....	21
Bases Conceptuales.....	21
<i>Categorías del Gobierno Digital.....</i>	<i>21</i>
<i>Categorías de Resistencia al Cambio.....</i>	<i>23</i>
Diseño Metodológico.....	25
Tipo de Investigación.....	25
<i>Método Fenomenológico.....</i>	<i>25</i>
<i>Fuentes, Técnicas de Recolección e Instrumentos.....</i>	<i>26</i>
Fuentes de Recolección de Información.....	26
<i>Fuentes Primarias.....</i>	<i>26</i>
<i>Fuentes Secundarias.....</i>	<i>27</i>
Técnica de Recolección de Datos.....	27
<i>Observación.....</i>	<i>27</i>
<i>Entrevista.....</i>	<i>28</i>
Instrumentos de Recolección de Datos.....	29
<i>Guía de Observación.....</i>	<i>29</i>
<i>Guía de Entrevista.....</i>	<i>29</i>
<i>Categorización de los Objetos de Estudio.....</i>	<i>1</i>
Resultados.....	1
Discusión de Resultados.....	19
Recomendaciones.....	20
Conclusiones.....	21
Referencias.....	24
Anexos.....	34

Índice de tablas

Tabla 1. Categorización del Objeto de Estudio	1
Tabla 2. Resistencia al Cambio para Implementar el Gobierno Digital en las Diferentes Municipalidades Provinciales de la Región Lambayeque	2
Tabla 3. Implementación del Sistema Digital en las Diferentes Municipalidades de la Región Lambayeque	3
Tabla 4. Guía de Observación.....	36
Tabla 5. Guía de Observación Tipeada de la Municipalidad Provincial de Chiclayo	63
Tabla 6. Guía de Observación Tipeada de la Municipalidad Provincial de Lambayeque	65
Tabla 7. Guía de Observación Tipeada de la Municipalidad Privincial de Ferreñafe	67

Índice de figuras

Figura 1. Orden de Prelación de las Municipalidades Provinciales de la Región Lambayeque.....	1
Figura 2. Flujograma del Procedimiento de Implementación del Sistema Único de Trámites	14
Figura 3. Fotos del Trabajo Realizado en la Implementación del Sistema Único de Trámites	15
Figura 4. Creando un Nuevo Procedimiento Administrativo	16
Figura 5. Equipo de Implementación del Sistema Único de Trámites	17
Figura 6. Procedimiento Administrativo Terminado (Acceso a la Información Pública	17
Figura 7. Carta de Agradecimiento por Formar Parte del Equipo de Implementación del Sistema Único de Trámites en la Municipalidad Provincial de Chiclayo	18
Figura 8. Entrevista Realizada al Sub Gerente del Área de Costos y Presupuestos de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.....	37
Figura 9. Entrevista Firmada por el Sub Gerente del Área de Costos y Presupuestos de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.....	38
Figura 10. Entrevista Realizada al Especialista en Procesos del Área de Planeamiento y Modernización de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.....	39
Figura 11. Entrevista Firmada por el Especialista en Procesos del Área de Planeamiento y Modernización de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.....	40
Figura 12. Entrevista Realizada al Especialista de Procesos de la Sub Gerencia de Racionalización de la Municipalidad Provincial de Lambayeque	41
Figura 13. Entrevista Firmada por el Especialista de Procesos de la Sub Gerencia de Racionalización de la Municipalidad Provincial de Lambayeque	42
Figura 14. Entrevista Realizada al Jefe de la Oficina de Racionalización y Estadística de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.....	43
Figura 15. Entrevista Firmada por el Jefe de la Oficina de Racionalización y Estadística de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.....	44

Resumen

La presente tesis titulada “gobierno digital y la resistencia al cambio en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque”, tiene como objetivo determinar cómo es el gobierno digital y la resistencia al cambio en las municipalidades y proponer una iniciativa de Gobierno Digital, que para esta investigación consiste en el Sistema Único de Trámites digitalizado para las municipalidades provinciales de la región Lambayeque. La metodología utilizada para adecuarse a este tipo de investigación y por ser novedoso fue el enfoque cualitativo, y por cuanto ya en el estado del arte se observó numerosos estudios con enfoques cuantitativos. Como primera parte de la investigación se logró obtener información secundaria de resultados de investigadores relacionados a gobiernos corporativos de nivel municipal y su avance tecnológico; así mismo, permitió construir descripciones sobre el nivel de avance del gobierno digital y la resistencia al cambio como obstáculo en las tres municipalidades provinciales de la región Lambayeque: Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe.

Palabras claves: Gobierno digital, gobierno electrónico, gobierno municipal y resistencia al cambio.

Abstract

The present thesis titled "Digital Governance and the Challenges of Change in Provincial Municipalities in the Lambayeque Region" aims to explore the characteristics of digital governance and resistance to change in municipal administrations. Additionally, it proposes a Digital Governance initiative specifically focused on implementing a Digitized Unified Procedures System for the provincial municipalities in the Lambayeque Region. The research methodology employed for this study was a qualitative approach, chosen for its innovative nature, as previous studies have predominantly used quantitative methods. In the initial phase of the research, secondary data was collected from relevant researchers' findings on municipal governance and their technological progress. This information enabled the construction of descriptions regarding the level of digital governance advancement and the resistance to change as a hindrance in the three provincial municipalities of the Lambayeque Region: Chiclayo, Lambayeque, and Ferreñafe.

Keywords: Digital government, electronic government, municipal government, and resistance to change.

Introducción

En un mundo cada vez más cambiante, la tecnología de la información y la comunicación (TIC) ofrece grandes oportunidades a las organizaciones con el objetivo de que tengan una mejor gestión, sobre todo en la transparencia de sus actos, decisiones y acciones que se traducen en procedimientos y procesos de calidad para rendir cuentas tanto al estado y a la sociedad; sin embargo las personas y algunos jefes se resisten a implementar estas herramientas tecnológicas aun sabiendo su importancia y transcendencia (Panagiotopoulos et al., 2019).

Hoy en día son pocos los países que están avanzando hacia gobiernos digitales maduros como; Corea, Reino Unido, Colombia, Dinamarca y Japón, estos están entre los cinco países a nivel mundial que implementan el gobierno digital (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2019). Sin embargo, los países de todo el mundo están ansiosos por avanzar con el Gobierno Digital, aun cuando enfrentan desafíos relacionados a: recursos limitados, falta de infraestructura digital, carencia de capacidades o habilidades, la inclusión digital, la ciberseguridad y la resistencia al cambio que siempre está presente en las organizaciones (Naciones Unidas, 2020).

Los cambios tecnológicos afectan a muchos de los colaboradores ya que estos se resisten a la implementación de mejoras, sobre todo en innovación, lo que ocasiona en la mayoría de los casos que se vuelvan incrédulos y que desconfíen al poder utilizar estas nuevas herramientas tecnológicas, llegando estos colaboradores en muchas ocasiones a sentir tensión, estrés y cansancio emocional durante este proceso de cambio, es decir pasar de lo tradicional a lo tecnológico, de tal manera que este desgaste llega a afectar al clima organizacional (Adjei-Bamfo et al., 2018) y (Díaz, 2020).

Daniel et al. (2018) miembros de Boston Consulting Group, refieren que en el sector privado las empresas en el mundo constantemente mejoran en el servicio al cliente, mientras que el sector público no sigue el mismo ritmo, tal como se corrobora en la encuesta que realizó de satisfacción del gobierno digital de 2016 donde se muestra que los ciudadanos de solo 4 de 22 países encuestados estaban muy satisfechos con la calidad general de los servicios digitales del gobierno.

En el sector privado las empresas en el mundo han avanzado en innovación y tecnología, producto del proceso de globalización digital de las economías y sociedades, siendo este sector con mayor agilidad y proactividad en adoptar plataformas digitales y ya han pasado su proceso de resistencia al cambio Daniel et al. (2018), contrariamente en el sector público se observa una lentitud en la implementación de los llamados gobiernos digitales, donde los funcionarios justifican la implementación de estos cambios aduciendo que no hay presupuesto, que los trabajadores no están capacitados, que no existen las condiciones necesarias y la falta de herramientas digitales, todo ello lo que conocemos teóricamente como resistencia al cambio (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2020).

En el contexto peruano específicamente en el sector público, se evidencia un déficit de infraestructura tecnológica que se contrapone a la imperiosa necesidad de transparentar y simplificar la información y comunicación, tanto a los órganos de control, como del control social (Secretaría de Gestión Pública, 2021). El gobierno peruano tiene como política implementar el gobierno digital, teniendo como base la Ley N°25035 “Ley de Simplificación Administrativa” (Plataforma digital única del estado peruano, 2021). Así mismo, el Ministerio de Economía y Finanzas (2021), informa que en el plan del gobierno digital 2021- 2023, los resultados de la muestra realizada de Competitividad Digital Mundial-2020, una pequeña mejora en el ranking de gobierno digital, el cual pasó de 61 en el 2019, al puesto 55 en el 2020.

Las municipalidades que se encuentran en la ciudad de Lima, reciben una mayor información digital a nivel nacional, como consecuencia en su mayoría tienen mejor implementado el gobierno digital; en las provincias se evidencia un atraso en este tema, por lo que el problema se agudiza en la implementación del gobierno digital y su resistencia al cambio; por lo tanto esta investigación se enfoca en el siguiente problema: ¿Cómo es el gobierno digital y la resistencia al cambio en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque?.

Así mismo, el objetivo general de la presente investigación fue determinar cómo es el gobierno digital y la resistencia al cambio en las municipalidades y proponer una iniciativa del gobierno digital para la municipalidad provincial de Chiclayo, siendo a su vez los objetivos específicos: 1) Describir, caracterizar y comparar la resistencia al cambio en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque. 2) Describir, caracterizar y comparar el gobierno digital

en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque. 3) Proponer una iniciativa del gobierno digital para la municipalidad provincial de Chiclayo.

Además, este trabajo de investigación sirvió como antecedente de otros trabajos de la misma línea de investigación, beneficiando así a la comunidad científica en general, pero sobre todo a la comunidad científica de las ciencias administrativas en el área de la administración pública, como un aporte teórico y como aporte metodológico se valora el enfoque cualitativo poco usado en la comunidad científica, por lo mismo se vuelve novedoso, sobre todo para las ciencias sociales y humanas como es el caso de la administración.

El aporte práctico se evidencia en el beneficio al sector público en su nivel de municipalidad provincial. Esta investigación se realizó en el periodo correspondido entre los meses noviembre de 2021 a junio de 2023.

El presente informe contiene información general, resumen, abstract, palabras claves, Keyword, introducción, diseño teórico, diseño metodológico, resultados, discusión de resultados, recomendaciones, conclusiones, referencias y anexos.

Diseño Teórico

Antecedentes

A continuación, se describen una serie de investigaciones realizadas en los diferentes ámbitos: internacionales, nacionales y locales, relacionadas con el problema de investigación, los cuales son: gobiernos electrónicos, gobiernos digitales y la resistencia al cambio.

A Nivel Internacional

Tangi et al. (2021), en su artículo: *“Exploring e-maturity in Italian local governments: empirical results from a three-step latent class analysis”*, tuvo como objetivo evaluar la madurez electrónica y recopilar la percepción de los encuestados sobre el impacto de la madurez electrónica en términos de efectividad. Concluye que al realizar la investigación a 814 gobiernos en Italia y cuatro administradores públicos y al aplicar un enfoque cuantitativo y holístico; determinan que la mayoría de ellos utilizan el gobierno electrónico, pero aún no alcanzan la madurez en su desarrollo, debido a que se prioriza el vínculo entre el gobierno y las empresas y no de los gobiernos a los ciudadanos, de igual manera se prioriza la eficacia y poco la eficiencia.

Park & Kim (2019), en su artículo: *“E-government as an anti-corruption tool: panel data analysis across countries”*, se realizó en Estados Unidos y su objetivo fue examinar empíricamente si el gobierno electrónico reduce la corrupción en los países, para ello se aplicó el fixed-effect model con la finalidad de reducir la corrupción en 214 países; llegando a la conclusión que el gobierno electrónico es una herramienta eficaz para frenar la corrupción.

El fixed-effect model o en español modelo de efectos fijos, hace referencia a un modelo de regresión en el que las medias grupales son fijas (no aleatorias) en caso contrario corresponde a un modelo de efectos aleatorios en el que las medias grupales son una muestra aleatoria de una población (Ramsey & Schafer, 2012 citado en Salas, 2020).

Connolly et al. (2018), en su artículo: *“Explaining the Varying Levels of Adoption of E-government Services in American Municipal Government”*, tuvo como objetivo examinar qué factores motivan o impiden que los funcionarios de la ciudad innoven, para ello se centraron en un enfoque mixto teniendo en cuenta a la oficina del censo de EE.UU en la cual se seleccionó al azar la ciudad de California centrandose en 21,7 por ciento de ciudades californianas, en donde se

concluyó que las innovaciones tecnológicas brindan oportunidades para que gobiernos estadounidenses se centren en los ciudadanos y de esta manera mejoren la eficiencia y eficacia en la prestación de sus servicios; este estudio ofrece una importante evidencia de que el tamaño municipal de la población, sus recursos y funcionarios municipales entre dieciocho y sesenta y cinco años, están familiarizados con las herramientas de gobierno electrónico.

Gao & Lee (2017), en su artículo: *“E-government services and social media adoption: Experience of small local governments in Nebraska state”*; tuvo como objetivo evaluar los servicios en línea de los pequeños gobiernos locales y el uso de las redes sociales, para ello se utilizó un enfoque cuantitativo y se centraron en 87 gobiernos locales. Se concluyó que estos ven las plataformas digitales como medios complementarios para transmitir información a los ciudadanos, en lugar de una forma de comunicación bidireccional; además existe problemas con la seguridad de la información brindada, es decir con la privacidad y gestión de registros en gobiernos locales. Por otro lado al usar la tecnología como un puente de comunicación, conlleva a que se beneficien tanto los gobiernos locales como los ciudadanos, trayendo consigo gobiernos con una expectativa de brindar información mas transparente y permitiendo que los ciudadanos esten más dispuesto a ofrecer sus comentarios y consejos sobre información pública.

Panagiotopoulos et al. (2019), en su artículo: *“Public value creation in digital government”*, se realizó en Reino Unido, y tiene como objetivo estimular una mayor discusión sobre la naturaleza de la creación de valor público en el gobierno digital, para ello aplicó el enfoque cualitativo por medio de la revisión de seis artículos. En una de sus más importantes conclusiones señala que las tecnologías digitales apoyan la creación de valor público, es decir el enfoque del sector público desde lo interno hacia lo externo que es la sociedad, ya que permite una mejor calidad de los servicios que el sector público presta. Así mismo si las tecnologías digitales sí son aplicadas de manera eficaz hacen que los gobiernos generen transparencia, rendición de cuentas, eficiencia y valores democráticos como la igualdad y la justicia.

Wang et al. (2018), en su artículo: *“Towards a typology of adaptive governance in the digital government context: The role of decision-making and accountability”*, realizó en China, su objetivo fue llenar las brechas centrándose en cómo se puede diseñar una gobernanza adaptativa con diferentes configuraciones de distribución de poder de toma de decisiones y de

rendición de cuentas entre actores gubernamentales y no gubernamentales involucrados en proyectos de gobierno digital, para ello se recopiló información de cuatro casos, los cuales se llevaron a cabo desde junio de 2015 hasta agosto de 2016 y se concluyó que las entidades públicas están frente cada vez más a mejoras y a cambios tecnológicos, dando como resultado diferentes tipos de gobernanza adaptativa, como: policéntrica, ágil y orgánica, para ello se aplicó un enfoque cualitativo.

Olesk (2020), en su tesis: *“Challenges of Collaborative Digital Government: e-Participation, Open Government Data and Cross-Border Interoperability”*, realizada en Estonia y tuvo como objetivo comprender qué desafíos tienen las innovaciones colaborativas del gobierno digital, relacionada con la participación electrónica; también cómo afectan las diferentes barreras y facilitadores, relacionadas con las innovaciones colaborativas de gobierno digital; y por último por qué es difícil institucionalizar innovaciones colaborativas de gobierno digital, para ello se aplicó un enfoque cualitativo. Concluyendo primero que no se han adoptado e institucionalizado prácticas de gobernanza pública. Segundo, estas iniciativas han enfrentado múltiples desafíos, que tienen que ver con las complejidades de la implementación de la tecnología e innovación en el sector público y colaboración entre diferentes tipos de partes interesadas. Tercero, los desafíos a menudo se reducen al interés limitado de los actores del sector público.

Falco & Kleinhans (2018), en su artículo: *“Beyond technology: Identifying local government challenges for using digital platforms for citizen engagement”*, se realizó en Netherlands, tuvo como objetivo comprender la naturaleza de los desafíos e identificar qué obstaculiza la colaboración de los gobiernos a través de plataformas digitales, para ello se realizó una categorización, la cual destaca que los desafíos principales tienen que ver con factores contextuales, es decir, accesibilidad a internet, analfabetismo digital, brecha digital y marco institucional; por otro lado los factores tecnológicos tienen que ver con los avances tecnológicos y gestión de datos; y por último los factores organizacionales son desafíos relacionados con el proceso; cultura intraorganizacional; disponibilidad de recursos humanos. Se concluyó que promover una participación ciudadana limitada o ineficaz a través de las plataformas digitales no es una cuestión de seguir avanzando en la tecnología, sino de analizar la categorización.

Gil-García et al. (2017), en su artículo: *“Digital government and public management research: finding the crossroads”*, realizado en Estados Unidos - Nueva York, el artículo tuvo como objetivo desarrollar un modelo de evolución de gobierno digital de cuatro etapas que comprende digitalización, transformación, etapas de participación y contextualización, para ello se centró en revisiones de artículos desde el 2010 hasta el 2016, los cuales proponen que el gobierno digital es un sistema abierto y dinámico. Concluyendo que la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y el avance de la información digital en los gobiernos, ofrecen un gobierno más transparente, eficiente y eficaz. Desafiando estas tendencias tradicionales de gestión, organización, responsabilidad y participación.

Mejía y otros (2018), en su artículo: *“Estudio de los factores de resistencia al cambio y actitud hacia el uso educativo de las TIC por parte del personal docente”*, realizado en Bucaramanga - Colombia, tuvo como objetivo conocer la relación existente entre la actitud, resistencia al cambio y el uso de las TIC's por parte de los docentes universitarios, para ello está investigación fue de tipo descriptivo y se centró en 179 docentes, la cual concluyó que la resistencia al cambio se ha mantenido con el transcurrir del tiempo y además que esta relacionada con la personalidad y experiencia en la docencia. Por otro lado en estas instituciones se tiene como política valorar mas la experiencia que la innovación educativa, la cual no se esta promoviendo.

Crespo & Carrizosa (2017), en su tesis: *“Reverse mentoring como estrategia ante la resistencia al cambio de los empleados en procesos de implementación de nuevas tecnologías en las instituciones del sector público”*, realizada en Quito - Ecuador, tuvo como objetivo comprender los antecedentes de la resistencia al cambio que se evidencio en los colaboradores en el transcurso de implementación de nuevos sistemas digitales en las instituciones del sector público ecuatoriano y cómo el reverse mentoring reduciría esta resistencia; se utilizó un enfoque de tipo mixto y para ello tuvieron en cuenta a 500 empleados de las instituciones del sector público, así mismo se centraron en conocer una nueva herramienta que se conoce en inglés como reverse mentoring. Los resultados que se evidenciaron al aplicar el reverse mentoring a los colaboradores que se resisten al cambio de un sistema tecnológico, fueron que los colaboradores jóvenes ayudaron a los colaboradores mayores en su mayoría los altos mandos, a los cuales

enseñaron, guiaron y orientaron a la utilización de los nuevos sistemas tecnológicos, teniendo los *mentees* más interés y confianza en sí mismos para involucrarse con la digitalización.

El Reverse Mentoring es la oportunidad de hacer que los adultos mayores adquieran nuevos conocimientos de los más jóvenes. Dicha herramienta consiste en formar parejas de empleados jóvenes con otros más mayores, permitiendo que los más jóvenes actúen como mentores de los mayores compartiendo conocimientos digitales (Bizneo, 2021).

Rebolledo (2021), en su tesis: “*Factores que inciden en la resistencia al cambio por los colaboradores de una empresa automotriz, durante la implementación de un Sistema ERP*”, realizada en México-Veracruz, el objetivo fue identificar los factores incidentes en la Resistencia al Cambio por parte de los colaboradores de una empresa automotriz en el transcurso de la implementación del Sistema Planificador de Recursos Empresariales (ERP por sus siglas en inglés), para ello se aplicó un enfoque mixto, centrado en 35 personas; se concluyó que una de las preocupaciones más resaltantes, son los factores históricos es decir la experiencia en antigüedad que es la mayor incidencia en la resistencia al cambio. Otro de los factores es el miedo a lo desconocido; es decir, los colaboradores tienen temor de no saber cómo se implementará este nuevo sistema, si van a cambiar su rutina y de qué manera afectará a lo que realizan día a día.

Enterprise Resources Planning Empresariales (ERP por sus siglas en inglés) en español Sistema Planificador de Recursos es un paquete integrado de software creado para las empresas. En el que todas las funciones realizadas por ciertas áreas, tales como: contabilidad, gestión del talento humano, administración y logística, se integran en un sistema con una base de datos compartida (Lee & Lee, 2000 citado en Oltra, 2015).

A Nivel Nacional

Del maestro (2020), en su tesis “*Gobierno electrónico y su incidencia en la gestión de la Municipalidad de San Martín de Porres. 2020*”, el objetivo fue determinar la incidencia de implementar el gobierno electrónico en la gestión de la Municipalidad de San Martín de Porres. Se realizó a 26,800 contribuyentes, en donde se utilizó el diseño de tipo no experimental de corte transversal, teniendo como resultado que en la aplicación de las pruebas de regresión logística

ordinal se aprecia que el gobierno electrónico, tendría una influencia positiva en la gestión de la municipalidad del distrito de San Martín de Porres.

Kusaka (2020), en su tesis: *“Gobierno electrónico y Participación ciudadana en el Distrito de Coishco, 2018”*, en la cual, la población estudiada estuvo conformada por 197 ciudadanos, en donde se aplicó un enfoque cuantitativo, teniendo como objetivo determinar la relación entre el gobierno electrónico y participación ciudadana en el Distrito de Coishco, 2018, obteniendo como resultados que la relación que existe es muy débil entre el gobierno electrónico y la participación de la ciudadanía.

Quispe (2020), en su tesis: *“Gobierno electrónico y su incidencia en la modernización de la gestión municipal del distrito de San Luis, 2019”*, se realizó a 100 ciudadanos y tuvo como objetivo determinar cuál sería la incidencia del gobierno electrónico en la modernización de la gestión municipal del distrito de San Luis, obteniendo como resultados que la implementación del gobierno electrónico, tiene una influencia positiva en la modernización de la gestión municipal. Se aplicó un enfoque cuantitativo.

Valenzuela (2020), en su artículo: *“Sobre la gobernanza digital, política digital y educación”*, tuvo como objetivo realizar una revisión acerca de los aspectos claves de la política digital y sus mecanismos de gobernanza. Las categorías clave de la ciudadanía digital se orientan a satisfacer los requerimientos digitales que necesita la ciudadanía. Tomaron en cuenta que lo digital ha cambiado la interacción entre el gobierno y la ciudadanía en China, específicamente al empoderar a la ciudadanía; lo que resulta altamente significativo para tener una ciudadanía enfocada en la era digital. Se concluyó que es importante describir el desarrollo de las políticas digitales aplicadas al campo de la educación. Se aplicó un enfoque cualitativo.

Espezua (2021), en su tesis: *“Uso y buenas prácticas de gestión de TI en entidades públicas”*, tuvo como objetivo determinar la situación actual del uso de buenas prácticas como estándares y marcos de trabajo en la gestión de las Tecnologías de Información de instituciones públicas en contextos diferentes al peruano, se consideró el método PICOC para construir la cadena de búsqueda a emplear en cuatro repositorios digitales: ACM Digital Library, IEEE Xtreme Digital Library, Scopus y Web of Science, de todos estos, se tomaron a 27 para el análisis y revisión, los cuales ayudaron a responder preguntas relacionadas al uso de buenas prácticas de gestión de Tecnologías de la Información en la administración pública y los efectos

que esta trae. Concluyendo que sí hay estándares y marcos de trabajo de gobierno de Tecnologías de la Información aplicados en la administración pública y que estos fueron un factor de éxito considerados en el aumento de índices de gobierno digital de algunos países.

Céspedes (2016), en su artículo: *“Convergencia de la Interoperabilidad, Accesibilidad e Inclusión Digital en el marco del nuevo Gobierno de la Información y el Derecho Informático”*, tuvo como objetivo relacionar los siguientes conceptos, tales como: accesibilidad, inclusión digital e interoperabilidad. Resaltándose el enfoque del gobierno a las Tecnologías de la Información y Comunicación a través de la Agenda Digital Peruana 2.0. Así mismo se dio significado a la interoperabilidad que es la capacidad de los sistemas informáticos para intercambiar datos entre sí. Seguidamente, se informó a todos los ciudadanos que son acreedores a todos los servicios que brinda el Estado. De la misma manera, se recalca la necesidad de lograr una inclusión digital, a través de una alfabetización digital. Se concluyó que es esencial analizar aspectos para la mejora constante del avance y tecnológico y el desarrollo del derecho informático en los gobiernos.

Peña & Prado (2018), en su tesis: *“Resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del gobierno regional de ayacucho, 2016”*, se realizó a 75 servidores públicos y su objetivo principal el cual fue determinar la correlación entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo del personal de la sede del gobierno regional de Ayacucho, se concluyó que el comportamiento de la variable resistencia al cambio afecta a mas de la mitad de los servidores públicos que laboran en la sede del gobierno regional de Ayacucho, los cuales se se caracterizan por ser resistentes al cambio. Se aplicó un enfoque cuantitativo.

Ortega (2015), en su tesis: *“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”*, se realizó a 102 trabajadores, y se consideró como objetivo determinar la influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, el cual tuvo como finalidad generar recomendaciones del mejoramiento del comportamiento organizacional; por otro lado, se manifestó que el personal presenta un nivel alto de resistencia frente a las situaciones de cambio organizacional; siendo las dimensiones “Factores individuales asociados al hacer” y “Factores individuales asociados al saber/conocer”, para ello se aplicó el diseño de investigación no experimental de corte transversal.

A Nivel Local

Silva y Flor (2021), en su artículo: “*Gobierno Electrónico y Transparencia en la Municipalidad Distrital de la Victoria*”, su objetivo fue establecer el vínculo entre gobierno electrónico y transparencia en la municipalidad distrital de La Victoria; aplicado a 35 colaboradores, con enfoque cuantitativo. Se obtuvo como resultado una correlación de muy buena entre el gobierno electrónico, acceso a la información pública, transparencia y el portal institucional.

Ydrogo (2019), en su tesis: “*Participación ciudadana en el marco del diseño de la política de gobierno electrónico de la Municipalidad Provincial de Lambayeque*”, realizó a 650 servidores públicos, la cual tuvo el objetivo de proponer un modelo de participación ciudadana en el marco del diseño de la política de gobierno electrónico de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, concluyendo que en su mayoría los encuestados rechazan el poder utilizar los medios digitales, es decir no confían en su eficacia porque están acostumbrados a realizar sus funciones de manera tradicional, lo que la presente investigación entiende como resistencia al cambio; además señalan que los medios digitales generan menor gasto de inversión y en su mayoría gran participación de la ciudadanía.

Bases Teóricas

Este apartado incluye los aspectos relevantes utilizados para la realización de la presente investigación científica como son: el gobierno digital, gobierno electrónico, la resistencia al cambio y el Sistema Único de Trámites.

Gobierno Digital

Definición de Gobierno.

El gobierno corporativo público es el conjunto de procesos, dirección, organización y control, el cual está estructurado por normas en las entidades públicas.

Una de estas normas, determina que debe existir comunicación eficaz y rendición de cuentas constante sobre la toma de decisiones y resultados que se logre. A su vez esta enmarcada en principios de los cuales depende una buena gobernanza corporativa pública, que tenga en

cuenta la cultura, las relaciones, visión, compromiso y que todos estos elementos constituyan un sistema gubernamental socialmente aceptable, creíble, confiable y legítimo (Aguilar, 2013).

Al Gobierno Municipal, se le denomina como la entidad territorial que tiene a su cargo del territorio municipal, el cual cuenta con autonomía política, fiscal y administrativa dentro de los límites otorgados por la Constitución Política y por las leyes de descentralización (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2003).

Los gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines (Ley N° 27972, 2003, p.3-4).

Definiendo lo Digital.

Se refiere al uso de la tecnología eléctrica que sirve para generar, almacenar y tratar datos por medio de un procesamiento (Téllez, 2017).

Lo digital hace referencia a la tecnología, aunque inicialmente se usaba para denotar todo lo que era usado con los dedos. Además, este término se comenzó a utilizar cuando la innovación tecnológica hizo su presencia en los diferentes campos en los que hoy en día se le conoce (Adrián, 2021).

Así mismo, este periodo de transición de lo tradicional a lo digital tuvo lugar a finales de los años 1950 y de los 70, con la adopción y proliferación de las computadoras digitales, siendo aprovechadas con los dedos (ALEPH, 2021).

Definiendo lo Electrónico.

Desde la primera mitad del siglo XX se implementaron los circuitos de corriente continua que permitieron producir, corregir o tratar una señal eléctrica mediante diseño de circuitos,

permitiendo un constante progreso y transformación de la electrónica, posteriormente, con el continuo desarrollo de este campo, se logró resolver múltiples problemas y necesidades de los diferentes sectores como la industria, transporte, informática, telecomunicaciones, seguridad, etc.

Los sistemas electrónicos se definen como conjuntos de circuitos que operan con señales eléctricas y que se realizan con el fin de ejecutar una determinada función, teniendo una etapa de entrada, en la que se recogen datos del exterior (luz, humedad, movimiento, pulsación en un teclado, temperatura, etc.) y de una etapa de proceso o control, donde se interpretan, gestionan y elaboran los resultados que permiten activar o no activar los dispositivos de salida, formando la última etapa (Leira & Gómez, 2019).

Así mismo, la ciudadanía puede realizar todos los trámites administrativos por medios electrónicos, obligando a las entidades públicas a desarrollar los procedimientos administrativos necesarios para que el ciudadano pueda acceder a todos los servicios de manera transparente y con rapidez; asegurando el acceso, la integridad, la confidencialidad y la conservación de los datos (Vargas J. Q., 2013).

Evolución de Tecnología.

Cruz & Ayala (2017), refieren que el término tecnología ha venido desarrollándose con el transcurrir del tiempo. El propósito inicial fue brindar soporte en asuntos administrativos a las instituciones públicas; limitándose su implementación solo a equipos informáticos, enfocados en procesos de automatización, lo que con el pasar del tiempo se conoce como informatización, en ese sentido se identifican cuatro periodos del uso de la implementación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la administración pública:

1) En la década de los cincuenta se inicia con la introducción de computadoras y la automatización de tareas, con instrumentos informáticos. 2) En las décadas de los sesenta y setenta, la administración pública empezó a utilizar computadoras centrales. 3) Para los ochenta y noventa se incorporaron computadoras personales e iniciaron programas de capacitación al personal en materia informática. 4) Desde los años noventa hasta el día de hoy la administración pública se sumó al boom del internet, la interoperabilidad, la

telefonía móvil y las redes sociales. Es a partir de este momento que se utiliza el término de gobierno electrónico (p.3).

Este avance tecnológico en cada época dado de manera constante sobre todo en la administración pública a hecho que los gobiernos de todo el mundo dejen lo tradicional y pasen a lo digital, aunque aún hay muchos de estos gobiernos que siguen inmersos y se resisten a innovar.

Gobierno electrónico y/o digital.

El Gobierno electrónico surgió en el año de 1999 formalmente, esta denominación fue acuñada a Al Gore quien fue un alto funcionario y desempeño el puesto de vicepresidente en los Estados Unidos, cuando envió el memorando de “e-government directive”, indicando que se aplique lo electrónico en los gobiernos, señalando que si se utiliza de forma innovadora puede ser una herramienta de gran relevancia en un futuro para hacer frente a los más difíciles problemas que enfrenta la sociedad.

El gobierno electrónico abarca e incluye la utilización e incorporación de las Tecnologías de la Información y Comunicación dentro de las entidades públicas (Cruz & Ayesha, 2017).

Mientras que la digitalización es la mayor conectividad virtual por medio de las redes sociales, la cual permite la optimización de los servicios, la comunicación y el comercio entre comunidades y en las organizaciones tanto públicas, como privadas.

Así mismo, el gobierno digital es una de las herramientas fundamentales en los diferentes escenarios gubernamentales, porque brinda a los ciudadanos servicios públicos en cualquier momento, desde cualquier lugar, con transparencia, eficiente y efectivo para la ciudadanía, permitiendo mejorar y optimizar procesos (Toro y otros, 2020).

Diferencia entre gobierno electrónico y gobierno digital.

A continuación, se exponen las diferencias entre estos dos constructos tomados en la presente investigación.

El Ministerio de Economía y Finanzas en uno de los planes de gobierno digital 2021-2023, define al gobierno digital como la evolución del gobierno electrónico que han estado desarrollando de manera paulatina los gobiernos durante los últimos tiempos, cabe recalcar que

los dos términos están dirigidos al uso intensivo de la tecnología de la información y comunicación, mientras que el actual concepto de gobierno digital tiene una orientación más amplia (Ministerío de Economía y Finanzas, 2021).

El gobierno electrónico es la utilización de la tecnología de la información y comunicación (TIC), y particularmente de la intranet como una pieza esencial para llegar a tener un buen gobierno, mientras que el gobierno digital es la utilización de tecnologías digitales modernas, formando parte integral de los tres niveles de gobierno, implementando las estrategias de modernización por medio de los pilares que esta conlleva. Está compuesta por actores de gobierno, organizaciones no gubernamentales, empresas, asociación de ciudadanos e individuos, es decir grupos de interés, los cuales apoyan y brindan acceso a datos, servicios y contenidos de manera segura (Ministerío de Economía y Finanzas, 2021).

El Estado debe establecer mecanismos para brindar servicios digitales a todos los ciudadanos, incluidos aquellos que no tienen acceso a canales digitales. En áreas con poblaciones concentradas que no tienen conocimientos digitales, puede tener sentido establecer un centro de servicio gubernamental tradicional, uno que pueda ayudar a las personas a realizar todas las transacciones gubernamentales. El gobierno de Taiwán ha creado un cuerpo de funcionarios itinerantes que viajan a las zonas rurales para ayudar a las personas que carecen de acceso o conocimiento de las herramientas digitales (Daniel et al. 2018).

Importancia del Gobierno Electrónico y/o Digital.

Las herramientas electrónicas contribuyen a aumentar hoy en día la transparencia y estandarización de procesos, enfocada en la calidad de la prestación del servicio que brindan las instituciones públicas; las cuales, permiten que se disminuya la utilización de papeleos, rompen con las barreras burocráticas de horarios y lugares, es decir se trabaja y se presta servicio 24 horas y siete días a la semana (Cruz & Ayesha, 2017).

Entre los beneficios que trae a la comunidad, el gobierno electrónico es: eliminación de las barreras de tiempo y espacio, facilidad en las comunicaciones por medio de plataformas digitales y sitios webs, acceso igualitario a toda información pública y aumento de la participación entre ciudadanos y Estado, en resumen, una mayor calidad de vida de la ciudadanía (Gastón & Naser, 2012).

Azeredo (2019) oficial superior de comunicaciones del Banco Mundial refiere que las tecnologías digitales en los gobiernos de todo el mundo tienen la oportunidad de acelerar el desarrollo socioeconómico, además de brindar conexión a los ciudadanos con los servicios que estas ofrecen, de tal manera que se construya un futuro mejor.

Daniel et al . (2018) miembros del equipo Boston Consulting Group y de distintas compañías refieren que la digitalización es omnipresente, ello se destaca en los consumidores, los cuales esperan que todo lo que realizan a diario, desde su cuenta bancaria hasta su transporte, esté disponible por medio de la digitalización.

Pimiento (2017) líder de la escuela de política y alto gobierno del Instituto Universitario Ortega y Gasset en España, menciona que en la actualidad lo referente a gobierno digital es una oportunidad para aumentar el bienestar de la ciudadanía, fortaleciendo la confianza pública a partir de un Estado cada vez es más cercano e inteligente.

La Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2021), refiere que el mundo se encuentra en una nueva etapa de madurez tecnológica digital y su creciente adaptación a la utilización y práctica por parte de algunos gobiernos generan un cambio de pasar de Gobierno electrónico a Gobierno digital. Así mismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), define al Gobierno electrónico “como el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación, y en particular de internet, para lograr una mejor gobernanza” (párr. II). Esto lleva a la reflexión de que los gobiernos deben de contar cada vez más con servicios que se brindan en línea enfocados en la población.

Hoy en día el sector público como el sector privado en un mundo tan competitivo y en constante cambio que se está viviendo, tienen la necesidad de adaptarse a la transformación digital. Por otro lado la adaptación de herramientas digitales en los tres niveles de gobierno requiere un cambio significativo en toda las entidades; es decir, se necesita un cambio de mentalidad y del diseño de estrategias que acompañen al procedimiento que se requiera, es por ello que la transformación digital involucra un compromiso por parte de la alta dirección para su implementación y desarrollo (Gobierno Digital del Perú, 2019).

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2021), refiere que mediante un estudio realizado el Perú muestra una mejoría en el ranking de Competitividad Digital Mundial-2020, del

puesto 61 en el cual se encontraba en el año 2019, paso al puesto 55 en el año 2020, demostrando el avance digital en el cual se encuentra el Perú, de acuerdo a ello es importante recalcar por medio de que leyes se llegó a este avance tecnológico en el Perú.

En febrero de 2017 se crea la Secretaria de Gobierno Digital (SEGDI) y en septiembre 2017 se publicó el Decreto Legislativo N°1412 (2018), que aprueba la Ley de Gobierno Digital, poniendo esta ley las bases que permitirán encaminar a la administración pública en la transformación digital del gobierno peruano y declara obligatoria la implementación de un Plan de Gobierno Digital en todas las entidades de la Administración Pública que se encuentran en el alcance de la norma (p. 25).

Estas normas conllevaron a que el Perú pueda tener las bases que le permitieron encaminar a las organizaciones estatales en sus tres niveles de gobierno, teniendo en estos tiempos a la política de modernización de la gestión pública, que tiene pilares y ejes transversales que ayudan e impulsan modernización digital en los gobiernos.

La Organización para la cooperación de desarrollo económico (OCDE) considera a la digitalización como una tecnología de mucha utilidad que apoya y brinda soporte tecnológico a todos los sectores productivos del mundo. Así mismo poco a poco este concepto ha ido transformado el accionar de todo tipo de procesos y procedimientos en las actividades de las economías y empresas más desarrolladas. Es así que en el año 2020 se vio una aceleración digital de forma constante y obligatoria presentada por algunos gobiernos de adaptarse a las nuevas situaciones económicas, sociales y políticas presentadas a raíz de la COVID 19 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021).

Adrián (2021), refiere que “lo importante en lo digital es la interacción que puede tener el ser humano con las computadoras o cualquier artilugio digital que comprenda una capacidad que sea aprovechada con los dedos” (párr. I).

Definiendo el Sistema Único de Trámites.

El Sistema Único de Trámites (SUT) es una aplicación digital que sirve para las entidades de la administración pública, la cual permite la elaboración, simplificación y estandarización del (TUPA). Así mismo, también ayuda como repositorio para los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad, con su correspondiente sustento. Además, ayuda a la

ciudadanía a saber cuál es el procedimiento a seguir de cualquier trámite que deseen realizar y sobre todo es de libre acceso.

Beneficios del Sistema Único de Trámites.

- Tener los mecanismos necesarios para la creación, conformidad y publicación del TUPA en el repositorio oficial de trámites.
- Perfeccionar la regulación, simplificación, transparencia de los trámites y sobre todo mejorar la calidad en atención al ciudadano.
- Los funcionarios públicos encargados de la implementación de este sistema tienen la oportunidad de visualizar el avance que se está teniendo en los expedientes que se desarrollan, como un proceso continuo, sin necesidad de retroceder o saltar los pasos que indica el manual (Gobierno del Perú, 2020).

Resistencia al Cambio

Definiendo el Cambio.

Es un proceso, en el cual, el ser humano pasa de lo estar en lo “tradicional” hacia algo “nuevo” en muchas ocasiones desconocido para él, generándose variaciones ya sea en el ámbito organizacional en el que se encuentre o individual de carácter cuantitativo y/o cualitativo (López et al. 2013).

Definiendo la Resistencia al Cambio.

Son todas aquellas situaciones en las que los colaboradores, deben adoptar ciertas rutinas que tengan, si bien es cierto, estos de una u otra manera se niegan a innovar ya sea por miedo, temor al cambio. Además, al analizar esta resistencia al cambio que presenta cada individuo podemos decir que es diferente dependiendo de las experiencias previas que han tenido, la capacidad de aceptarlo y también a la disposición que se tenga para afrontar los cambios. Dicha resistencia puede ser inmediata, diferida, abierta e implícita (Claros, 2010).

Así mismo, se le denomina a la resistencia al cambio como un fenómeno psicosocial que debe de ser estudiado de manera constante, con el objetivo de llegar a conocer como adoptar las

reacciones que llegan a tener los colaboradores dentro de las instituciones, la cual permita que disminuya la resistencia y facilite el cambio (Escudero y otros, 2014).

Resistencia al cambio en el ámbito organización e individual.

La resistencia al cambio se ve reflejada, tanto en las organizaciones como de manera individual, estando ligada a la personalidad y al modo de implementación de cambio. Estos cambios se generan de la necesidad de romper las barreras tradicionales, para transformarlas en otras mucho más provechosas, en este proceso de transformación existen fuerzas tratando de oponerse, lo que genera resistencia al cambio, es por eso que cuando una organización plantea un cambio, debe tener una serie de actividades para minimizar esta interacción de fuerzas que quieran romper o parar la transformación digital (López et al. 2013).

En estos tiempos la resistencia al cambio respecto a las tecnologías de la información y comunicación se evidencian fuertemente en los docentes y estudiantes en el programa de enseñanza – aprendizaje, es así que hoy en día las universidades que aún no se adaptan a los cambios organizacionales, están frenando el cambio y no están avanzando hacia una transformación digital eficaz (Sorroza y otros, 2018).

Los especialistas han hecho énfasis que las reacciones que tienen las personas que son propias de ellas y en su mayoría de carácter emocional, llegan a ser normales, esto se da por la modificación y adaptación de los comportamientos y rutinas que en muchas ocasiones les proporcionaban comodidad y seguridad. Por otro lado, el cambio en las instituciones públicas, les genera un cambio intelectual o físico, el cual les ocasiona: temores, miedo, desconfianza e incertidumbre. (Salgado, 2018).

Bases Conceptuales

Categorías del Gobierno Digital

- a) **Accesibilidad a internet:** Considera a los servidores públicos cuyas tecnologías y capacidades que utilizan no son avanzadas. Esto incluye a funcionarios con navegadores desactualizados, uso de computadoras ajenas, conexiones lentas y limitadas en el tiempo (Segovia, 2007).
- b) **Analfabetismo digital:** Comprende a las personas que realizan sus actividades diarias ya sean personales o profesionales sin relacionarse con las tecnologías, limitándose solo a la

utilización del lápiz y el papel en sus procesos; es decir, una persona analfabeta tecnológicamente queda al margen de lo que hoy se le conoce como la red comunicativa que ofertan en este tiempo las nuevas tecnologías (Icaza y otros, 2019).

- c) **Brecha digital:** Es la separación entre las personas y países que emplean la Tecnología de la Información y Comunicación, como parte de su rutina en su diario vivir y para aquellas que no tienen acceso a esta, y que aunque lleguen a tenerla no saben cómo utilizarla (Icaza y otros, 2019).
- d) **Marco institucional:** Dentro de las normas de las municipalidades deben de tener como objetivo la accesibilidad a las redes sociales hacia la ciudadanía, participación inclusiva (personas con discapacidad), protección con la seguridad de los datos y disponibilidad de información en diferentes idiomas. (Bertot et al., 2012 citado en Falco & Kleinhans, 2018).
- e) **Gestión tecnológica:** Es un área transversal que conecta habilidades y métodos profesionales y técnicos con el fin de diseñar, proyectar e implementar procedimientos vanguardistas que propicien la innovación y el alcance de propósitos sistemáticos y funcionales de una institución permitiendo la mejora continua (Perozo & Nava, 2005).
- f) **Desafíos relacionados con los procesos:** Hace referencia a la preparación que deben de tener los gobiernos locales por medio de los entes que estar a cargo de ellos, con respecto a una estrategia clara y transparente y sobre todo pautas de políticas sobre cómo involucrar a los ciudadanos a través de los gobiernos digitales. Con el objetivo de que así haya retroalimentación, seguimiento y medición de actividades que se realizan por medio de las plataformas de los gobiernos. (Baldwin-Philippi y Gordon, 2013; Lam, Chen, Whittle, Binner y Lawlor-Wright, 2015 citado en Falco & Kleinhans, 2018).
- g) **Disponibilidad del talento humano:** La disponibilidad con respecto al tiempo que tengan los funcionarios y servidores públicos para capacitarse en cuanto a utilizar de manera eficaz las plataformas digitales, constituye un desafío, ya que muchas veces por falta de tiempo no lo hacen y es por ello que no utilizan las herramientas tecnológicas cuando se les dice. (Bryer y Zavattaro, 2011; Bovaird y Loeffler, 2012; Kavanaugh y otros, 2012; Landsbergen, 2010; Lee y Kwak, 2012 citado en Falco & Kleinhans, 2018).

Categorías de Resistencia al Cambio

- a) **Resistencia a nuevas capacitaciones:** Se refiere a la resistencia que demuestran los colaboradores frente a las capacitaciones, lo que constituye una actitud negativa, opinando que dichas capacitaciones son poco provechosas y no generan una incidencia fructífera en cada uno de sus puestos (Catalán, 2016) y (González & Tarragó, 2008)

Las capacitaciones son la solución a la resistencia ya que en ellas se reflexiona, el cambio de actitudes, diferencia los valores personales, grupales y organizacionales, con una tendencia al cambio de comportamientos.

- b) **Resistencia al uso de nueva tecnología:** La resistencia se agudiza cuando existe uso de una nueva tecnología, que a pesar de beneficiar a los trabajadores simplificando su trabajo, ellos lo perciben como amenazante. Así mismo, el uso de la tecnología en las entidades públicas radica en mover al servidor público de lo tradicional, causando en ellos incomodidad y estrés, el intentar adaptarlos en el uso de la tecnología, les demanda que modifiquen su rutina laboral, generándoles desconfianza y resistencia ante la implementación del uso de una nueva tecnología (Alcalá, 2011 citado en Catalán, 2016).
- c) **Resistencia al miedo a lo desconocido:** Los servidores públicos sienten miedo y temor al salir de su zona de confort o al momento de realizar cambios en sus actividades diarias, porque es algo desconocido y nuevo para ellos, lo cual conlleva a dificultades en las entidades públicas que se están adaptando a la era digital. Por otro lado, el miedo a lo desconocido genera aprensión y desconfianza en ellos al momento de realizar sus actividades (Lefcovich, 2006 y Saavedra, 2017 citados en Rebolledo, 2021).
- d) **Resistencia a la falta de información o desinformación:** Los servidores públicos que toman la decisión de implementar el cambio en las entidades tienen el deber de informar al equipo de trabajo, atendiendo todas sus dudas y quejas a tiempo, con el fin de que exista una idea general respecto a los cambios que se van a realizar, de tal manera que se evite la propagación de la información falsa y que los funcionarios se resistan al cambio (Lefcovich, 2006 y Saavedra, 2017 citados en Rebolledo, 2021).

- e) **Resistencia al temor por no aprender las nuevas destrezas laborales:** Los funcionarios de las entidades públicas deben ser conscientes de que, al realizarse un cambio, estos adquirirán nuevas competencias laborales para su propio desarrollo utilizando sus talentos, habilidades y rasgos de personalidad como la autonomía y la estabilidad (Lefcovich, 2006 y Saavedra, 2017 citados en Rebolledo, 2021).
- f) **Miedo al fracaso y resistencia a experimentar:** Entre las distintas causas del recelo se encuentra la formación de conocimientos, porque los funcionarios creen en muchos casos que no llegarán a realizar a cabalidad lo encomendado. En este factor los involucrados pueden ser los directivos por lo que la negativa a experimentar algo nuevo puede ser mayor; al ser así los Gerentes y Sub gerentes de las áreas harán lo posible por acomodarse, ya que el fracaso del nuevo implicará un fracaso para ellos y buscarán evitar el riesgo a como dé lugar (Lefcovich, 2006 y Saavedra, 2017 citados en Rebolledo, 2021).
- g) **Resistencia a los factores históricos:** Hay funcionarios que pertenecen a las distintas entidades públicas que logran tener varios años de antigüedad en su puesto de trabajo, lo cual les da la confianza, que al contar con una gran experiencia desarrollando sus distintas actividades, pueden objetar en los cambios que se planean desarrollar y de una u otra manera resistirse al cambio porque están convencidos de que su experiencia y antigüedad los respaldan (Davis y Newstrom, 2003 citados en Peña & Prado, 2018).
- h) **Resistencia a la escasa flexibilidad organizativa:** Se ocasiona porque la entidad pública busca impulsar un proceso de cambio, pero en el camino se encuentra con la dificultad de que internamente cuenta con muchas normativas, las cuales se tienen que realizar para que haya una mejor formalización de los documentos, generando burocracia y conllevando que exista lentitud en la implementación de dicho proceso de cambio (Davis y Newstrom, 2003 citados en Peña & Prado, 2018).

Diseño Metodológico

El tipo de diseño que se va a utilizar en esta investigación es cualitativa - fenomenológica, a través de la cual se explica los fenómenos del gobierno digital y de la resistencia al cambio en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque. Esta investigación no incluye actividades donde se manipulen las variables buscando efectos, sino que pretende brindar a la comunidad científica explicación de las acciones y decisiones de los funcionarios y servidores públicos, que en su comportamiento evidencian una resistencia al cambio ante la era digital.

Tipo de Investigación

La investigación que se va a realizar es de un enfoque cualitativo, teniendo en cuenta que al analizar el estado del arte la mayoría de los estudios encontrados son sobre encuestas cuantitativas, específicamente sobre las barreras de la innovación del gobierno digital de acuerdo a Olesk (2020). Ahondando más Hernández Sampieri (2014), afirma que “La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad” (p. 16). Adicionalmente con la presente investigación se construirá descripciones académicas que sean de gran ayuda para estudios posteriores y para brindar ayuda a las municipalidades de la región de Lambayeque.

Método Fenomenológico

El método fenomenológico surgió como reacción a la radicalidad del objetivo. Se basa en el estudio de las experiencias vitales humanas relacionadas con acontecimientos desde el punto de vista del sujeto. Requiere un diagnóstico de los elementos más enrevesados de la vida, de lo que está más allá de lo medible y apreciable. El objetivo es comprender la vivencia en toda su complejidad; esta comprensión, a su vez, busca la resolución e interpretación en torno al fenómeno (Fuster, 2019).

La fenomenología es una corriente filosófica originada por Husserl a mediados de 1980, se caracteriza por centrarse en la experiencia personal del investigador. Cuatro conceptos clave: la temporalidad (el tiempo vivido), la espacialidad (el espacio vivido), la

corporalidad (el cuerpo vivido) y la relacionalidad o la comunidad (la relación humana vivida), considerando que los seres humanos se encuentran vinculados con su mundo y ponen énfasis en su experiencia vivida, la cual aparece en el contexto de las relaciones con objetos, personas, sucesos y situaciones (Ramírez de Arellano de la Peña & Moreno Bayardo, 2016, p. 4).

La fenomenología descarta las teorías, opiniones, creencias, y suposiciones que se tengan de la experiencia de lo que ha vivido el investigador y se enfoca en realizar una descripción detallada de ella y de demostrar sus significados a través de la interpretación (Castillo, 2020).

La fenomenología implica el estudio en profundidad, de cómo aparecen las cosas en base a la experiencia y de brindar su significado e interpretación de estas (Universidad de Guadalajara, 2020).

Concordante con lo anterior para Merleau-Ponty [1945 (1994)] la fenomenología, se encuentra relacionada con lo “real” para lograr llegar a la determinación de los contornos de los fenómenos; en conclusión, a la singularidad de lo vivido (Moreira, 2004 citado en Dantas & Moreira, 2009).

Fuentes, Técnicas de Recolección e Instrumentos

Fuentes de Recolección de Información.

Son todos aquellos medios por los cuales procede la información que necesita un investigador, estas satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado en una investigación.

Fuentes Primarias.

Obtener información directa a través de los expertos y de los informantes, así como también de la experiencia de la investigadora en la Municipalidad Provincial de Chiclayo, de Ferreñafe y de Lambayeque, como campo de aplicación del objeto de estudio.

“Estas fuentes contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa” (Miranda & Acosta, 2008, p. 2).

Fuentes Secundarias.

Son aquellas que brindan la información que se requiera sobre el tema a investigar; no son la fuente original de los hechos, sino que sólo los referencian. Por otro lado, las fundamentales fuentes secundarias para la adquirir la información que se desea son: los libros, las revistas, los documentos escritos (tesis y artículos científicos especializados de acuerdo al tema de investigación); además de documentos como los noticieros y los medios de información (Bernal, 2010).

Técnica de Recolección de Datos.

La presente tesis, utilizará las siguientes técnicas para la obtención de datos:

Observación.

La observación tiene como función esencial recolectar información relacionada al objeto de investigación. La cual utiliza los sentidos para llegar a recolectar y obtener información de los hechos y realidades vividas y a las personas involucradas donde generalmente se desarrollan las actividades (Fabbri, 2020).

Así mismo Bernal (2010), refiere que existen tres tipos de observación:

Observación natural: Se refiere que el observador es solamente un espectador de la situación objeto de estudio y no hay intervención por parte de este.

Observación estructurada: En este tipo de observación es donde el investigador tiene la facultad de preparar los aspectos fundamentales de la situación, con el objetivo de que se reduzcan las interferencias que puedan ser ocasionadas en su mayoría por los factores externos al estudio.

Observación participante: El observador es parte de la situación objeto de estudio; Por lo tanto, la persona que está realizando la investigación, debe de encontrarse el mayor tiempo en el espacio y tiempo en que se observa, con el objetivo de obtener información valiosa para la investigación.

Para Bernal (2010), el proceso para realizar una guía de observación es la siguiente:

- 1. Recolección de la información:** Se enfoca por tener claro el problema y los objetivos a investigar, después de haber definido que la técnica más apropiada

es la observación, se procede a elegir el tipo de observación que se va utilizar. Luego, se elabora una guía de observación y se revisa que éste responda al objetivo de la investigación.

2. **Observación:** Se realiza la observación enfocada en el objeto de estudio y se procede a realizar los registros de datos encontrados según la guía elaborada.
3. **Finalización:** Es importante en este paso verificar que la información recolectada responda a los objetivos del estudio y que sea lo suficiente como para dar por terminado el trabajo de campo.

Entrevista.

Técnica orientada a establecer contacto directo con los involucrados en la investigación, la cual tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. (Bernal, 2010, p. 194).

Así mismo Bernal (2010), refiere que existen tres tipos de entrevista:

Entrevista estructurada: Es también conocida como entrevista directiva y se elabora a través de un esquema previamente diseñado, el cual se plantea en el mismo orden y en el mismo formato a todas las personas entrevistadas.

Entrevista semiestructurada: Tiene poco grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden de preguntas y en la elaboración de la entrevista.

Entrevista no estructurada: Es flexible, en ella se determinan previamente los temas que se realizarán en la entrevista.

Para Bernal (2010) , el proceso para realizar una entrevista es la siguiente:

1. **Preparación de la entrevista:** Se empieza del problema y de los objetivos, después se realiza una guía de entrevista, considerando el tema a investigar, el tipo de entrevista que se va a realizar y las personas que serán entrevistadas.
2. **Realización de la entrevista:** Con la guía de entrevista definida, y acordando con los entrevistados, sigue el paso de la ejecución de la entrevista. Se comienza la entrevista por presentarle al entrevistado el objetivo, la forma como se registrará la información que se obtenga, esta puede ser escrita o grabada, posterior a ello se pasa a realizar la guía de entrevista.

- 3. Finalización de la entrevista:** En esta etapa se expresa gratitud al entrevistado por su valiosa participación y se canaliza la información para su respectivo análisis.

Instrumentos de Recolección de Datos.

El instrumento de cada técnica es una guía o registro de las preguntas y/o respuestas.

Guía de Observación.

Este instrumento ayuda a enlistar una serie de procesos, hechos o situaciones que servirán para ser observadas.

Guía de Entrevista.

Este instrumento compuesto por un formato que contiene información como: la fecha, lugar, datos del entrevistado, tema principal y las preguntas a formularse, con los espacios para registrar las respuestas.

Categorización de los Objetos de Estudio

Tabla 1

Categorización de los Objetos de Estudio

Objetos de estudio	Definición	Categorías	Sub Categorías	Fuentes (informantes)	Técnica	Instrumento de recolección de datos
Resistencia al cambio	Se refiere a la conducta humana y su inserción en la sociedad, que en muchas de las entidades los colaboradores manifiestan a través de respuestas emocionales y de comportamientos defensivos, tratando de frenar cualquier intento de cambio que pudiera darse en las instituciones.	Resistencia a las nuevas capacitaciones	Los servidores públicos perciben las nuevas capacitaciones como pérdida de tiempo y esfuerzo al invertir su energía en aprender nuevas funciones para ponerlas en práctica.	Funcionario, Especialistas, personal operativo.	Entrevista y observación.	Guías de entrevista y de observación.
		Resistencia al uso de nueva tecnología.	Implementar el uso de la tecnología en las entidades radica en mover al servidor público de lo que está acostumbrado, lo cual causa en ellos incomodidad, estrés, desconfianza y resistencia ante la implementación del uso de una nueva tecnología	Funcionario, Especialistas, personal operativo.	Entrevista y observación.	Guías de entrevista y de observación.
		Resistencia al miedo a lo desconocido.	Los servidores públicos sienten miedo y temor al salir de su zona de confort o al momento de realizar cambios en sus actividades diarias, porque es algo desconocido y nuevo para ellos, lo cual conlleva a dificultades en las entidades públicas que se	Funcionario, Especialistas, personal operativo.	Entrevista y observación.	Guías de entrevista y de observación.

			están adaptando a la era digital.			
		Resistencia a la falta de información o desinformación.	Los servidores públicos que toman la decisión de implementar el cambio en las entidades tienen la responsabilidad de comunicar a su equipo de trabajo, resolviendo todas sus inquietudes y quejas a tiempo, con el fin de obtener una idea general respecto a los cambios que se van a realizar.	Funcionario, Especialistas, personal operativo.	Entrevista y observación.	Guías de entrevista y de observación.
		Resistencia al temor por no aprender las nuevas destrezas laborales	Los funcionarios públicos tienen que reconocer que cuando se efectúa un cambio, este adquirirá nuevas competencias laborales para sus propios desenvolvimientos aprovechando sus talentos, habilidades y rasgos de personalidad como la autonomía y la estabilidad.	Funcionario, Especialistas, personal operativo.	Entrevista y observación.	Guías de entrevista y de observación.

		Miedo al fracaso y resistencia a experimentar	Los funcionarios creen en muchos casos que no llegarán a realizar a cabalidad lo encomendado. En este factor los involucrados pueden ser los directivos por lo que la negativa a experimentar algo nuevo puede ser mayor; al ser así los Gerentes y Sub gerentes de las áreas deben procurar acomodarse, ya que el fracaso del nuevo implicará un infortunio para ellos.	Funcionario, Especialistas, personal operativo.	Entrevista y observación.	Guías de entrevista y de observación.
		Resistencia a los factores históricos	Los años de antigüedad que puedan tener los funcionarios en el puesto de trabajo, les da la seguridad, ya que al tener una amplia experiencia desarrollando sus distintas actividades en su puesto de trabajo y sumado al gran conocimiento sobre la entidad, puedan rechazar los cambios que se plantean desarrollar y de una u otra manera se resistan al cambio.	Funcionario, Especialistas, personal operativo.	Entrevista y observación.	Guías de entrevista y de observación.
		Resistencia a la escasa flexibilidad organizativa	La institución pública pretende promover un proceso de cambio, sin embargo, en el camino surgen desafíos dentro de la organización, los cuales	Funcionario, Especialistas, personal operativo.	Entrevista y observación.	Guías de entrevista y de observación.

			cuentan con muchas normas, reglas y leyes, las cuales se tienen que realizar para que haya una mejor formalización de los documentos, conllevando que se haga lenta la implementación de dicho proceso de cambio.			
Gobierno Digital	Es el uso de tecnologías digitales y deben estar involucrados los actores de gobierno, organizaciones no gubernamentales, asociaciones de ciudadanos e individuos, es decir grupos de interés, los cuales apoyan y brindan acceso a datos, servicios y contenidos de manera segura y rápida.	Accesibilidad a internet	Considera a los servidores públicos cuyas tecnologías y capacidades que utilizan no son avanzadas. Esto incluye a funcionarios con navegadores desactualizados, uso de computadoras ajenas, conexiones lentas y limitadas en el tiempo.	Funcionario, Especialistas, personal operativo.	Entrevista y observación.	Guías de entrevista y de observación..
		Analfabetismo digital	Servidores públicos que ejercen sus funciones profesionales sin utilizar las tecnologías, delimitando sus procesos a recursos ineficientes y tradicionales, es decir un funcionario analfabeto tecnológicamente queda aislado de la red comunicativa que promueven las nuevas tecnologías.	Funcionario, Especialistas, personal operativo.	Entrevista y observación.	Guías de entrevista y de observación.

		Brecha digital	Es la divergencia que ocurre entre los Estados que aprovechan la Tecnología de la Información y Comunicación como un aspecto sistemático y las entidades que no cuentan con conexión a las mismas y que, aunque las tengan no saben cómo sacar provecho	Funcionario, Especialistas, personal operativo.	Entrevista y observación.	Guías de entrevista y de observación.
		Marco institucional	Dentro de las normas de las municipalidades deben de tener como objetivo la accesibilidad a las redes sociales hacia la ciudadanía, participación inclusiva (personas con discapacidad), protección de los datos y disponibilidad de documentación en diferentes idiomas.	Funcionario, Especialistas, personal operativo.	Entrevista y observación.	Guías de entrevista y de observación.
		Gestión tecnológica	Es un ámbito multidisciplinario que fusiona conocimientos de ingeniería, ciencia y administración con el fin de preparar, organizar e implementar soluciones tecnológicas que generen la consecución de objetivos estratégicos y funcionales de una institución conllevando al auge de calidad y competitividad.	Funcionario, Especialistas, personal operativo.	Entrevista y observación.	Guías de entrevista y de observación.

		Desafíos relacionados con los procesos	Hace referencia a la preparación que deben de tener los gobiernos locales con respecto a una estrategia clara y pautas de políticas sobre cómo involucrar a los ciudadanos a través de los gobiernos digitales.	Funcionario, Especialistas, personal operativo.	Entrevista y observación.	Guías de entrevista y de observación.
		Disponibilidad del talento humano	Se refiere a la disponibilidad con respecto al tiempo que tengan los funcionarios para capacitarse en cuanto a utilizar de manera eficaz las plataformas digitales, constituye un desafío, ya que muchas veces por falta de tiempo no lo hacen y es por ello que no utilizan las herramientas tecnológicas cuando se les dice.	Funcionario, Especialistas, personal operativo.	Entrevista y observación.	Guías de entrevista y de observación.

Resultados

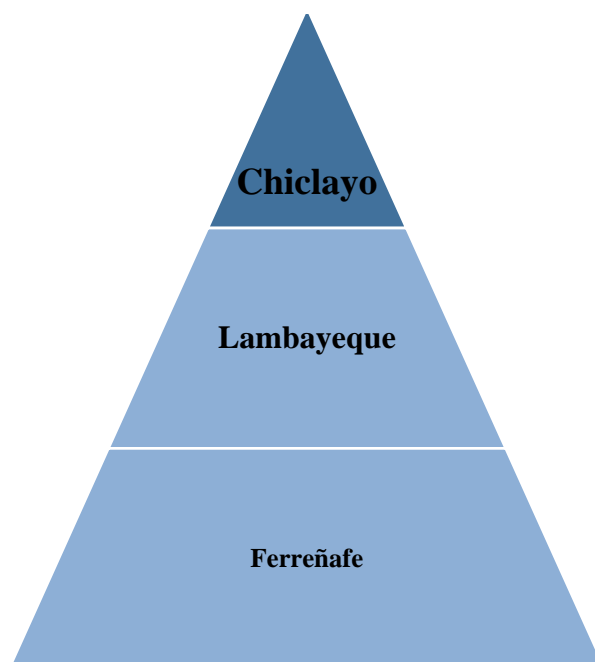
La resistencia al cambio en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque

En la región Lambayeque existen tres municipalidades provinciales: Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe. Para efectos de este estudio se estudio a las tres.

A través de esta investigación se ha podido podido evidenciar el orden de jerarquía de dichas municipalidades. Tal y como se muestra en la Figura 1.

Figura 1

Orden de Jerarquía de las Municipalidades Provinciales de la Región Lambayeque.



Por lo mismo también se evidencia el grado de conocimiento y aprendizaje de cada municipalidad es concordante con esa jerarquía.

Dando respuesta al primer objetivo específico de esta investigación, la resistencia al cambio se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 2

Resistencia al Cambio para Implementar el Gobierno Digital en las Diferentes Municipalidades Provinciales de la Región Lambayeque

MUNICIPALIDADES PROVINCIALES DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE			
CATEGORIAS Y SUB CATEGORIAS	CHICLAYO	LAMBAYEQUE	FERREÑAFE
Desconfianza	La desconfianza es una actitud de los trabajadores generado por el desconocimiento del sistema digital	Mayor desconocimiento en comparación a la municipalidad provincial de Chiclayo	Mayor desconocimiento en comparación a la municipalidad provincial de Lambayeque y también a la de Chiclayo.
Incertidumbre	La incertidumbre es el desconocimiento de lo que va a suceder en un futuro, surgiendo la falta de seguridad en el puesto de trabajo	Mayor inseguridad en el puesto de trabajo que en la municipalidad provincial de Chiclayo	Indiferencia total
Falta de interés por las capacitaciones	Falta de motivación por aprender el sistema digital	Personal desmotivado por desconocimiento y falta de liderazgo	Personal mucho más desmotivado que las anteriores municipalidades
No asume responsabilidad	Falta de liderazgo en las capacitaciones	Falta de liderazgo por inestabilidad de personal por criterio político	Falta de liderazgo por inestabilidad de personal por criterio político
Temor o miedo	El Miedo o temor es una emoción	Existe temor por ser algo nuevo	Existe temor por ser algo nuevo

	constante de aplicar un nuevo sistema		
Poca agilidad para realizar lo nuevo	Demora en el proceso de aprendizaje	Poca iniciativa por parte del personal	Poca iniciativa por parte del personal
Conformidad por los años de antigüedad que lleva	Personal antiguo	Personal nuevo, sin experiencia	Personal antiguo

Como antecedente a la propuesta del gobierno digital se ha evidenciado el grado de avance del gobierno digital en las tres municipalidades de la región Lambayeque, el cual se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 3

Nivel de Avances de Implementación del Gobierno Digital en las Diferentes Municipalidades Provinciales de la Región Lambayeque

MUNICIPALIDADES PROVINCIALES DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE			
CATEGORIAS Y SUB CATEGORIAS	CHICLAYO	LAMBAYEQUE	FERREÑAFE
Implementación del gobierno digital	En proceso con un avance comparativo de un 20%	En proceso con un avance comparativo de un 10%	Aún no ha iniciado
Voluntad política	Poco interés, sin embargo, se ha implementado algunas iniciativas digitales	Lentitud en el proceso en comparación a la municipalidad provincial de Chiclayo, pero se evidencio algunas iniciativas	Ninguna iniciativa
Presupuesto asignado	No ha sido una asignación	No ha sido una asignación específica,	No ha sido una asignación específica,

	específica, pero si se cuenta con recursos involucrados en el área de planificación y modernización. Depende de la Presidencia del Consejo de Ministros	pero si se cuenta con recursos involucrados en el área de racionalización. Depende de la Presidencia del Consejo de Ministros	pero si se cuenta con recursos involucrados en el área de racionalización. Depende de la Presidencia del Consejo de Ministros
Personal capacitado	Capacitación a todo el personal que maneja el sistema digital, por medio de la Presidencia del Consejo de Ministros	Solo jefaturas por medio de la Presidencia del Consejo de Ministros	Personal poco capacitado por la Presidencia del Consejo de Ministros
Rotación del personal	Por cambio de gobierno, personal que quedo tiene que capacitar a nuevos funcionarios	Por cambio de gobierno, se cuenta con personal poco capacitado en el sistema digital	Personal no capacitado en el sistema digital, por cambio de gobierno
Publicar el texto único de procedimiento administrativo (TUPA) en la plataforma digital única de estado peruano	Sistema incompleto	Sistema incompleto	No cumple
Herramientas en buen estado para implementar sistemas digitales	Computadoras con varias revisiones técnicas (retraso en el trabajo)	Internet lento por cobertura para implementar el sistema digital	Internet y señal deficiente y personal sin preparación técnica

Explicación de los dos cuadros de resultados presentados:

Implementación del sistema digital en las diferentes municipales provinciales de la región Lambayeque

- **Implementación del gobierno digital:**

La municipalidad provincial de Chiclayo se encuentra en un avance del 20% en la implementación del sistema digital, debido a que los funcionarios encargados recibieron capacitaciones de parte de la Presidencia del Consejo de Ministros, de acuerdo a lo referenciado en las entrevistas realizadas, a diferencia de la municipalidad provincial de Lambayeque que cuenta con un avance del 10%, debido a que la Presidencia del Consejo de Ministros capacito a personal que ahora ya no asume el cargo (por cambio de gobierno); así mismo, lo que ocurre en la municipalidad provincial de Ferreñafe es que no recibieron capacitaciones, esto de acuerdo a lo estipulado en la entrevista al funcionario encargado y mediante lo observado concluimos que aún no ha iniciado la implementación del sistema digital.

- **Voluntad Política:**

En la municipalidad provincial de Chiclayo se observa poco interés, sin embargo, se ha implementado algunas iniciativas digitales al 100% como lo es el aplicativo para el plan operativo institucional que es el CEPLAN versión 1, el cual uno de los funcionarios menciono en la entrevista realizada, a diferencia de la municipalidad provincial de Lambayeque que se observa una lentitud en el proceso en comparación a la municipalidad provincial de Chiclayo, pero se evidencio algunas iniciativas como el plan operativo institucional pero aún no se implementa en un 100%,sin embargo, en la municipalidad provincial de Ferreñafe de acuerdo a la entrevista realizada no cuentan con ninguna iniciativa, por falta de capacitaciones por los entes encargados para ayudarlos en la implementación de sistemas digitales, concluyendo que aún siguen en lo tradicional.

- **Presupuesto asignado:**

Con respecto al presupuesto asignado para la implementación del Sistema digital a las municipales de la región Lambayeque de acuerdo a la entrevista realizada a los funcionarios no se les asignó y según el criterio de uno de ellos no se les asigno porque este sistema es una herramienta para mejorar el proceso de elaboración del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), que es parte de las funciones de la municipalidad; además, porque ellos no desarrollan, sino, que todo es proporcionado por los entes rectores; así mismo, se les menciono si a pesar de que no se les asigno presupuesto ellos consideraban si era necesaria la asignación de presupuesto a las municipalidades para la implementación de sistemas digitales y mencionaron que no, porque cuentan con los recursos, como es el caso de personal capacitado, equipos, servicios de costos directos, tecnología, entre otros; y si cuentan con esos recursos por qué no se implementó hasta el momento, fue porque los recursos no son lo suficientemente eficientes, en el caso del internet es lento, en el caso del personal, se resiste al cambio al no poder brindar información al área pertinente de la implementación, con respecto a los equipos, se cuenta con equipos deficientes con fallas técnicas, lo que ocasiona retrasos en la implementación de este sistema digital.

- **Personal capacitado:**

En la municipalidad provincial de Chiclayo mediante la entrevista realizada podemos concluir que el personal a recibido respaldo por medio de capacitaciones de parte de la Presidencia del Consejo de Ministros; sin embargo, en la municipalidad provincial de Lambayeque los que recibieron las capacitaciones ya no se encuentran por cambio de gobierno y en la municipalidad provincial de Ferreñafe no se ha iniciado el proceso de implementación del sistema digital por falta de capacitaciones, lo que dificulta al personal a cargo iniciar con este proceso de implementación.

- **Rotación del personal:**

Debido al cambio de gobierno en el año 2023, se evidenció que el personal actual (algunos que quedaron) tienen que capacitar al nuevo personal, generando retrasos en los procesos; por otro lado, en la municipalidad provincial de Lambayeque, encontramos a personal poco capacitado para poder implementar el sistema digital, debido a que no estuvo en las capacitaciones; así mismo en la municipalidad provincial de Ferreñafe mediante la entrevista y lo observado se evidencia a personal con falta de capacitación en el sistema digital.

- **Publicar el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) en la plataforma digital única de estado peruano (gob.pe).**

De acuerdo a la entrevista realizada a los dos funcionarios en la municipalidad provincial de Chiclayo, aún no se ha llegado a implementar al 100% el sistema digital enfocado en el TUPA, pero si se ha avanzado considerablemente; por otro lado, en la municipalidad provincial de Lambayeque han avanzado menos en comparación a la municipalidad provincial de Chiclayo; y en la municipalidad provincial de Ferreñafe no se ha iniciado este proceso de implementación del Sistema Único de Trámites, enfocado en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).

- **Herramientas en buen estado para implementar sistemas digitales.**

En la municipalidad provincial de Chiclayo se ha observado computadoras con fallas técnicas, las cuales han tenido que pasar por varias revisiones, generando retraso en el trabajo de implementación del sistema digital, a diferencia de la municipalidad provincial de Lambayeque que cuentan con Internet lento por cobertura para implementar el sistema digital, debido a que se encuentra la subgerencia en un ambiente poco apropiado. En la municipalidad provincial de Ferreñafe podemos evidenciar que cuentan con señal deficiente y personal sin preparación técnica para resolver dichos imprevistos con el tema de internet y/o señal, generando lentitud en la realización de procesos.

Resistencia al cambio para implementar el gobierno digital en las diferentes municipalidades provinciales de la región Lambayeque

- **Desconfianza.**

En la municipalidad provincial de Chiclayo mediante lo observado existe desconocimiento del sistema digital, es por ello que desconfían aun en algunos procesos para la implementación del sistema digital y requieren de ayuda de la encargada de la Presidencia del Consejo de Ministros; a diferencia de la municipalidad provincial de Lambayeque que es en mayor proporción el desconocimiento por falta de capacitación, lo cual impide el avance de la utilización de este sistema digital. Así mismo, en la municipalidad provincial de Ferreñafe es mayor el desconocimiento en comparación a la municipalidad provincial de Lambayeque y también a la de Chiclayo, porque según la entrevista realizada al funcionario nos informó que no cuenta con capacitación es por ello que desconoce el sistema para utilizarlo.

- **Incertidumbre.**

En la municipalidad provincial de Chiclayo existe falta de seguridad en el puesto de trabajo, debido a que mediante lo observado se evidencio que, si no se tiene seguridad para la implementación de este nuevo sistema, se podría perder la información que se ha ingresado en la plataforma virtual. Así mismo, en la municipalidad provincial de Lambayeque existe mayor inseguridad en el puesto de trabajo que en la municipalidad provincial de Chiclayo, debido a que tienen miedo utilizar el nuevo sistema por falta de conocimiento y práctica, de la misma manera en la municipalidad provincial de Ferreñafe existe indiferencia total.

- **Falta de interés por las capacitaciones.**

En la municipalidad provincial de Chiclayo existe falta de motivación por aprender el sistema digital, debido a que las áreas involucradas en la implementación no les brindan dicha información a tiempo para poder subirla al sistema. De igual manera ocurre en la

municipalidad provincial de Lambayeque, existe resistencia por parte de algunos funcionarios, de la misma manera en la municipalidad provincial de Ferreñafe, ello es lo que impide que se continúe con el proceso de implementación.

- **No asumen responsabilidad.**

En la municipalidad provincial de Chiclayo los jefes no asumen su responsabilidad de implementar el cambio oportunamente, sino que lo transfieren a sus colegas y a otras limitaciones, como la falta de capacitaciones; sin embargo, se puede inferir que es propio de los seres humanos no auto culparse, sino a los demás; por otro lado, en la Municipalidad provincial de Lambayeque no asumen los jefes su responsabilidad por falta de liderazgo e inestabilidad de personal por criterio político, debido a que se dio el nuevo gobierno, de igual manera ocurre con la municipalidad provincial de Ferreñafe.

- **Temor o miedo.**

En las tres municipalidades provinciales de Lambayeque de acuerdo a la entrevista realizada, mencionaron que existe cierto temor y miedo al manejar el nuevo sistema por ser algo nuevo para ellos, debido a que antes trabajaban el Texto Único de Procedimientos Administrativos de manera tradicional.

- **Poca agilidad para realizar lo nuevo.**

En la municipalidad provincial de Chiclayo se evidencio demora en el proceso de aprendizaje del nuevo sistema, es por ello que requieren de capacitaciones constantes y de ayuda de parte de la Presidencia del Consejo de Ministros; en la municipalidad provincial de Lambayeque y en la de Ferreñafe se evidencio poca iniciativa por parte del personal para solicitar capacitaciones en la implementación del nuevo sistema digital.

- **Conformidad por los años de antigüedad que lleva.**

En la municipalidad provincial de Chiclayo y de Ferreñafe de acuerdo a la entrevista realizada mencionaron su edad y nos percatamos que el personal es antiguo trabajando en la municipalidad, conllevando a que se conforme con lo tradicional, manteniéndose en su zona de confort, y de una u otra manera se resista al cambio de este nuevo sistema digital, a diferencia de la Municipalidad provincial de Lambayeque que tiene personal nuevo, sin experiencia, ni conocimiento del sistema digital.

Sistema Único de Trámites digitalizado como iniciativa y como un avance del gobierno digital para la municipalidad provincial de Chiclayo.

El Sistema Único De Tramites (SUT), algunos funcionarios no los consideran parte del gobierno digital, pero para el investigador es una intención de iniciar el gobierno digital.

Es importante considerar lo siguiente para la elaboración del Texto Único de Procedimientos Administrativos y antes de utilizar el Sistema Único de Trámites:

1. Determinar los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad.
2. Elaborar el diagrama de flujo o recorrido físico de cada procedimiento.
3. Elaborar las Tablas ASME-VM de cada procedimiento.
4. Definir información sobre requisitos, plazos y sustento técnico legal.
5. Determinar costos de cada recurso asignado a cada procedimiento.

Procedimiento a seguir para la implementación del Sistema Único de Trámites:

Debemos de tener un flujograma y también la información para cada procedimiento, es decir, la información sobre los plazos, los requisitos, entre otros.

1. Ingresamos al sistema con el usuario y contraseña del funcionario asignado.
2. Aparecerá un menú del SUT, se procede a subir con marcos normativos y actividades de la unidad (es decir lo que se ha realizado hasta el momento).
3. Ingresamos a pestaña de fase preparatoria.
 - Equipo de trabajo (encargados de realizar la implementación del SUT).
 - Usuarios (apoyo en subir información al sistema).

- Documento de equipo (resolución).
 - Plan de trabajo (lo que se realizará).
4. Ingresamos a la pestaña de maestros.
- Unidades de organización (se registra todas las oficinas que van a intervenir en todos los procedimientos administrativos).
 - Sedes de la entidad (una entidad tiene varias sedes, se pone la dirección exacta, recepción documentaria y el horario de atención).
 - Recursos:
 - Personal (el personal que va a intervenir en los procedimientos administrativos).
 - Material Fungible (material que se puede contabilizar y tiene un solo uso, como, por ejemplo: Folder manilla, fastener, papel A4, entre otros).
 - Servicio identificable (Servicio que se puede contratar para cumplir con un procedimiento administrativo, como, por ejemplo: Servicio de fotocopiado, movilidad, entre otros).
 - Material no fungible (material que no se contabiliza, como, por ejemplo: lapicero, grapas, entre otros).
 - Servicios de terceros (Servicio que prestan las personas externas a la entidad, como, por ejemplo: Servicio de mantenimiento de equipos de oficina).
 - Depreciación y amortización (equipos de bienes de amortización y/o depreciación, como, por ejemplo: escritorio, fotocopidora, entre otros).
 - Costos fijos (lo que siempre se paga de manera permanente, como, por ejemplo: servicio de energía eléctrica, agua, internet).
 - Inductores: Nos sirven para calcular el gasto de un bien en común, como, por ejemplo: las computadoras se pueden medir como un inductor con el número de personas y la energía eléctrica se pone en base al número de computadoras que utilizan.
5. Ingresamos a la pestaña expedientes.
- Información predeterminada: Es todo lo que se registra de la información para el público, sedes de atención, notas al ciudadano, canales de atención, formas de pago y atención de consultas sobre el procedimiento.

- Gestión de expedientes: Se registra toda la información para el nuevo TUPA. Se crea el expediente regular.
- Se debe tener listo el flujograma y el formato de información para el nuevo TUPA.
 - Denominación del procedimiento.
 - Descripción del procedimiento.
 - Requisitos.
 - Formularios.
 - Canales de atención.
 - Pago por derecho de tramitación.
 - Modalidad de pago.
 - Plazo de atención.
 - Calificación del procedimiento (silencio administrativo positivo o negativo).
 - Sedes y horarios de atención.
 - Unidad de organización responsable de aprobar la solicitud.
 - Consulta sobre el procedimiento (número telefónico o el lugar de oficina).
 - Instancias de resolución de recursos (autoridad competente, plazo máximo de prestación y plazo máximo de respuesta)
 - Artículo, denominación, tipo, número, fecha de publicación y número de prestaciones.

6. Creamos un nuevo procedimiento y/o servicio prestado en exclusividad.

- Luego agregamos la denominación, tipo (procedimiento administrativo o servicio prestado en exclusividad), categoría principal (a la que se adapte el procedimiento), tipo de trámite (a la que se adapte el procedimiento), dependencia a cargo (nombre de oficina a cargo).
- Información al ciudadano: Nos arroja la misma información
- Datos generales:
 - Información básica (descripción del procedimiento, calificación, plazo de atención).

Luego se agrega la instancia de resolución de recursos (cargo, reconsideración y apelación, unidad de organización, presentar y resolver).

- Modalidad de atención (nombre de la modalidad, si es presencial o virtual, gratuito y prestaciones anuales).
 - Requisitos (se agregan los requerimientos y las notas al ciudadano)
 - Base legal (se agrega la base legal, tipo de normal, numero, denominación, articulo, fecha de publicación).
7. Ingresa el área legal a la pestaña de sustento legal (requisitos generales y se expone porque es silencio negativo o positivo).
8. Tablas ASME-VM: Se tiene listo el flujograma para poder elaborar la tabla ASME-VM personalizada.
- Agregar actividad, unidades de organización, duración, tipo de actividad (operación, traslado, espera y archivo), tipo de valor (con valor añadido y sin valor añadido). Luego podemos agregar los recursos (personal directo, materia fungible, servicio identificable, servicio no identificable, depreciación y costos fijos).
 - Agregar, importar (descargar la plantilla), se agregan los recursos y se descarga.
 - Se llena el Excel que se exporta de acuerdo a la numeración que se encuentra en el SUT.
 - Luego se importa la tabla ASME-VM al sistema digital.
9. Se procesan los costos en base a los recursos asignados en la tabla ASME-VM.

Evidencias de la propuesta

Figura 2

Flujograma del Procedimiento de Implementación del Sistema Único de Trámites.

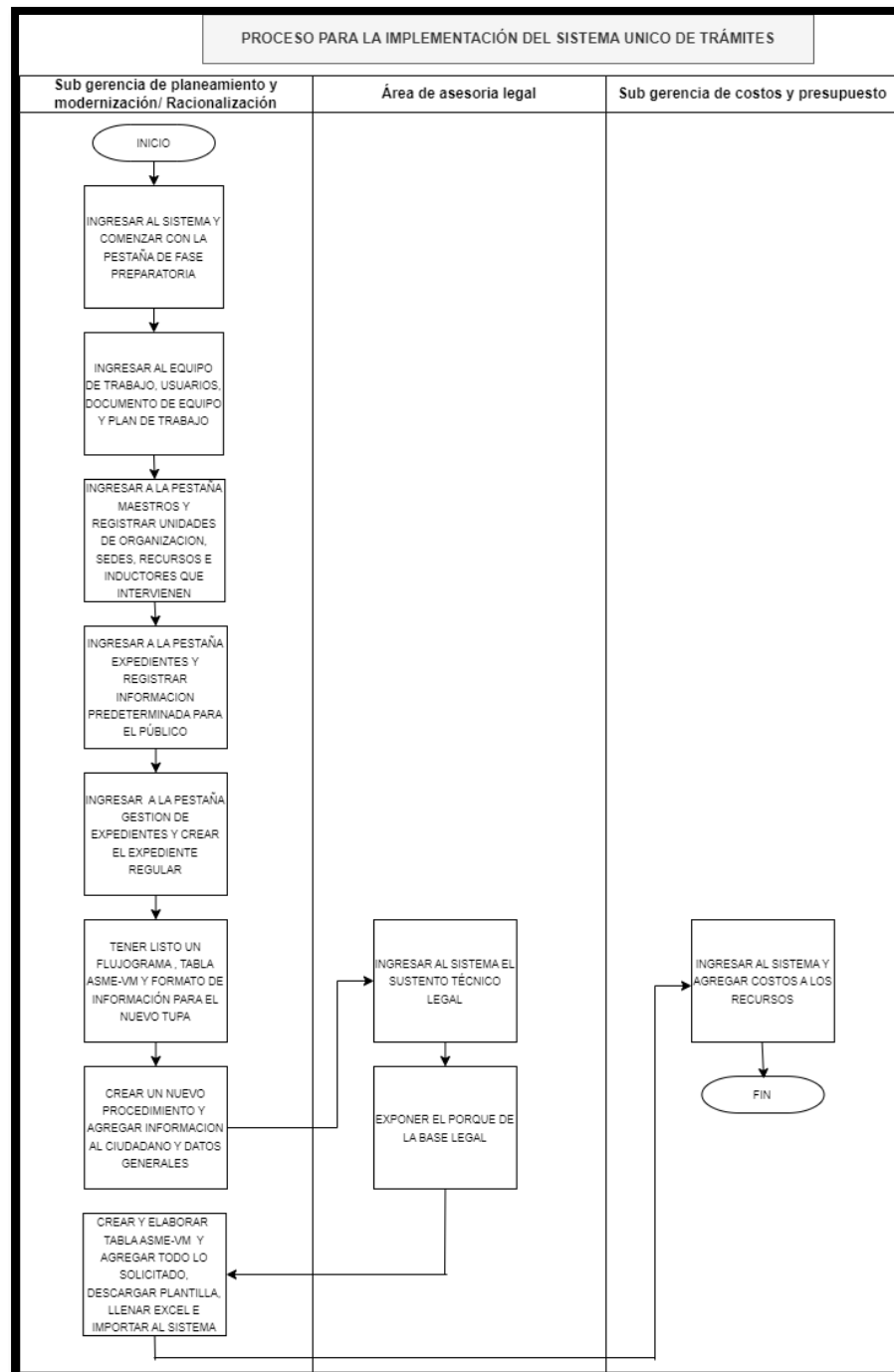


Figura 3

Evidencias del Procedimiento de la Implementación del Sistema Único de Trámites en la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

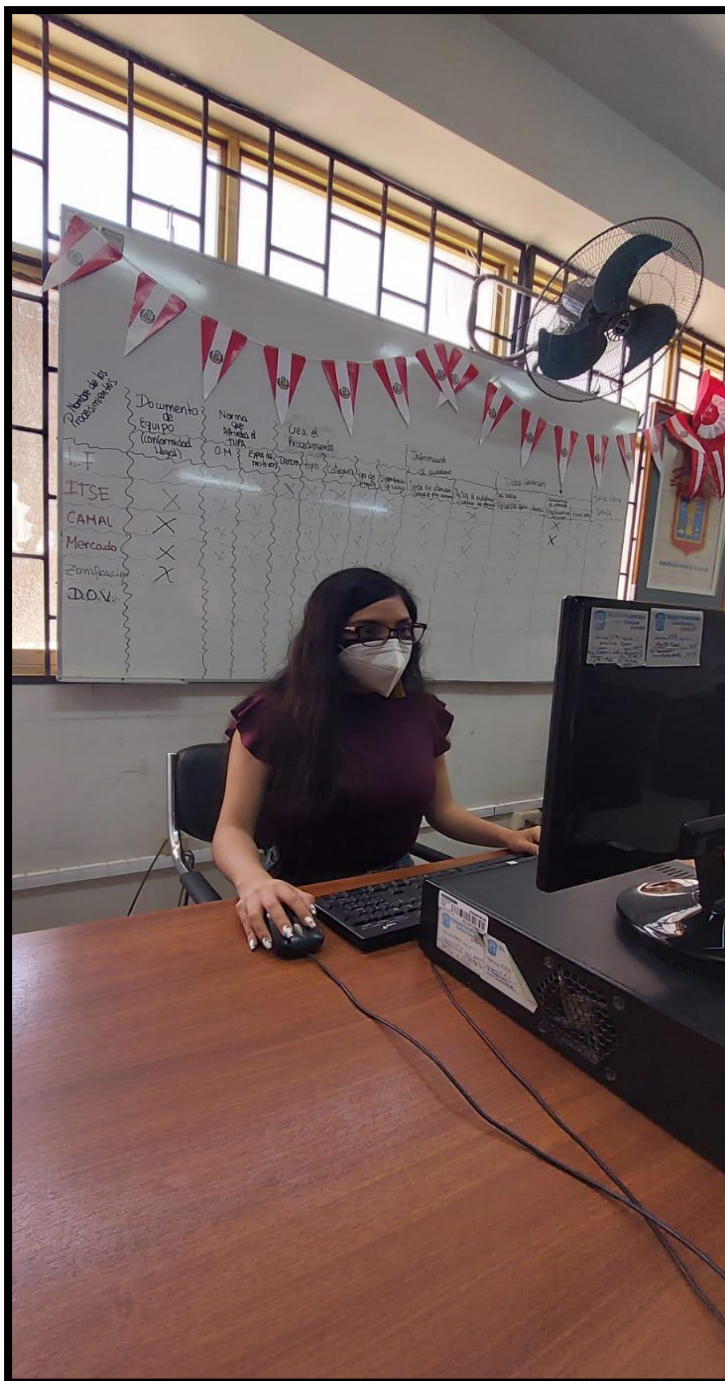


Figura 4

*Creando un Nuevo Procedimiento Administrativo
en la Municipalidad Provincial de Chiclayo.*

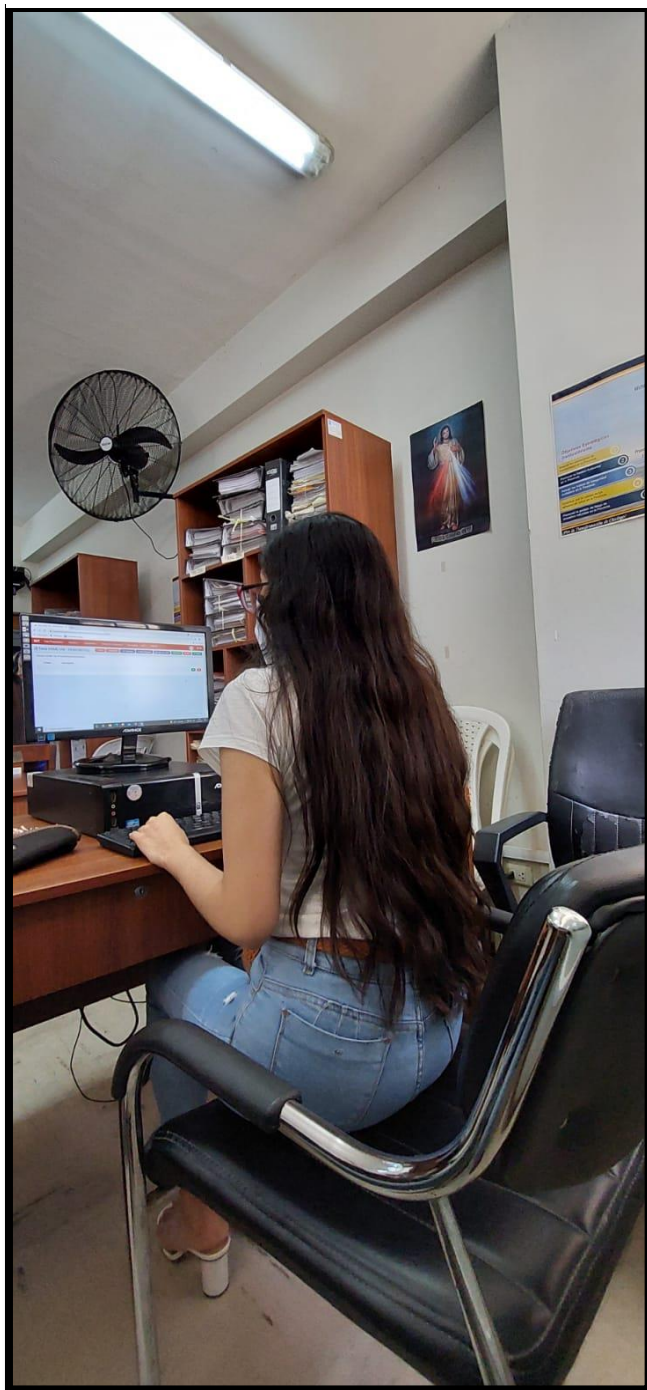


Figura 5

Equipo de Implementación del Sistema Único de Trámites de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.



Figura 6

Procedimiento Administrativo Terminado (Acceso a la Información Pública) en la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

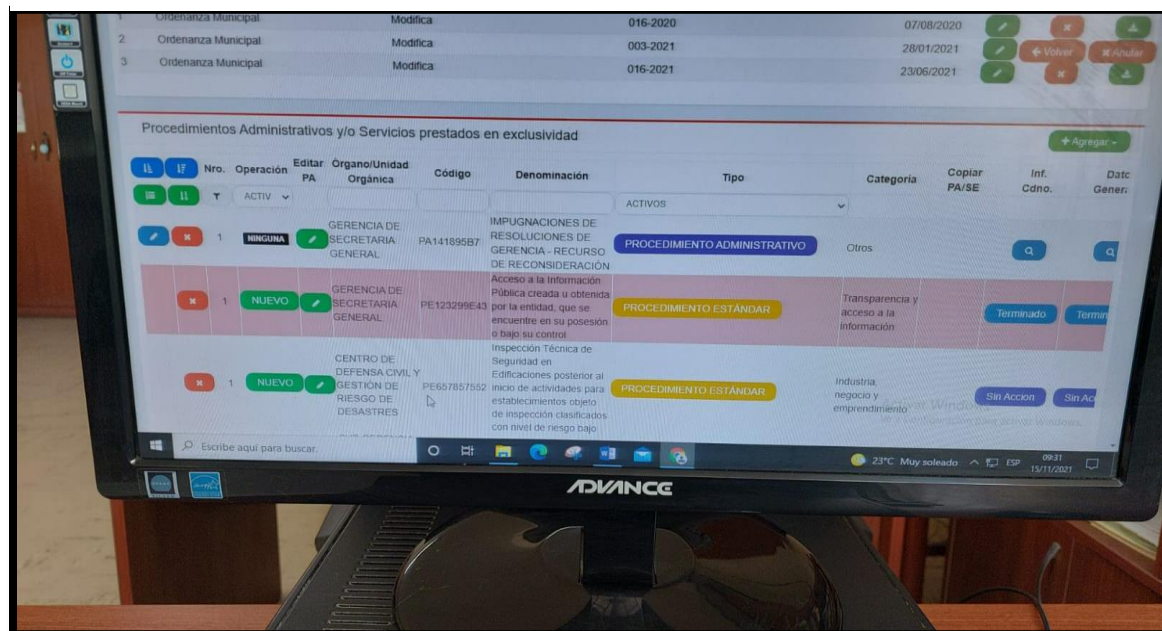


Figura 7

Carta de Agradecimiento por Formar Parte de la Implementación del Sistema Único de Trámites en la Municipalidad Provincial de Chiclayo.


MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO
GERENCIA DE PLANEAMIENTO PRESUPUESTO Y MODERNIZACIÓN
SUBGERENCIA DE PLANEAMIENTO Y MODERNIZACIÓN

CARTA DE AGRADECIMIENTO

Chiclayo, 26 octubre del 2021

A **Srta. YEIMI LIZET RAMÍREZ PINZÓN**

Sirva la presente para dirigirme a usted y saludarle en nombre de la Municipalidad Provincial de Chiclayo y la Sub Gerencia de Planeamiento y Modernización de ésta entidad y a la vez manifestar nuestro total agradecimiento por las actividades de apoyo, desarrolladas durante el ejercicio de sus prácticas pre profesionales en nuestra área, en el periodo comprendido **desde 24 de mayo de 2021 hasta 25 de octubre de 2021**, acompañando al Equipo de Mejora Continua en el Proceso de Simplificación Administrativa y Actualización del Texto único de Procedimientos Administrativos TUPA, así como en la Implementación del Sistema Único de Trámites (SUT) en nuestra entidad municipal. Cumpliendo con todas las actividades y tareas encomendadas por este despacho y demostrando compromiso, puntualidad y mucha responsabilidad.

Expresando mi agradecimiento y augurándole éxitos en su carrera profesional, quedo de usted.

Atentamente,


Lic. Oscar E. Petroni Arango
SUB GERENTE

Discusión de Resultados

- En los resultados del informe realizado se pudo apreciar que las categorías como temor, miedo, desconfianza, incertidumbre, falta de interés por las capacitaciones, no asumen responsabilidad, poca agilidad para realizar lo nuevo y la conformidad por los años de antigüedad que lleva, originan que exista resistencia al cambio por parte de los funcionarios de las tres municipalidades provinciales de la región Lambayeque, que coincide con las investigaciones realizadas de (Catalán, 2016), (Gonzáles & Tarragó, 2008), (Lefcovich, 2006 y Saavedra, 2017 citados en Rebolledo, 2021) y de (Davis y Newstrom, 2003 citados en Peña & Prado, 2018).
- En los resultados del informe realizado se pudo apreciar que las categorías como implementación del gobierno digital, voluntad política, presupuesto asignado, personal capacitado, rotación del personal, publicación del texto único de procedimientos administrativos (TUPA) en la plataforma digital única de estado peruano y herramientas en buen estado para implementar sistemas digitales, originan que los funcionarios tengan un motivo para no implementar de forma continua el sistema digital que se les ofrece, las cuales coinciden con (Segovia, 2007), (Icaza y otros, 2019), (Bryer y Zavattaro, 2011; Bovaird y Loeffler, 2012; Kavanaugh y otros, 2012; Landsbergen, 2010; Lee y Kwak, 2012 citado en Falco & Kleinhans, 2018).
- Los funcionarios entrevistados mencionaron que no se ha asignado presupuesto a las municipalidades provinciales para la implementación del Sistema Digital. La investigadora presume que el presupuesto ya está implícito en la asignación del personal para ese sistema digital, debido a que a ellos se les paga un sueldo por sus servicios.
- Mediante la entrevista realizada los funcionarios mencionaron que el gobierno digital aún no ha iniciado en las municipalidades provinciales, que falta mucho para ello; pero mediante mi apreciación como investigadora el gobierno digital si bien es cierto es integral, pero se puede tener iniciativas de sistemas digitales que reduzcan la burocracia, esto se puede dar de acuerdo a la voluntad política (autoridad política) y consecuente su asignación de presupuesto.

Recomendaciones

Establecidas las conclusiones de esta investigación se recomienda que se siga estudiando las categorías de resistencia al cambio y de gobierno digital, tales como:

La implementación del gobierno digital y la relación que tiene con el miedo a perder el trabajo. La falta de capacitación del personal y la resistencia al cambio. El gobierno digital y el presupuesto asignado.

A las tres municipalidades provinciales de la región Lambayeque, que cuenten con el personal idóneo para la implementación del sistema digital, que tengan disposición para ser capacitados y que cuenten con las herramientas necesarias y ello no sea un impedimento para que no se lleve a cabo la implementación del Sistema Único de Trámites.

Se recomienda implementar el Sistema Único de Trámites ya que tiene la finalidad de registrar, integrar y optimizar los procesos que son elaborados y aprobados para luego ser publicados los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos de las entidades públicas, con llevando a que existan procedimientos administrativos estandarizados y cumpliendo los requerimientos de la ciudadanía.

Conclusiones

1. Las categorías seleccionadas en los resultados de esta investigación para la resistencia al cambio son:

Desconfianza, incertidumbre, falta de interés por las capacitaciones, no asume responsabilidad, temor o miedo, poca agilidad para realizar lo nuevo y conformidad por los años de antigüedad que lleva.

- Comparando las tres municipalidades, en la de Chiclayo se percibe mayor confianza en comparación a la de Lambayeque y Ferreñafe respectivamente.
- La incertidumbre es generada por la falta de seguridad y estabilidad en puesto de trabajo.
- Falta de interés y motivación por aprender el sistema digital.
- No asumen compromiso ni responsabilidad sobre el sistema digital.
- En las tres municipalidades se observa una jerarquía de mayor temor en la de Ferreñafe, seguida en la de Lambayeque y en la de Chiclayo.
- Falta de habilidad tecnológica por parte de los trabajadores más antiguos.
- Conformismo en su vida laboral.

2. Las categorías seleccionadas en los resultados de esta investigación para el gobierno digital son:

Implementación del gobierno digital, voluntad política, presupuesto asignado, personal capacitado, rotación del personal, publicar el texto único de procedimientos administrativos (TUPA) en la plataforma digital única de estado peruano y herramientas en buen estado para implementar sistemas digitales.

- Comparando las tres municipalidades, la municipalidad provincial de Chiclayo se encuentra en un avance del 20% en la implementación del sistema digital, debido a que los funcionarios encargados recibieron capacitaciones de parte de la Presidencia del Consejo de Ministros, a diferencia de la municipalidad provincial de Lambayeque que cuenta con un avance del 10%, debido a que la Presidencia del Consejo de Ministros capacito a personal que ahora ya no asume el cargo (por cambio de

gobierno); así mismo, lo que ocurre en la municipalidad provincial de Ferreñafe es que no recibieron capacitaciones.

- En la municipalidad provincial de Chiclayo se observa poco interés, sin embargo, se ha implementado algunas iniciativas digitales al 100% como lo es el aplicativo para el plan operativo institucional que es el CEPLAN versión 1, a diferencia de la municipalidad provincial de Lambayeque que se observa una lentitud en el proceso en comparación a la municipalidad provincial de Chiclayo, sin embargo, en la municipalidad provincial de Ferreñafe no cuentan con ninguna iniciativa, por falta de capacitaciones por los entes encargados, concluyendo que aún siguen en lo tradicional.
- El presupuesto asignado para la implementación del Sistema digital a las tres municipalidades de la región Lambayeque no ha sido una asignación específica, pero si se cuentan con recursos involucrados en el área de planificación y modernización y/o racionalización. Depende de la Presidencia del Consejo de Ministros.
- En la municipalidad provincial de Chiclayo el personal a recibido respaldo por medio de capacitaciones de parte de la Presidencia del Consejo de Ministros; sin embargo, en la municipalidad provincial de Lambayeque los que recibieron las capacitaciones ya no se encuentran por cambio de gobierno y en la municipalidad provincial de Ferreñafe no se ha iniciado el proceso de implementación del sistema digital por falta de capacitaciones.
- Debido al cambio de gobierno en el año 2023, se evidenció que el personal actual (algunos que quedaron) tienen que capacitar al nuevo personal, generando retrasos en los procesos; por otro lado, en la municipalidad provincial de Lambayeque, encontramos a personal poco capacitado para poder implementar el sistema digital, debido a que no estuvo en las capacitaciones; así mismo en la municipalidad provincial de Ferreñafe se evidencia a personal con falta de capacitación en el sistema digital.
- En la municipalidad provincial de Chiclayo, aún no se ha llegado a implementar al 100% el sistema digital enfocado en el TUPA, pero si se ha avanzado considerablemente; por otro lado, en la municipalidad provincial de Lambayeque han avanzado menos en comparación a la municipalidad provincial de Chiclayo; y en la

municipalidad provincial de Ferreñafe no se ha iniciado este proceso de implementación del Sistema Único de Trámites, enfocado en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).

- En la municipalidad provincial de Chiclayo se ha observado computadoras con fallas técnicas, generando retraso en el trabajo de implementación del sistema digital, a diferencia de la municipalidad provincial de Lambayeque que cuentan con Internet lento por cobertura para implementar el sistema digital y en la municipalidad provincial de Ferreñafe podemos evidenciar que cuentan con señal deficiente y personal sin preparación técnica para resolver dichos imprevistos.
3. En la presente investigación se ha implementado el Sistema Único de Trámites.

Referencias

- Adjei-Bamfo, P., Theophilus, M.-N., & Albert, A. (11 de Diciembre de 2018). The role of e-government in sustainable public procurement in developing countries: A systematic literature review. *ScienceDirect*, 142, 189-203.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.12.001>
- Adrián, Y. (1 de Febrero de 2021). *Definición de Digital*. Obtenido de Sitio Web de ConceptoDefinición: <https://conceptodefinicion.de/digital/>
- Aguilar, L. F. (2013). *El gobierno del gobierno*. Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. Obtenido de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1010/El%20gobierno%20del%20gobierno.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ALEPH. (21 de Marzo de 2021). *¿Cuándo comienza la era digital?* Obtenido de Sitio Web de ALEPH: <https://aleph.org.mx/cuando-comienza-la-era-digital>
- Ayelen, C. (Marzo de 2018). *Desarrollo Organizacional y Resistencia al Cambio (D.T.)*. Repositorio Institucional de la Universidad abierta Interamericana. Obtenido de <https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC129731.pdf>
- Azeredo, M. (8 de Abril de 2019). *Banco Muncial*. Obtenido de Plataforma digital del Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/topic/digitaldevelopment/overview#1>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Pearson educación. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bizneo. (2021). *Qué es el Reverse Mentoring / 5 ventajas*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2021, de Blog de Bizneo: <https://www.bizneo.com/blog/reverse-mentoring/>
- Canal En VIVO - Universidad EAFIT. (15 de Noviembre de 2019). Panel de expertos sobre Empatía y Liderazgo [video]. Youtube. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=ScNO8fqPZ64>
- Castillo, N. (2020). Fenomenología como método de investigación cualitativa: preguntas desde la práctica investigativa. *ResearchGate*(20), 1-13. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/344659548_Fenomenologia_como_metodo_de_investigacion_cualitativa_preguntas_desde_la_practica_investigativa?enrichId=rgreq-ed5c0cfe6363563a588ef2e8b4740041-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM0NDY1OTU0ODtBUzo5NDY2NTE0OT
- Catalán, M. (2016). *Factores predominantes en la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero ubicado en la costa sur de Escuintla*. Universidad Rafael Landívar. Repositorio Institucional de la Universidad

- Rafael Landívar. Obtenido de
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Catalan-Lezlie.pdf>
- Céspedes Babilón, E. K. (2016). Convergencia de la Interoperabilidad, Accesibilidad e Inclusión Digital en el marco del nuevo Gobierno de la Información y el Derecho Informático. *ALICIA- CONYTEC*. Obtenido de
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RPUC_bce104fb55e24e232d0be5cedddd74ab
- CISE. (Agosto de 2019). *CISE*. Obtenido de Centro de Investigaciones y Servicios Educativos:
<http://www.cise.espol.edu.ec/sites/cise.espol.edu.ec/files/pagina-basica/EI%20panel%20de%20expertos.pdf>
- Claros, R. (19 de Abril de 2010). *Cómo vencer la resistencia al cambio en la Gestión Pública* . Recuperado el 23 de Agosto de 2021, de Blog. PUCP:
<http://blog.pucp.edu.pe/blog/ayrconsultoresrobertoclaros/2010/04/19/como-vencer-la-resistencia-al-cambio-en-la-gestion-municipal/>
- Congreso de la República. (2016). *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza*. Recuperado el 20 de Agosto de 2021, de Perú: Gobernanza Integrada para un crecimiento inclusivo - OCDE:
https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/PueblosAndinosEcologia/files/9._estudios_de_la_ocde_sobre_gobernanza_p%C3%BAblica._per%C3%BA._gobernanza_integrada_para_un_crecimiento_inclusivo.pdf
- Congreso de la República. (2016). *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza*. Recuperado el 20 de Agosto de 2021, de PERÚ: GOBERNANZA INTEGRADA PARA UN CRECIMIENTO INCLUSIVO - OCDE:
https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/PueblosAndinosEcologia/files/9._estudios_de_la_ocde_sobre_gobernanza_p%C3%BAblica._per%C3%BA._gobernanza_integrada_para_un_crecimiento_inclusivo.pdf
- Connolly, M. J., Bode, L., & Epstein, B. (31 de Octubre de 2018). Explaining the Varying Levels of Adoption of E-government Services in American Municipal Government. *SAGE Journals*, 50(3), 150-164. doi:<https://doi.org/10.1177/0160323X18808561>
- Crespo, M., & Carrizosa, N. (2017). *Reverse mentoring como estrategia ante la resistencia al cambio de los empleados en procesos de implementación de nuevas tecnologías en las instituciones del sector público*. Universidad San Francisco de Quito. Repositorio Institucional de la Universidad San Francisco de Quito. Obtenido de
<https://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/6974>
- Cruz, C., & Ayesha, Z. (31 de Julio de 2017). Municipios y Gobierno Abierto, más allá del Gobierno Electrónico (Open Government and Municipalities: Beyond E-Government). *Social Science Research Network*(21), 1-23. Obtenido de
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3114492

- D S 029 de 2021. (18 de Febrero de 2021). *Gobierno Digital del Perú*. Obtenido de Plataforma de Gobierno Digital: <https://gobiernodigital.pe/noticias/decreto-supremo-029-2021-pcm-que-aprueba-el-reglamento-para-la-ley-de-gobierno-digital-no-1412/>
- D.S N° 030 de 2002. (2002). *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. Recuperado el 22 de Setiembre de 2021, de Portaforma Digital Única del Estado Peruano: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/gestion_descentralizada/transferencia_sectorial/normas_proceso_transferencia/3_LEY_Nro_27658.pdf
- Daniel, C., Hildebrandt, J., Manetti, M., Ikram, A., & Chin, V. (2018). *A Blueprint for the Government of the Future*. Boston Consulting Group. Obtenido de <https://www.bcg.com/en-pe/publications/2018/blueprint-for-the-government-of-the-future>
- Dantas, D., & Moreira, V. (2009). El Método Fenomenológico Crítico de Investigación con Base en el Pensamiento de Merleau-Ponty. *Scielo*, 27(2). doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-48082009000200010>
- Decreto Lesgislativo N°005. (27 de Noviembre de 2018). *Resolución de Secretaria de Gestión Pública*. Recuperado el 21 de Setiembre de 2021, de Plataforma Digital única del Estado Peruano: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/231157/RSGP_N_005-2018-PCM.PDF
- Decreto Legislativo N° 1203 de 2015. (22 de Septiembre de 2015). Decreto Legislativo que crea el Sistema Único de Trámites (SUT) para la simplificación de procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad. *El peruano*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2021, de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-el-sistema-unico-de-tramites-s-decreto-legislativo-n-1203-1290959-3/>
- Decreto Legislativo N° 1412 de 2018. (12 de Setiembre de 2018). Decreto Legislativo que aprueba la ley de Gobierno Digital. *El Peruano*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-la-ley-de-gobierno-digital-decreto-legislativo-n-1412-1691026-1/>
- Del Maestro, M. (2020). *Gobierno electrónico y su incidencia en la gestión de la Municipalidad de San Martín de Porres. 2020*. Universidad Cesar Vallejo. Repositorio Institucional de la Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49817/Del%20Maestro_CMG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Díaz, T. (2020). *Resistencia al cambio y trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Moyobamba, Región de San Martín, 2020*. Universidad César Vallejo. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/54050/D%c3%adaz_MTC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- DS 131 de 2018. (13 de Agosto de 2019). *Municipalidad Provincial de Chiclayo*. Obtenido de Portal de la Municipalidad Provincial de Chiclayo:
<https://www.munichiclayo.gob.pe/portalcix/verArchivo/Norma-Legal/MFZ3QVBQa1Myb3p1MnRQOXhQZ0IrUT09/>
- Esan graduate school of business. (30 de Septiembre de 2013). *Resistencia al cambio: ¿Cómo enfrentarla?* Obtenido de Plataforma virtual esan graduate school of business:
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/09/resistencia-cambio-como-enfrentarla/>
- Escudero Macluf, J., Delfín Beltrán, L. A., & Arano Chávez, R. M. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Repositorio Institucional de la Universidad de Veracruzana*(1), 1-9. Obtenido de
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2811/El%20desarrollo%20organizacional%20y%20la%20resistencia%20al%20cambio%20en%20las%20organizaciones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Espezua Zapana, B. V. (2021). *Uso y buenas prácticas de gestión de TI en entidades públicas*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RPUC_ccee1e268d87df125a9cd466fe696b82
- Fabbri, M. (2020). *Las técnicas de investigación: la observación*. Obtenido de Plataforma virtual del Instituto de Ciencias Humanas: <http://institutocienciashumanas.com/wp-content/uploads/2020/03/Las-t%C3%A9nicas-de-investigaci%C3%B3n.pdf>
- Falco, E., & Kleinhans, R. (2018). Beyond technology: Identifying local government challenges for using digital platforms for citizen engagement. *ScienceDirect*, 40, 17-20.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.007>
- Flores, J. V., & Rozas, A. E. (2008). *El gobierno corporativo: un enfoque moderno*. Obtenido de Biblioteca central Pedro Zulen:
https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008_1/a02.pdf
- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Scielo*, 7(1).
doi:<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- Gao, X., & Lee, J. (2017). E-government services and social media adoption: Experience of small local governments in Nebraska state. *ScienceDirect*, 34(4), 627-634.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.09.005>
- García Cabrera, A. M., Álamo Vera, F. R., & García- Barba Hernández, F. (2011). Antecedents of resistance to change: personality and context factors. *El Sevier*, 14(4), 231-246.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.007>

- Gastón, C., & Naser, A. (Febrero de 2012). *El desafío hacia el gobierno abierto*. Recuperado el 17 de Agosto de 2021, de Repositorio Digital CEPAL:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3969/1/S2012004_es.pdf
- Gil-García, J. R., S. Dawes, S., & Pardo, T. A. (2017). Digital government and public management research: finding the crossroads. *Taylor y Francis online*, 20(5), 633-646. doi:DOI: 10.1080 / 14719037.2017.1327181
- Gobierno del Perú. (21 de Mayo de 2020). *Plataforma digital única del Estado Peruano*. Obtenido de Manual del Sistema Único de Trámites:
<https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/2544834-manual-del-sistema-unico-de-tramites>
- Gobierno del Perú. (2021). *Municipalidad Provincial de Chiclayo*. Obtenido de Sitio web de la Plataforma digital única del Estado Peruano: <https://www.gob.pe/munichiclayo>
- Gobierno del Perú. (15 de Octubre de 2021). *Municipalidad Provincial de Lambayeque*. Obtenido de Plataforma digital única del Estado Peruano: <https://www.gob.pe/6234-municipalidad-provincial-de-lambayeque-que-hacemos>
- Gobierno del Perú. (s.f.). *Municipalidad Provincial de Lambayeque*. Recuperado el 24 de Enero de 2023, de Plataforma digital única del Estado Peruano:
<https://www.gob.pe/institucion/munilambayeque/institucional>
- Gobierno Digital del Perú. (2019). *Transformación Digital para la Gestión Pública y Privada*. Obtenido de Plataforma Gobierno Digital :
https://gobiernodigital.pe/?gclid=CjwKCAjwh5qLBhALEiwAioods74NFOQBXnlwS55A2h5rG5zAJix-4y02ckwzzpgnJ07hq1P-a98coRoCRHoQAvD_BwE
- Gonzáles, M., & Tarragó, C. (5 de Marzo de 2008). Capacitación para el cambio. *Scielo*, 17(4). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000400002
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metología de la investigación* (Sexta ed.). Mc Graw Gill education. Obtenido de
https://aulavirtual.unprg.edu.pe/pluginfile.php/497280/mod_resource/content/1/Hz%20S%20MetodDeLaInvest-6ta%20ed.pdf
- Icaza Álvarez, D. O., Campoverde Jiménez, G. E., Verdugo Ormaza, D. E., & Arias Reyes, P. D. (2019). El analfabetismo tecnológico o digital. *Dialnet*, 4(2), 393-406. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7164297.pdf>
- Janowski, T. (2016). Implementing Sustainable Development Goals with Digital Government – Aspiration-capacity gap. *ScienceDirect*, 33(4), 603-613. doi:<https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.12.001>

- Kusaka, M. (2020). *Gobierno electrónico y Participación ciudadana en el Distrito de Coishco, 2018*. . Universidad Cesar Vallejo. Repositorio Institucional de la Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44406>
- Leira, R., & Gómez, J. (2019). *Electrónica analógica*. Recuperado el 16 de Octubre de 2021, de Plataforma virtual de Xunta de Galicia:
https://www.edu.xunta.gal/centros/iesblancoamorculledo/aulavirtual/pluginfile.php/37095/mod_resource/content/2/analo%CC%81gica.pdf
- Ley N° 27972. (6 de Mayo de 2003). *Ley Orgánica de municipalidades*. Obtenido de Diario oficial el Peruano: <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0015/3-ley-organica-de-municipalidades-1.pdf>
- López Duque, M. E., Restrepo de Ocampo, L. E., & López Velásquez, G. L. (1 de Abril de 2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Redalyc.org*, 18(1), 149-157. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf>
- Mejía, A., Silva, C., Villarreal, C., Suarez, D., & Villamizar, C. (2018). Estudio de los factores de resistencia al cambio y actitud hacia el uso educativo de las TIC por parte del personal docente. *Revistas REDIPE*, 7(2), 1-11. Obtenido de <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/428/425>
- Ministerío de Economía y Finanzas. (Enero de 2021). *Plan del Gobierno Digital 2021- 2023*. Recuperado el 20 de Agosto de 2021, de Portal del Transparencia Económica:
<https://www.mef.gob.pe/en/por-instrumento/resolucion-ministerial/25021-resolucion-ministerial-n-065-2021-ef-44/file>
- Miranda, U. E., & Acosta, Z. (2008). *Fuentes de información para la recolección de información cuantitativa y cualitativa*. Obtenido de Biblioteca Virtual de Salud:
<https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf>
- Naciones Unidas. (2020). *Encuesta sobre E-Gobierno, 2020*. Recuperado el 19 de Agosto de 2021, de Portal de las Naciones Unidas:
[https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Spanish%20Edition\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Spanish%20Edition).pdf)
- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. (Enero de 2013). *Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en Perú*. Recuperado el 22 de Setiembre de 2021, de Plataforma del Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/marcos-regulatorios/decreto-supremo-ndeg-004-2013-pcm-que-aprueba-la-politica-nacional-de#:~:text=P%C3%BAblica%20en%20Per%C3%BA,Decreto%20Supremo%20N%C2%B0%20004%2D2013%2DPCM%20que%20aprueba%20la,gesti%C3%B3>

- OCDE. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Obtenido de Plataforma virtual OECD:
<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- Olesk, M. (2020). *Challenges of Collaborative Digital Government: e-Participation, Open Government Data and Cross-Border Interoperability*. Tallinn University of Technology. Repositorio Institucional Tallinn University of Technology. Obtenido de
<https://scholar.archive.org/work/i4xhwe2wq5deloyg5srr5hgzwe/access/wayback/https://digikogu.taltech.ee/et/Download/a44fe695-8b5f-45a8-8cdb-3a7f7bb6ddeb/ChallengesofCollaborativeDigitalGovernmente.pdf>
- Oltra, R. (2015). Sistemas ERP (Enterprise Resources Planning). *Respositorio de la Universitat Politècnica de València*, 1-8. Obtenido de
https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/50815/Art_Docente_SI_ERP_Def_Cast.pdf?sequence=1
- Ordoñez, R. (2010). *Cambio, Creatividad e Innovación: Desafío y respuesta*. Buenos Aires: Granicas S.A. Obtenido de
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WwYb_1qJVTAC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Cambio&ots=KouZArJt99&sig=u51aO2jc73rjU71baO4nJxkcBrQ#v=onepage&q&f=false
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2003). *Municipalidad y Territorios Indígenas*. Obtenido de FAO: <https://www.fao.org/in-action/herramienta-administracion-tierras/modulo-3/marco-conceptual/rol-gobiernos-municipales/es/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *Indice de Gobierno Digital OCDE 2019*. Recuperado el 21 de Agosto de 2021, de Portal OECD:
<https://www.oecd.org/gov/digital-government/digital-government-index-2019-highlights-es.pdf>
- Ortega, M. (2015). *La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la Municipalidad distrital del “Alto de la Alianza” – Tacna, en el año 2013*. Univerdiad Nacional Jorge Basadre Grohmann . Repositorio Institucional de la Univerdiad Nacional Jorge Basadre Grohmann . Obtenido de
http://www.repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/1009/TM167_Ortega_Machaca_MS%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Panagiotopoulos, P., Klievink, B., & Cordella, A. (2019). Public value creation in digital government. *ScienceDirect*, 36(4), 1-8. doi:<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101421>
- Park, C. H., & Kim, K. (2019). E-government as an anti-corruption tool: panel data analysis across countries. *SAGE Journals*, 86(4), 1-17.
doi:<https://doi.org/10.1177/0020852318822055>

- Peña, E., & Prado, R. (2018). *Resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede de gobierno regional de Ayacucho, 2016*. . Universidad privada Norbert Wiener. Repositorio Institucional de la Universidad privada Norbert Wiener. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1432/MAESTRO%20-%20Pe%c3%b1a%20Atao%2c%20Eder.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Perozo, E., & Nava, Á. (2005). El impacto de la gestión tecnológica en el contexto empresarial. *Redalyc*, 9(10), 488-504. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/309/30990214.pdf>
- Pimiento, J. (21 de Diciembre de 2017). *¿Qué es el Gobierno Digital?* Obtenido de Plataforma virtual de la Escuela de Política y Alto Gobierno del Instituto Universitario Ortega y Gasset.: <https://goberna.org/que-es-gobierno-digital/>
- Plataforma digital única del estado peruano. (28 de Junio de 2021). *Documento de Política: Simplificación Administrativa*. Recuperado el 16 de Agosto de 2021, de Plataforma digital única del estado peruano: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/1994173-documento-de-politica-simplificacion-administrativa>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2021). *Manual del Sistema Único de Trámites*. Obtenido de Portal de la Secretaria de Gestión Pública: <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2020/05/MANUAL-SUT.pdf>
- Quispe, O. (2020). *Gobierno electrónico y su incidencia en la modernización de la gestión municipal del distrito de San Luis, 2019*. . Universidad Cesar Vallejo. Repositorio Institucional de la Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41463/Quispe_VOL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramírez de Arellano de la Peña, J. A., & Moreno Bayardo, M. G. (2016). Consideraciones metodológicas en el estudio de la formación para la investigación desde un marco interpretativo fenomenológico-hermenéutico. *Educación y Ciencia*, 46(5), 94–104. Obtenido de http://www.educacionyciencia.org/index.php/educacionyciencia/article/view/376/pdf_55
- Rebolledo, J. (2021). *Factores que inciden en la resistencia al cambio por los colaboradores de una empresa automotriz, durante la implementación de un Sistema ERP*. Universidad Veracruzana. Repositorio Institucional Universidad Veracruzana. Obtenido de <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/1944/50967/RebolledoDominguezJhocelin.pdf?sequence=1>
- Resolución N°004. (24 de Octubre de 2018). *Resolución de Secretaría de Gestión Pública*. Recuperado el 21 de Setiembre de 2021, de Plataforma digital única del Estado Peruano: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/218679/RSGP_N__004-2018-PCM-SGP.pdf
- Resolución N°004 de 2018. (24 de Octubre de 2018). *Resolución de Secretaría de Gestión Pública*. Recuperado el 21 de Setiembre de 2021, de Plataforma digital única del Estado

- Peruano: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/218679/RSGP_N__004-2018-PCM-SGP.pdf
- Salas Valdés, D. (2020). *Comparación de modelos de efectos fijos y efectos mixtos aplicados en el área bancaria*. Universidad de Concepción. Repositorio Institucional de la Universidad de Concepción. Obtenido de http://repositorio.udec.cl/bitstream/11594/482/1/Tesis_Comparacion_de_Modelos.pdf
- Salgado Roa, J., Lería Dulčić, F., Arcos C., L., Pineda A., C., & González C., C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Scielo*, 36(1), 1-30. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v36n1/a04v36n1.pdf>
- Secretaría de Gestión Pública. (2020). *¿Qué es la modernización de la Gestión Pública?* Recuperado el 22 de Setiembre de 2021, de Portal de Secretaría de Gestión Pública: <https://sgp.pcm.gob.pe/que-es-la-modernizacion-de-la-gestion-publica/>
- Secretaría de Gestión Pública. (2021). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Recuperado el 2021 de Agosto de 16, de Portal de la Secretaría de Gestión Pública- Presidencia del consejo de ministros: <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>
- Secretaria de Gestión Pública. (Agosto de 2021). *Sistema de Modernización de la Gestión Pública avances y agenda futura*. Obtenido de Plataforma Única del Estado Peruano: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2069623/Sistema%20de%20Modernizacion%20de%20la%20Gestion%20Publica.pdf>
- Segovia, C. F. (2007). *Accesibilidad a Internet*. Obtenido de <https://sid.usal.es/idocs/F8/FDO19018/accesibilidadeinternet.pdf>
- Silva, D., & Flor, H. (2021). Gobierno Electrónico y transparencia en la Municipalidad Distrital de la Victoria. *Revistas Universidad Señor de Sipan*, 8(1), 1-16. Obtenido de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/ING/article/view/1549/2233>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (9 de Octubre de 2020). *El avance en competitividad digital del Perú está limitado por capacidades Gubernamentales para la transformación digital*. Recuperado el 25 de Agosto de 2021, de Plataforma digital ComexPerú: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-avance-en-competitividad-digital-del-peru-esta-limitado-por-capacidades-gubernamentales-para-la-transformacion-digital>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (7 de Mayo de 2021). *De Gobierno Electrónico a Gobierno Digital: La transformación es una realidad*. Obtenido de Plataforma virtual ComexPerú: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/de-gobierno-electronico-a-gobierno-digital-la-transformacion-es-una-realidad>
- Sorroza Rojas, N. A., Jínez Sorroza, J. P., Rodríguez Villacis, J. E., Antonio Caraguay, W., & Sotomayor Sánchez, M. V. (2018). Las TIC y la resistencia al cambio en la Educación Superior. *Dialnet*, 2(2), 477-495. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6732779>

- Tangi, L., Soncin, M., Agasisti, T., & Noci, G. (2021). Exploring e-maturity in Italian local governments: empirical results from a three-step latent class analysis. *SAGE Journals*. doi:<https://doi.org/10.1177/00208523211012752>
- Téllez, E. (2017). Reflexiones entorno a la "ciudadanía digital". *Revistas DOXA Digital*, 7(13). Obtenido de <https://journals.sfu.ca/doxa/index.php/doxa/article/download/34/28/219>
- Toro García, A. F., Gutiérrez Vargas, C. C., & Correa Ortiz, L. C. (29 de Junio de 2020). Estrategia de gobierno digital para la construcción de Estados más transparentes y proactivos. *Social Science Research Network*, 12(22), 1-32. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3620361
- Universidad de Guadalajara. (2020). *La investigación cualitativa*. Universidad de Guadalajara. Guadalajara: Biblioteca Virtual del Sistema de Universidad Virtual. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1167/1/La%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa.pdf>
- Valenzuela, L., Collantes, Z., & Durand, E. (2020). Sobre la gobernanza digital, política digital. *Redalyc.org*, 22(2), 88-103. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5859/585968118007/>
- Vargas, J. C. (2009). Ética, corrupción y burocracia. *Redalyc.org*(24), 209-226. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160011.pdf>
- Vargas, J. Q. (2013). El expediente educativo electrónico : hacia un sistema digital compartido para la gestión de información académica del alumnado. *Redined*(3), 101-115. Obtenido de <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/101061>
- Wang, C., Medaglia, R., & Zheng, L. (2018). Towards a typology of adaptive governance in the digital government context: The role of decision-making and accountability. *ScienceDirect*, 35(2), 306-322. doi:<https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.08.003>
- Ydrogo, M. (2019). *Participación ciudadana en el marco del diseño de la política de gobierno electrónico, de la Municipalidad Provincial de Lambayeque*. Universidad César Vallejo. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43239/Ydrogo_DMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Anexos

Guía de Entrevista

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Cargo del entrevistado: _____

Género: _____

Edad: _____

Lugar: _____

Fecha: _____

Hora de inicio: _____

Hora de finalización: _____

La presente entrevista es elaborada por Yeimi Lizet Ramírez Pinzón, bachiller de la Escuela profesional de Administración de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, con el fin de recabar información necesaria para el desarrollo de la presente investigación titulada: “Gobierno digital y la resistencia al cambio en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque”.

Objetivo: Conocer el punto de vista de los informantes que ejercen cargos de jefatura en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque, con relación a cómo están utilizando el gobierno digital y de qué manera se resisten ante el cambio.

Instructivo:

- Duración de la entrevista: 20 min por cada funcionario público.
- Canal de comunicación: De manera presencial.
- La entrevistadora escuchará las preguntas con el fin de conocer el punto de vista del entrevistado/a.
- El/la entrevistado/a debe responder a todas las preguntas, con sinceridad y claridad.

1. ¿De las capacitaciones que ha recibido enfocadas en nuevas herramientas tecnológicas, considera usted que se ha logrado el objetivo, o considera que es una pérdida de tiempo y que son innecesarias estas capacitaciones? ¿Por qué?
2. ¿Ha causado en usted incomodidad, estrés, desconfianza y resistencia la implementación de un nuevo sistema digital? ¿Por qué?
3. ¿Ha sentido miedo o temor al salir de su zona de confort o al momento de realizar cambios en sus actividades diarias, porque es algo desconocido y nuevo para usted?
4. ¿Usted está atendiendo todas las dudas y quejas a tiempo, con el fin de que exista una idea general respecto a los cambios que se van a realizar? o por el contrario si están atendiendo todas las inquietudes que estos tengan, pero las distintas unidades orgánicas son las que no les brindan la información requerida a tiempo para la implementación de este nuevo sistema digital?
5. ¿Usted es consciente de que, al realizarse un cambio, estos adquirirán nuevas competencias laborales para su propio desarrollo utilizando sus talentos, habilidades y rasgos de personalidad como la autonomía y la estabilidad?
6. ¿Usted se ha encontrado en esa misma situación en la que no puede realizar las actividades encomendadas por ser algo nuevo y no tener esa agilidad de poder hacerlo en el tiempo establecido?
7. ¿Usted en este tiempo de servicio al Estado ha sentido que al contar con una gran experiencia por los años de antigüedad que lleva, pueda objetar en los cambios que se planean desarrollar y de una u otra manera resistirse ante el cambio?
8. ¿Usted se ha topado con estos casos con los que todos los documentos deben ser trasladados de un área a otra de manera formal, debiendo cumplir cierta normativa o ley y debido a ello no han podido avanzar con la implementación del Sistema Único de Trámites?
9. ¿Cuánto tiempo está el proceso de implementación del gobierno digital?
10. ¿Cuáles piensa usted que son los beneficios que tiene el gobierno digital?

Guía de observación

Objetivo: Conocer el punto de vista de los informantes que ejercen cargos de jefaturas en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque, con relación a cómo están utilizando el gobierno digital y de qué manera se resisten ante el cambio.

Sujeto de estudio: Municipalidades provinciales de la región Lambayeque.

Área de observación:

Observadora: Yeimi Lizet Ramírez Pinzón.

Tiempo de Observación:

Aspectos a evaluar/observar: Comportamiento de los funcionarios frente a la implementación del sistema digital.

Tabla 4

Guía de Observación

ASPECTOS A EVALUAR/OBSERVAR	FAVORABLE	DESFAVORABLE	OBSERVACIONES
Capacitaciones pro sistema digital			
Desconfianza, inseguridad y resistencia al nuevo sistema digital			
Comportamiento de los funcionarios de mayor antigüedad			
Beneficios percibidos del sistema digital			
Herramientas y condiciones para implementar un sistema digital			

Figura 8.

Entrevista Realizada al Sub Gerente del Área de Costos y Presupuestos de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

Guía de entrevista

Entrevistador: YEIMI LIZET RAMÍREZ PINZÓN

Entrevistado: Oscar Roberto Franco

Cargo del entrevistado: Sub Gerente

Género: Masculino

Edad: 52

Lugar: MUNICIPALIDAD PROV. CHICLAYO Fecha: 20/01/23

Hora de inicio: 12:31 Hora de finalización: 12:43

La presente entrevista es elaborada por Yeimi Lizet Ramírez Pinzón, egresada de la Escuela profesional de Administración de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, con el fin de recabar información necesaria para el desarrollo de la presente investigación titulada: "Gobierno digital y la resistencia al cambio en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque".

Objetivo: Conocer el punto de vista de los informantes que ejercen cargos de jefatura en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque, con relación a cómo están utilizando el gobierno digital y de qué manera se resisten ante el cambio.

Instructivo:

- Duración de la entrevista: 20 min por cada funcionario público.
- Canal de comunicación: De manera presencial.
- La entrevistadora escuchará las preguntas con el fin de conocer el punto de vista del entrevistado/a.
- El/la entrevistado/a debe responder a todas las preguntas, con sinceridad y claridad.

1. ¿De las capacitaciones que ha recibido enfocadas en nuevas herramientas tecnológicas, considera usted que se ha logrado el objetivo, o considera que es una pérdida de tiempo y que son innecesarias estas capacitaciones? ¿Por qué?
2. ¿Ha causado en usted incomodidad, estrés, desconfianza y resistencia la implementación de un nuevo sistema digital? ¿Por qué?

Figura 9

Entrevista Firmada por el Sub Gerente del Área de Costos y Presupuestos de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

3. ¿Ha sentido miedo o temor al salir de su zona de confort o al momento de realizar cambios en sus actividades diarias, porque es algo desconocido y nuevo para usted?
4. ¿Usted está atendiendo todas las dudas y quejas a tiempo, con el fin de que exista una idea general respecto a los cambios que se van a realizar? o por el contrario si están atendiendo todas las inquietudes que estos tengan, pero las distintas unidades orgánicas son las que no les brindan la información requerida a tiempo para la implementación de este nuevo sistema digital?
5. ¿Usted es consciente de que, al realizarse un cambio, estos adquirirán nuevas competencias laborales para su propio desarrollo utilizando sus talentos, habilidades y rasgos de personalidad como la autonomía y la estabilidad?
6. ¿Usted se ha encontrado en esa misma situación en la que no puede realizar las actividades encomendadas por ser algo nuevo y no tener esa agilidad de poder hacerlo en el tiempo establecido?
7. ¿Usted en este tiempo de servicio al Estado ha sentido que al contar con una gran experiencia por los años de antigüedad que lleva, pueda objetar en los cambios que se planean desarrollar y de una u otra manera resistirse ante el cambio?
8. ¿Usted se ha topado con estos casos con los que todos los documentos deben ser trasladados de un área a otra de manera formal, debiendo cumplir cierta normativa o ley y debido a ello no han podido avanzar con la implementación del Sistema Único de Trámites?
9. ¿Cuánto tiempo está el proceso de implementación del gobierno digital?
10. ¿Cuáles piensa usted que son los beneficios que tiene el gobierno digital?



Figura 10

Entrevista Realizada al Especialista en Procesos del Área de Planeamiento y Modernización de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

Guía de entrevista

Entrevistador: YEIMI LIZET RAMÍREZ PINZÓN

Entrevistado: ELMER FREDDY ARENAS XENITO

Cargo del entrevistado: ESPECIALISTA EN PROCESOS

Género: MASCULINO

Edad: 52

Lugar: MUNICIPALIDAD PROV. DE CHICLAYO

Fecha: 20/01/23

Hora de inicio: 11:49

Hora de finalización: 12:00

La presente entrevista es elaborada por Yeimi Lizet Ramírez Pinzón, egresada de la Escuela profesional de Administración de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, con el fin de recabar información necesaria para el desarrollo de la presente investigación titulada: "Gobierno digital y la resistencia al cambio en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque".

Objetivo: Conocer el punto de vista de los informantes que ejercen cargos de jefatura en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque, con relación a cómo están utilizando el gobierno digital y de qué manera se resisten ante el cambio.

Instructivo:

- Duración de la entrevista: 20 min por cada funcionario público.
 - Canal de comunicación: De manera presencial.
 - La entrevistadora escuchará las preguntas con el fin de conocer el punto de vista del entrevistado/a.
 - El/la entrevistado/a debe responder a todas las preguntas, con sinceridad y claridad.
1. ¿De las capacitaciones que ha recibido enfocadas en nuevas herramientas tecnológicas, considera usted que se ha logrado el objetivo, o considera que es una pérdida de tiempo y que son innecesarias estas capacitaciones? ¿Por qué?
 2. ¿Ha causado en usted incomodidad, estrés, desconfianza y resistencia la implementación de un nuevo sistema digital? ¿Por qué?

Figura 11

Entrevista Firmada por el Especialista en Procesos del Área de Planeamiento y Modernización de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

3. ¿Ha sentido miedo o temor al salir de su zona de confort o al momento de realizar cambios en sus actividades diarias, porque es algo desconocido y nuevo para usted?
4. ¿Usted está atendiendo todas las dudas y quejas a tiempo, con el fin de que exista una idea general respecto a los cambios que se van a realizar? o por el contrario si están atendiendo todas las inquietudes que estos tengan, pero las distintas unidades orgánicas son las que no les brindan la información requerida a tiempo para la implementación de este nuevo sistema digital?
5. ¿Usted es consciente de que, al realizarse un cambio, estos adquirirán nuevas competencias laborales para su propio desarrollo utilizando sus talentos, habilidades y rasgos de personalidad como la autonomía y la estabilidad?
6. ¿Usted se ha encontrado en esa misma situación en la que no puede realizar las actividades encomendadas por ser algo nuevo y no tener esa agilidad de poder hacerlo en el tiempo establecido?
7. ¿Usted en este tiempo de servicio al Estado ha sentido que al contar con una gran experiencia por los años de antigüedad que lleva, pueda objetar en los cambios que se planean desarrollar y de una u otra manera resistirse ante el cambio?
8. ¿Usted se ha topado con estos casos con los que todos los documentos deben ser trasladados de un área a otra de manera formal, debiendo cumplir cierta normativa o ley y debido a ello no han podido avanzar con la implementación del Sistema Único de Trámites?
9. ¿Cuánto tiempo está el proceso de implementación del gobierno digital?
10. ¿Cuáles piensa usted que son los beneficios que tiene el gobierno digital?

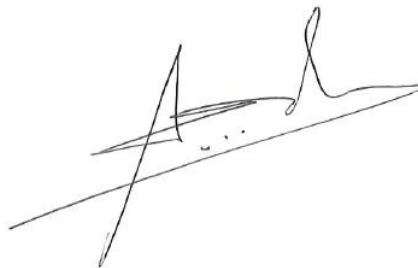
A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, cursive script. The signature is written over a horizontal line that serves as a baseline. The ink is dark and the strokes are fluid, typical of a personal or official signature.

Figura 12

Entrevista Realizada al Especialista de Procesos de la Sub gerencia de Racionalización de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

Guía de entrevista

Entrevistador: Yeimi Lizet Ramírez Pinzón

Entrevistado: Deybi Miguel Chaparrón Cuza

Cargo del entrevistado: Especialista en Racionalización

Género: M

Edad: 27

Lugar: Lambayeque

Fecha: 25/01/23

Hora de inicio: 2:15pm

Hora de finalización: 2:25pm

La presente entrevista es elaborada por Yeimi Lizet Ramírez Pinzón, bachiller de la Escuela profesional de Administración de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, con el fin de recabar información necesaria para el desarrollo de la presente investigación titulada: "Gobierno digital y la resistencia al cambio en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque".

Objetivo: Conocer el punto de vista de los informantes que ejercen cargos de jefatura en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque, con relación a cómo están utilizando el gobierno digital y de qué manera se resisten ante el cambio.

Instructivo:

- Duración de la entrevista: 20 min por cada funcionario público.
 - Canal de comunicación: De manera presencial.
 - La entrevistadora escuchará las preguntas con el fin de conocer el punto de vista del entrevistado/a.
 - El/la entrevistado/a debe responder a todas las preguntas, con sinceridad y claridad.
1. ¿De las capacitaciones que ha recibido enfocadas en nuevas herramientas tecnológicas, considera usted que se ha logrado el objetivo, o considera que es una pérdida de tiempo y que son innecesarias estas capacitaciones? ¿Por qué?
 2. ¿Ha causado en usted incomodidad, estrés, desconfianza y resistencia la implementación de un nuevo sistema digital? ¿Por qué?

Figura 13

Entrevista Firmada por el Especialista de Procesos de la Sub gerencia de Racionalización de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

3. ¿Ha sentido miedo o temor al salir de su zona de confort o al momento de realizar cambios en sus actividades diarias, porque es algo desconocido y nuevo para usted?
4. ¿Usted está atendiendo todas las dudas y quejas a tiempo, con el fin de que exista una idea general respecto a los cambios que se van a realizar? o por el contrario si están atendiendo todas las inquietudes que estos tengan, pero las distintas unidades orgánicas son las que no les brindan la información requerida a tiempo para la implementación de este nuevo sistema digital?
5. ¿Usted es consciente de que, al realizarse un cambio, estos adquirirán nuevas competencias laborales para su propio desarrollo utilizando sus talentos, habilidades y rasgos de personalidad como la autonomía y la estabilidad?
6. ¿Usted se ha encontrado en esa misma situación en la que no puede realizar las actividades encomendadas por ser algo nuevo y no tener esa agilidad de poder hacerlo en el tiempo establecido?
7. ¿Usted en este tiempo de servicio al Estado ha sentido que al contar con una gran experiencia por los años de antigüedad que lleva, pueda objetar en los cambios que se planean desarrollar y de una u otra manera resistirse ante el cambio?
8. ¿Usted se ha topado con estos casos con los que todos los documentos deben ser trasladados de un área a otra de manera formal, debiendo cumplir cierta normativa o ley y debido a ello no han podido avanzar con la implementación del Sistema Único de Trámites?
9. ¿Cuánto tiempo está el proceso de implementación del gobierno digital?
10. ¿Cuáles piensa usted que son los beneficios que tiene el gobierno digital?



Figura 14

Entrevista Realizada al Jefe de la Oficina de Racionalización y Estadística de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.

Guía de entrevista

Entrevistador: YEIMI LIZET RAMÍREZ PINZÓN.

Entrevistado: Eduardo Piscaya Fernández.

Cargo del entrevistado: Jefe de la Oficina de Racionalización y Estadística.

Género: M

Edad: 63.

Lugar: MUNICIPALIDAD PROV. DE FERREÑAFE

Fecha: 30/01/23

Hora de inicio: 2:26 PM

Hora de finalización: 2:35 PM

La presente entrevista es elaborada por Yeimi Lizet Ramírez Pinzón, bachiller de la Escuela profesional de Administración de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, con el fin de recabar información necesaria para el desarrollo de la presente investigación titulada: "Gobierno digital y la resistencia al cambio en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque".

Objetivo: Conocer el punto de vista de los informantes que ejercen cargos de jefatura en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque, con relación a cómo están utilizando el gobierno digital y de qué manera se resisten ante el cambio.

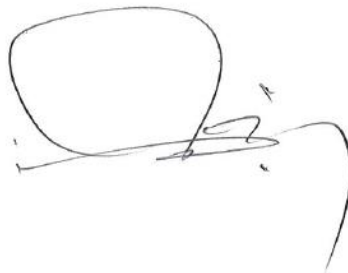
Instructivo:

- Duración de la entrevista: 20 min por cada funcionario público.
 - Canal de comunicación: De manera presencial.
 - La entrevistadora escuchará las preguntas con el fin de conocer el punto de vista del entrevistado/a.
 - El/la entrevistado/a debe responder a todas las preguntas, con sinceridad y claridad.
1. ¿De las capacitaciones que ha recibido enfocadas en nuevas herramientas tecnológicas, considera usted que se ha logrado el objetivo, o considera que es una pérdida de tiempo y que son innecesarias estas capacitaciones? ¿Por qué?
 2. ¿Ha causado en usted incomodidad, estrés, desconfianza y resistencia la implementación de un nuevo sistema digital? ¿Por qué?

Figura 15

Entrevista Firmada por el Jefe de la Oficina de Racionalización y Estadística de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.

3. ¿Ha sentido miedo o temor al salir de su zona de confort o al momento de realizar cambios en sus actividades diarias, porque es algo desconocido y nuevo para usted?
4. ¿Usted está atendiendo todas las dudas y quejas a tiempo, con el fin de que exista una idea general respecto a los cambios que se van a realizar? o por el contrario si están atendiendo todas las inquietudes que estos tengan, pero las distintas unidades orgánicas son las que no les brindan la información requerida a tiempo para la implementación de este nuevo sistema digital?
5. ¿Usted es consciente de que, al realizarse un cambio, estos adquirirán nuevas competencias laborales para su propio desarrollo utilizando sus talentos, habilidades y rasgos de personalidad como la autonomía y la estabilidad?
6. ¿Usted se ha encontrado en esa misma situación en la que no puede realizar las actividades encomendadas por ser algo nuevo y no tener esa agilidad de poder hacerlo en el tiempo establecido?
7. ¿Usted en este tiempo de servicio al Estado ha sentido que al contar con una gran experiencia por los años de antigüedad que lleva, pueda objetar en los cambios que se planean desarrollar y de una u otra manera resistirse ante el cambio?
8. ¿Usted se ha topado con estos casos con los que todos los documentos deben ser trasladados de un área a otra de manera formal, debiendo cumplir cierta normativa o ley y debido a ello no han podido avanzar con la implementación del Sistema Único de Trámites?
9. ¿Cuánto tiempo está el proceso de implementación del gobierno digital?
10. ¿Cuáles piensa usted que son los beneficios que tiene el gobierno digital?



Tipeo de las entrevistas realizada a cada funcionario de las tres municipalidades provinciales de la región Lambayeque.

Entrevistador: Yeimi Lizet Ramírez Pinzón

Entrevistado: Oscar Petroni Arana

Cargo del entrevistado: Sub gerente del área de Costos y Presupuesto.

Género: M

Edad: 52

Lugar: Municipalidad Provincial de Chiclayo

Fecha: 20/01/2023

Hora de inicio: 12:31 pm

Hora de finalización: 12:43 pm

La presente entrevista es elaborada por Yeimi Lizet Ramírez Pinzón, bachiller de la Escuela profesional de Administración de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, con el fin de recabar información necesaria para el desarrollo de la presente investigación titulada: “Gobierno digital y la resistencia al cambio en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque”.

Objetivo: Conocer el punto de vista de los informantes que ejercen cargos de jefatura en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque, con relación a cómo están utilizando el gobierno digital y de qué manera se resisten ante el cambio.

Instructivo:

1. Duración de la entrevista: 20 min por cada funcionario público.
 2. Canal de comunicación: De manera presencial.
 3. La entrevistadora escuchará las preguntas con el fin de conocer el punto de vista del entrevistado/a.
 4. El/la entrevistado/a debe responder a todas las preguntas, con sinceridad y claridad.
- 1. ¿De las capacitaciones que ha recibido enfocadas en nuevas herramientas tecnológicas, considera usted que se ha logrado el objetivo, o considera que es**

una pérdida de tiempo y que son innecesarias estas capacitaciones? ¿Por qué?

Te voy a hablar como servidor municipal y el otro punto de vista como funcionario de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, como servidor municipal he nosotros recibimos capacitaciones de los entes rectores que manejan los sistemas administrativos, pueden ser ellos CEPLAN, he la secretaria de gestión pública de la PCM, no he el mismo Ministerio de económica y finanzas, a través de sus diversas direcciones, he ellos siempre y de manera constante nos están he capacitado justamente en la implementación de aplicativos informáticos o módulos informáticos que nos facilitan el trabajo he diario que nosotros desarrollamos, uno de esos casos particulares es justamente el Sistema Único de Trámites que nos facilita el trabajo de la elaboración del Texto Único de Procedimientos Administrativos , no que por el momento se encuentra en el proceso de implementación dentro de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, hay otros aplicativos también como el aplicativo para el plan operativo institucional que es el CEPLAN versión 1, que ya cumplió su objetivo y nos ha facilitado bastante el trabajo en la elaboración de los planes operativos instituciones, no, ese aplicativo ya lo tenemos implementado al 100% en sus diversas fases que es a partir de la programación, seguimiento y evaluación de los planes operativos institucionales.

2. ¿Ha causado en usted incomodidad, estrés, desconfianza y resistencia la implementación de un nuevo sistema digital? ¿Por qué?

Ee al inicio siempre causa un poco de expectativas, no, ee, sin embargo, con el proceso de capacitación, uno ha podido ir comprendiendo y entendiendo que todo cambio es bueno y ese sentimiento de incomodidad y estrés es al inicio, considerando el proceso de implementación que nosotros ya tenemos, he todo eso se va despejando y todo vuelve a un cauce normal.

3. ¿Ha sentido miedo o temor al salir de su zona de confort o al momento de realizar cambios en sus actividades diarias, porque es algo desconocido y nuevo para usted?

Ee si, como toda persona siempre hay ese temor de enfrentarse a cosas nuevas, pero dado, supongo que eso viene también por cada persona, dado a la capacidad que tiene uno para poder asimilar he conocimientos nuevos, situaciones nuevas, uno va superando todo poco a poco esa situación, no, y que nos permite más bien mejorar tanto como persona y de manera profesional.

- 4. ¿Usted está atendiendo todas las dudas y quejas a tiempo, con el fin de que exista una idea general respecto a los cambios que se van a realizar? o por el contrario si están atiende todas las inquietudes que estos tengan, pero las distintas unidades orgánicas son las que no les brindan la información requerida a tiempo para la implementación de este nuevo sistema digital?**

Mira, he como subgerencia de planeamiento es una unidad orgánica que se nutre con información de otras oficinas, no, he ya sea para la elaboración de los planes estratégicos, planes operativos, para la elaboración del TUPA o del texto único de servicios no exclusivos, he las unidades orgánicas nos tienen que brindar información a nosotros, sin embargo existe un nivel de desconocimiento de la parte normativa donde nosotros apoyamos y brindamos la asistencia técnica a todos los servidores municipales involucrados, y que les permita despejar sus dudas y enviarnos a nosotros información de manera correcta, sin embargo aun existen a pesar de todo, aún existen cierto desconocimiento y dado el alto nivel de rotación que existe en la municipalidad surgen todavía algunos problemas y que nos retrasan la labor a nivel institucional.

- 5. ¿Usted es consciente de que, al realizarse un cambio, estos adquirirán nuevas competencias laborales para su propio desarrollo utilizando sus talentos, habilidades y rasgos de personalidad como la autonomía y la estabilidad?**

Claro, como te repito ya te lo había mencionado en una pregunta anterior, he este tema del cambio o de implementación de nuevas tecnologías o enfrentarse a ciertas situaciones nuevas como persona te van a ayudar a mejorar como persona y de manera profesional, dentro de manera profesional te va a facilitar, te va ayudar a desarrollar tus labores diarias dentro de tu centro de trabajo, no, y lo vas

a desarrollar desde una perspectiva nueva no, que permita de una y otra forma brindar soluciones a la problemática que tiene una institución.

- 6. ¿Usted se ha encontrado en esa misma situación en la que no puede realizar las actividades encomendadas por ser algo nuevo y no tener esa agilidad de poder hacerlo en el tiempo establecido?**

Claro, he cuando salen nuevos lineamientos técnicos para los sistemas administrativos, cuando llegan nuevos sistemas he, informáticos, aplicativos informáticos, o simplemente se dan situaciones nuevas, nosotros nos encontramos en una disyuntiva, no lo sabemos todo y tenemos que enfrentar eso de forma diaria, para eso está la auto preparación, ayudándonos con información o con ayudándonos con la experiencia que otros ya tienen ganada, entonces nosotros consultamos, revisamos y tratamos de darle solución a esos problemas, va a demorar sí, pero eso nos va a enseñar para la próxima vez como solucionar un problema.

- 7. ¿Usted en este tiempo de servicio al Estado ha sentido que al contar con una gran experiencia por los años de antigüedad que lleva, pueda objetar en los cambios que se planean desarrollar y de una u otra manera resistirse ante el cambio?**

Mira no se trata de resistirse al cambio, en caso contrario, si, buscar la forma de implementar ese cambio, pero tratando de que este cambio no sea de manera drástica y se de manera paulatina, es necesario que nosotros en calidad de funcionarios y servidores públicos con la experiencia que ya tenemos, he tratemos de involucraste más bien en todos estos cambios tecnológicos y normativos que existen dentro del sector público.

- 8. ¿Usted se ha topado con estos casos con los que todos los documentos deben ser trasladados de un área a otra de manera formal, debiendo cumplir cierta normativa o ley y debido a ello no han podido avanzar con la implementación del Sistema Único de Trámites?**

Si, nosotros aquí en la municipalidad de Chiclayo, aún estamos trabajando a nivel de impresiones a nivel de papel, a nivel de registro en cuadernos o en sistemas, tratando de producir evidencias en la entrega de un documento, no, entonces todavía estamos en un nivel de implementación digamos del papel cero en un nivel bajo, al contrario, ya muchas entidades públicas, he eso ya lo han minimizado y hacen procesos digitales.

9. ¿Cuánto tiempo está el proceso de implementación del gobierno digital?

Mira, el gobierno digital aquí en la municipalidad provincial de Chiclayo aún no ha iniciado, no, he, nos falta demasiado todavía he, se tienen que hacer acciones previas y con ello viene un proceso de cambio, no, de la mentalidad de las personas, no, he, entonces, hasta donde yo evidencio todavía no empezamos con el proceso de implementación del gobierno digital.

10. ¿Cuáles piensa usted que son los beneficios que tiene el gobierno digital?

De la evidencia que he podido observar sobre todo en la ciudad de Lima, que existe que hay algunas entidades que ya tienen un proceso de implementación del gobierno digital, recae sobre todo en la, en el servicio al ciudadano en que el ciudadano se sienta más tranquilo al llegar a una entidad y saber que hay solución a su problemática, o una solución o una debida oportuna atención a un documento, a un requerimiento que ellos tengan, no, en conclusión la oportunidad, la eficiencia y la que se le dé en atención de un documento marca mucho al ciudadano en una adecuada he, atención y calidad en el servicio.

Entrevistador: Yeimi Lizet Ramírez Pinzón

Entrevistado: Elmer Freddy Arenas

Cargo del entrevistado: Especialista en procesos.

Género: M

Edad: 52

Lugar: Municipalidad Provincial de Chiclayo

Fecha: 20/01/2023

Hora de inicio: pm

Hora de finalización: pm

La presente entrevista es elaborada por Yeimi Lizet Ramírez Pinzón, bachiller de la Escuela profesional de Administración de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, con el fin de recabar información necesaria para el desarrollo de la presente investigación titulada: “Gobierno digital y la resistencia al cambio en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque”.

Objetivo: Conocer el punto de vista de los informantes que ejercen cargos de jefatura en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque, con relación a cómo están utilizando el gobierno digital y de qué manera se resisten ante el cambio.

Instructivo:

1. Duración de la entrevista: 20 min por cada funcionario público.
 2. Canal de comunicación: De manera presencial.
 3. La entrevistadora escuchará las preguntas con el fin de conocer el punto de vista del entrevistado/a.
 4. El/la entrevistado/a debe responder a todas las preguntas, con sinceridad y claridad.
-
1. **¿De las capacitaciones que ha recibido enfocadas en nuevas herramientas tecnológicas, considera usted que se ha logrado el objetivo, o considera que es una pérdida de tiempo y que son innecesarias estas capacitaciones? ¿Por qué?**

He, considero de que son muy positivas, he, ayudan mucho a simplificar los procesos y los procedimientos que tienen la entidad, el uso de las herramientas tecnológicas permite, he, hacerlo más dinámico el trabajo, cierto hay ciertas cositas, no, que por allí son un poco complicadas y complejas de dominar pero para eso nosotros, he, fortalecemos nuestras capacidades a través de justamente esas capacitaciones, para mi esas capacitaciones son importantísimas y más aún deberían estar dirigidas al personal antiguo que por allí hay una cierta debilidad para emprender el uso de estas nuevas herramientas, no.

2. ¿Ha causado en usted incomodidad, estrés, desconfianza y resistencia la implementación de un nuevo sistema digital? ¿Por qué?

Ha, no no en mi caso no, pero en el caso de las otras personas que me han acompañado que también son de planta, si se les ha hecho un poco tedioso un poco imposible, me refiero a por ejemplo a mis compañeros de procesos, a mis compañeros de legal y a mis compañeros de costos, no, porque como tienen entendido esta herramienta específicamente del Sistema Único de Trámites, requiere de tres estructuras, el análisis de procesos, el análisis legal y del análisis de la determinación de los costos.

3. ¿Ha sentido miedo o temor al salir de su zona de confort o al momento de realizar cambios en sus actividades diarias, porque es algo desconocido y nuevo para usted?

Claro, haber lo desconocido por lo general nos debe dar cierto temor, ciertas cositas por allí he, no, pero en mi caso, al recibir la información a través de las capacitaciones, al estar fortalecido por las capacidades, yo creo que ha sido un reto poder ayudar a mi entidad para la implementación de esta herramienta.

4. ¿Usted está atendiendo todas las dudas y quejas a tiempo, con el fin de que exista una idea general respecto a los cambios que se van a realizar? o por el contrario si están atiendo todas las inquietudes que estos tengan, pero las distintas unidades orgánicas son las que no les brindan la

información requerida a tiempo para la implementación de este nuevo sistema digital?

Claro, definitivamente la implementación del SUT, he, como aplicativo web dentro de la entidad, como algo novedoso en el aparato del público, de la administración pública, ha requerido de cierta participación y por allí de repente ha habido una resistencia de complementar el trabajo brindando la información para que nosotros podamos plasmarla ya en el aplicativo. Pero, aun así, no, he ha sido necesario enrolarlos poco a poco y hemos podido sacar adelante esto.

5. ¿Usted es consciente de que, al realizarse un cambio, estos adquirirán nuevas competencias laborales para su propio desarrollo utilizando sus talentos, habilidades y rasgos de personalidad como la autonomía y la estabilidad?

Claro, definitivamente que sí, he, no solamente va a producir un cambio en nuestro acontecer diario, en nuestro desarrollo rutinario en la función pública, sino que también va a ayudar a que iniciando el cambio y enrolando a más personas en este cambio, la institución por allí de repente se proyecta también a iniciar este cambio en conjunto.

6. ¿Usted se ha encontrado en esa misma situación en la que no puede realizar las actividades encomendadas por ser algo nuevo y no tener esa agilidad de poder hacerlo en el tiempo establecido?

Ha, claro definitivamente, hablando específicamente del uso de esta herramienta tecnológica el SUT, como es un piloto a través de la secretaria de gestión pública, nos recomendaron de que todavía íbamos a encontrar fallas técnicas en el uso de la implementación, pero ellos eran los que nos iban a ayudar a de repente resolver, no, cosas por allí que se les estaba viendo a ellos en el momento de la implementación, no, entonces al encontrar nosotros esas fallas técnicas de aspecto de la implementación, no las fallas humanas, por ejemplo de la falta de compromiso de las unidades orgánicas sino ya del mecanismo electrónico he, teníamos respaldo, tenía que hacer las consultas,

por supuesto yo, enganche con mi consultora y a través también de mi equipo SUT de la secretaria de gestión pública, pero ya hemos sacado adelante justamente esos inconvenientes.

- 7. ¿Usted en este tiempo de servicio al Estado ha sentido que al contar con una gran experiencia por los años de antigüedad que lleva, pueda objetar en los cambios que se planean desarrollar y de una u otra manera resistirse ante el cambio?**

En mi caso en particular no, pero si existen personas, además de que tu sabes que soy capacitador en habilidades blandas no, conduzco a personas, lidero a personas para que vayan transformándose, para que salgan de su zona de confort, he, si hay cierta resistencia, por ejemplo la especialista legal tiene miedo a usar la herramienta y compararlo con su código tributario, y su código civil o su código, bueno todos las herramientas legales para poder ver la ley de procedimiento general y todo eso, entonces tiene por allí esos inconvenientes, eso creo que es una tala que tenemos nosotros como trabajadores antiguos de repente de no lanzarnos a la piscina del cambio y por allí habría que enrollar más, he no sé, hacer más fortalecimiento de las capacidades más blandas que duras.

- 8. ¿Usted se ha topado con estos casos con los que todos los documentos deben ser trasladados de un área a otra de manera formal, debiendo cumplir cierta normativa o ley y debido a ello no han podido avanzar con la implementación del Sistema Único de Trámites?**

Claro, definitivamente que sí, en los procedimientos o los tramites que tengan que realizarse uno ve que todo está enmarcado en una secuencia lógica, así lo dice el MAPRO el manual de procedimientos, ya te encasilla en eso, entonces te quitan la posibilidad de que tu puedas brindar el valor agregado, no, o generar valor público en el desarrollo de esta cadena de atención, entonces sí, definitivamente he encontrado, y a veces ha imposibilitado, por ejemplo hemos hecho requerimiento de información y te consta por ejemplo el tema de las prestaciones no había cuando nos alcancen, para poder nosotros pasarle a

contabilidad y que contabilidad de una vez estructure los costos pues no, ese es un ejemplo clarísimo de cómo se traba todo por el formalismo pues no, y cuando debería eso de impulsarse de oficio, porque la misma ley de procedimientos administrativos general y la metodología de simplificación te da también otro marco pues no, que te pueda salir.

9. ¿Cuánto tiempo está el proceso de implementación del gobierno digital?

Ojo, que la implementación del gobierno digital abarca muchas otras cosas, transparencia, las páginas institucionales, yo te voy a hablar específicamente del aplicativo SUT, cuando comenzó en el 2020 con la carga inicial, luego hemos hecho un expediente regular que se ha aprobado, y estamos todavía ese proceso de implementación pero cerrando, cerrando la línea de tiempo que son maso menos dos años que nos ha tomado la implementación del Sistema Único de Trámites desde la carga inicial hasta la publicación de un expediente que tiene relación con el TUPA por ejemplo.

10. ¿Cuáles piensa usted que son los beneficios que tiene el gobierno digital?

Los beneficios son muchísimos y todos van a impactar favorablemente en el ciudadano, como por ejemplo se han estandarizado procedimiento de acceso a la información pública, no, se han estandarizado procedimientos de licencia de funcionamiento, se han estandarizado las ITSE, que significa esto, que el mismo procedimiento, los mismos requisitos, claro va a variar un poco los costos de repente por el uso de recursos, tú lo vas a encontrar en cualquier parte del Perú, ósea no va a haber que la creación de un requisito o un procedimiento adicional que lo que ya está establecido, pero además te permite contar como repositorio de este aplicativo web un archivo de procedimiento de servicios, que incluso tu lo puedes, si navegas en el mismo aplicativo, puedes encontrar referencias de otras municipalidad para traerlo como un modelo para acá, eso de copiar por si acaso también es bueno pero hay que copiar lo mejor, pues no, no hay que copiar cosas malas.

Entrevistador: Yeimi Lizet Ramírez Pinzón

Entrevistado: Eduardo Piscoya Fernández

Cargo del entrevistado: Jefe de la oficina de racionalización y estadística.

Género: M

Edad: 63

Lugar: Municipalidad Provincial de Ferreñafe

Fecha: 30/01/2023

Hora de inicio: 2:26 pm

Hora de finalización: 2:33pm

La presente entrevista es elaborada por Yeimi Lizet Ramírez Pinzón, bachiller de la Escuela profesional de Administración de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, con el fin de recabar información necesaria para el desarrollo de la presente investigación titulada: “Gobierno digital y la resistencia al cambio en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque”.

Objetivo: Conocer el punto de vista de los informantes que ejercen cargos de jefatura en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque, con relación a cómo están utilizando el gobierno digital y de qué manera se resisten ante el cambio.

Instructivo:

1. Duración de la entrevista: 20 min por cada funcionario público.
2. Canal de comunicación: De manera presencial.
3. La entrevistadora escuchará las preguntas con el fin de conocer el punto de vista del entrevistado/a.
4. El/la entrevistado/a debe responder a todas las preguntas, con sinceridad y claridad.

1. ¿De las capacitaciones que ha recibido enfocadas en nuevas herramientas tecnológicas, considera usted que se ha logrado el objetivo, o considera que es una pérdida de tiempo y que son innecesarias estas capacitaciones? ¿Por qué?

Son necesarias he lo que pasa es que han sido pocas, o han sido pocas o casi nulas, porque he por ser un proceso que recién se está incorporando, básicamente aquí en la

entidad de la municipalidad provincial de Ferreñafe requiere de mayores capacitaciones más afianzamiento de este tema.

2. ¿Ha causado en usted incomodidad, estrés, desconfianza y resistencia la implementación de un nuevo sistema digital? ¿Por qué?

Para nada sencillamente, un poco si con limitaciones, porque como ya te he mencionado han sido pocas las capacitaciones y se necesita tener más afianzamiento en este tema, eso es lo que básicamente se requiere seguir con esta profundización en el tema.

3. ¿Ha sentido miedo o temor al salir de su zona de confort o al momento de realizar cambios en sus actividades diarias, porque es algo desconocido y nuevo para usted?

No, salir del confort no tanto sin embargo por ser un tema nuevo si he un poco complejo, con limitaciones.

4. ¿Usted está atendiendo todas las dudas y quejas a tiempo, con el fin de que exista una idea general respecto a los cambios que se van a realizar? o por el contrario si están atiende todas las inquietudes que estos tengan, pero las distintas unidades orgánicas son las que no les brindan la información requerida a tiempo para la implementación de este nuevo sistema digital?

Se necesita mayor facilidad en las áreas para poder proporcionar los insumos o la información que requiere este sistema, que es básicamente el fortalecimiento por cada una de las unidades orgánicas involucradas en este aplicativo SUT.

5. ¿Usted es consciente de que, al realizarse un cambio, estos adquirirán nuevas competencias laborales para su propio desarrollo utilizando sus talentos, habilidades y rasgos de personalidad como la autonomía y la estabilidad?

No necesariamente, no necesariamente, considero esto que con algún potencial lo recursos materiales y humanos con los que se cuenta de repente es poco lo que se pueda adquirir en nuevas oportunidad y nuevos recursos, considero que se puede hacer con lo que tenemos actualmente.

- 6. ¿Usted se ha encontrado en esa misma situación en la que no puede realizar las actividades encomendadas por ser algo nuevo y no tener esa agilidad de poder hacerlo en el tiempo establecido?**

Totalmente, por cuanto como lo vuelvo a repetir faltan capacitaciones uno afianzarse mas en este aplicativo y en el procedimiento, aun todavía el proceso es lento.

- 7. ¿Usted en este tiempo de servicio al Estado ha sentido que al contar con una gran experiencia por los años de antigüedad que lleva, pueda objetar en los cambios que se planean desarrollar y de una u otra manera resistirse ante el cambio?**

En la medida en que se va desarrollando este proceso y poder ir confrontando algunos hechos y antecedente casos prácticos como la modernización es probable que se advierta algunas limitaciones o inconvenientes allí maso menos.

- 8. ¿Usted se ha topado con estos casos con los que todos los documentos deben ser trasladados de un área a otra de manera formal, debiendo cumplir cierta normativa o ley y debido a ello no han podido avanzar con la implementación del Sistema Único de Trámites?**

De haberme tropezado esto no no, no he encontrado, bueno en gran parte talvez en algunos por la naturaleza del trámite, finalmente todo esto apunta o se circunscribe en que falta más práctica, más afianzamiento y obviamente la asistencia técnica es vital para seguir fluyendo.

- 9. ¿Cuánto tiempo está el proceso de implementación del gobierno digital?**

Es poco ha, es poco, he si hablamos en tiempo es un tema de un año o dos años, pero que está en proceso en sus inicios y esperamos que se cuente en el menor tiempo posible porque es una herramienta muy útil.

- 10. ¿Cuáles piensa usted que son los beneficios que tiene el gobierno digital?**

Los beneficios van a redundar porque esto va a ser más viables, más rápido, más ejecutables, eliminación de algunas barreras, disminución de costos de tiempo sobre todo y en algunos materiales definitivamente, es beneficioso sí.

Entrevistador: Yeimi Lizet Ramírez Pinzón

Entrevistado: Deybi Miguel Chapoñan Cuzo

Cargo del entrevistado: Especialista en procesos.

Género: M

Edad: 27

Lugar: Municipalidad Provincial de Lambayeque

Fecha: 25/01/2023

Hora de inicio: 2:15 pm

Hora de finalización: 2:25pm

La presente entrevista es elaborada por Yeimi Lizet Ramírez Pinzón, bachiller de la Escuela profesional de Administración de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, con el fin de recabar información necesaria para el desarrollo de la presente investigación titulada: “Gobierno digital y la resistencia al cambio en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque”.

Objetivo: Conocer el punto de vista de los informantes que ejercen cargos de jefatura en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque, con relación a cómo están utilizando el gobierno digital y de qué manera se resisten ante el cambio.

Instructivo:

1. Duración de la entrevista: 20 min por cada funcionario público.
2. Canal de comunicación: De manera presencial.
3. La entrevistadora escuchará las preguntas con el fin de conocer el punto de vista del entrevistado/a.
4. El/la entrevistado/a debe responder a todas las preguntas, con sinceridad y claridad.

- 1. ¿De las capacitaciones que ha recibido enfocadas en nuevas herramientas tecnológicas, considera usted que se ha logrado el objetivo, o considera que es una pérdida de tiempo y que son innecesarias estas capacitaciones? ¿Por qué?**

Bueno, gracias por la entrevista, en si he la entidad pública, la gestión pública necesita canalizar sus procesos o procedimientos administrativos y sobre todo

innovar y aplicar las plataformas digitales que el estado esta proporcionando en el marco de la modernización de la gestión pública, he creo que la asistencia técnica tanto en este caso de la PCM, son importantes ya que nos está facilitando el uso de estas herramientas digitales, y sobre todo poder canalizar e identificar la información y más que todo vincularla con cada proceso, en este caso que se vincula en las municipalidades, no.

2. ¿Ha causado en usted incomodidad, estrés, desconfianza y resistencia la implementación de un nuevo sistema digital? ¿Por qué?

En si toda implementación, todo cambio quizás esto produce algún tipo de reacciones, más que todo hay que tener en cuenta que la información debe ser clara, debe ser precisa y sobre todo poderla utilizar en el mejoramiento de la gestión pública y la mejora continua, que siempre aquí nosotros como funcionarios y servidores he, aplicamos, he creo que el tema de podernos estresar en toda plataforma es un poco complicado mas que todo cuando recién se inicia a manejar este sistema, quizás tenemos muchas dudas, quizás algunas esto, he algunos no comparten la información clara, pero en si la asistencia técnica es importante, no, y en si los funcionarios para adaptarse a estos nuevos sistemas he, resulta un poco complicado ya que es necesario informarnos de las plataformas y sobre todo en la aplicación de esta herramienta y de las etapas que implica.

3. ¿Ha sentido miedo o temor al salir de su zona de confort o al momento de realizar cambios en sus actividades diarias, porque es algo desconocido y nuevo para usted?

He, creo que todo cambio cuando alguien innova siempre es novedoso no, que nosotros podamos utilizar he nuevas informaciones, nuevas plataformas, creo que sí, salimos de la zona de confort a poder utilizar nueva información y en si a veces esto, tenemos muchas dudas no, para aplicar nuevos procesos y eso implica que nosotros como nuevos funcionarios estemos a la vanguardia de la información, constantemente actualizándonos para evitar este tipo de quizás incongruencias q puedan existir.

4. **¿Usted está atendiendo todas las dudas y quejas a tiempo, con el fin de que exista una idea general respecto a los cambios que se van a realizar? o por el contrario si están atiende todas las inquietudes que estos tengan, pero las distintas unidades orgánicas son las que no les brindan la información requerida a tiempo para la implementación de este nuevo sistema digital?**

Los compromisos y la responsabilidad son compartida no, tanto de las personas que están involucradas en aplicar nuevos sistemas y también de las unidades orgánicas y funcionarios quienes son los que canalizan la información, no, creo que esto, a veces los funcionarios necesitan un poco mas de poder ilustrarlos no, para que puedan darnos la información real, muchas veces desconocen como se va a aplicar la información he y necesitan esa orientación técnica.

5. **¿Usted es consciente de que, al realizarse un cambio, estos adquirirán nuevas competencias laborales para su propio desarrollo utilizando sus talentos, habilidades y rasgos de personalidad como la autonomía y la estabilidad?**

Exactamente, algo importante que se esta aplicando es la gestión del talento humano, he aprovechar las habilidades blandas de los servidores, no, a fin de que todo cambio tenga impacto positivo, sobre todo se disponga un buen servicio a la ciudadanía.

6. **¿Usted se ha encontrado en esa misma situación en la que no puede realizar las actividades encomendadas por ser algo nuevo y no tener esa agilidad de poder hacerlo en el tiempo establecido?**

En efecto cada proceso, cada procedimiento tiene plazos de acuerdo a ley, ahora al aplicar estas herramientas digitales necesariamente necesitamos conocer la base normativa mas que todo en los silencios administrativos, a fin de poder responder propiamente de una manera muy esto eficiente y resolver lo que la ciudadanía nos solicita.

7. **¿Usted en este tiempo de servicio al Estado ha sentido que al contar con una gran experiencia por los años de antigüedad que lleva, pueda objetar en los**

cambios que se planean desarrollar y de una u otra manera resistirse ante el cambio?

Objetar si, en el sentido en que se están creando plataformas digitales que muchas veces no se socializan no, con las municipalidades provinciales, con los gobiernos locales en este caso, necesariamente es de muy optimismo, esto poder aplicar este tipo de herramientas, sin embargo es necesario que se socialice en el sentido de que nosotros como funcionarios, podamos tener esa orientación antes de aplicarlo, porque a veces se aplica dicha herramienta digital pero distinto a la realidad, cada realidad es distinta, es diferente, necesitamos acoplar la información a un sistema que nos ayude, que nos agilice sobre todo, que permita solucionar los problemas lo más eficiente y rápido posible.

- 8. ¿Usted se ha topado con estos casos con los que todos los documentos deben ser trasladados de un área a otra de manera formal, debiendo cumplir cierta normativa o ley y debido a ello no han podido avanzar con la implementación del Sistema Único de Trámites?**

Exactamente no, para ello se está aplicando el Sistema Único de Trámites que es una herramienta que nos está permitiendo, pues esto aplicar la simplificación administrativa, no, he canalizar cada proceso con los tiempos debidos, y que las unidades orgánicas involucradas puedan he facilitar ese trabajo, sobre todo responder de una manera rápida y que también en el marco de la ley se pueda aplicar la simplificación administrativa conociendo de que cada proceso tiene etapas, tiene procesos y se aplican también los silencios administrativos no, de acuerdo a la ley de procedimientos administrativos.

- 9. ¿Cuánto tiempo está el proceso de implementación del gobierno digital?**

He, existe esto un plan de trabajo de gobierno digital que se esta elaborando en cuanto tenemos la primera etapa que se ha implementado el Sistema Único de Trámites, a cargo del área de racionalización y las demás plataformas digitales, no de acceso a las plataformas estandarizadas he, se van a aplicar a través del área de sistemas, en este caso nosotros hemos aplicado el Sistema Único de Trámites a fin de actualizar nuestros procedimientos administrativos y poder identificar

nuestros procedimientos administrativos, los procedimientos que han sido estandarizados y los servicios exclusivos que brinda cada entidad.

10. ¿Cuáles piensa usted que son los beneficios que tiene el gobierno digital?

He, esta plataforma digital nos da múltiples beneficios, acelera el trámite he, también permite que la información que se esta dando al ciudadano se realice de una manera oportuna y se cumpla con los requisitos he precisos y que el ciudadano se le responda de una manera un poco más rápida.

Redacción de la guía de observación realizada en las tres municipalidades provinciales de la región Lambayeque

Objetivo: Conocer el punto de vista de los informantes que ejercen cargos de jefaturas en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque, con relación a cómo están utilizando el gobierno digital y de qué manera se resisten ante el cambio.

Sujeto de estudio: Municipalidad provincial de Chiclayo.

Área de observación: Sub gerencia de Planeamiento y Modernización.

Observadora: Yeimi Lizet Ramírez Pinzón.

Tiempo de Observación: 4 horas por 6 meses.

Aspectos a evaluar/observar: Comportamiento de los funcionarios frente a la implementación del sistema digital.

Tabla 5

Guía de Observación Tipeada de la Municipalidad Provincial de Chiclayo

ASPECTOS A EVALUAR/OBSERVAR	FAVORABLE	DESFAVORABLE	OBSERVACIONES
Capacitaciones pro sistema digital		X	Se percibe que los funcionarios no se involucran en las capacitaciones para el nuevo sistema digital.
Desconfianza, inseguridad y resistencia al nuevo sistema digital		X	Causa estrés, incomodidad, desconfianza y/o resistencia en los funcionarios el utilizar el nuevo sistema digital.
Comportamiento de los funcionarios de mayor antigüedad		X	Funcionarios que cuentan con una gran experiencia por los años de antigüedad que llevan, objetando en los cambios que se planean desarrollar y

			de una u otra manera resistiéndose ante el cambio.
Beneficios percibidos del sistema digital	X		Los funcionarios sienten que el gobierno digital está ayudando a agilizar los trámites de los ciudadanos.
Herramientas y condiciones para implementar un sistema digital		X	Las municipalidades cuentan con las herramientas necesarias para implementar y utilizar el nuevo sistema digital.

Objetivo: Conocer el punto de vista de los informantes que ejercen cargos de jefaturas en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque, con relación a cómo están utilizando el gobierno digital y de qué manera se resisten ante el cambio.

Sujeto de estudio: Municipalidad provincial de Lambayeque.

Área de observación: Sub gerencia de racionalización.

Observadora: Yeimi Lizet Ramírez Pinzón.

Tiempo de Observación: 4 horas.

Aspectos a evaluar/observar: Comportamiento de los funcionarios frente a la implementación del sistema digital.

Tabla 6

Guía de Observación Tipeada de la Municipalidad Provincial de Lambayeque

ASPECTOS A EVALUAR/OBSERVAR	FAVORABLE	DESFAVORABLE	OBSERVACIONES
Capacitaciones pro sistema digital		X	Los funcionarios actuales no han recibido dichas capacitaciones, han sido recibidas por otro personal.
Desconfianza, inseguridad y resistencia al nuevo sistema digital		X	Causa resistencia por ser nuevo para ellos.
Comportamiento de los funcionarios de mayor antigüedad		X	Funcionarios que cuentan con una gran experiencia por los años de antigüedad que llevan, objetando en los cambios que se planean desarrollar y de una u otra manera resistiéndose ante el cambio.
Beneficios percibidos del sistema digital	X		Los funcionarios sienten que el gobierno digital está

			ayudando a agilizar los trámites de los ciudadanos.
Herramientas y condiciones para implementar un sistema digital		X	La municipalidad no cuenta con las herramientas como internet estable para implementar y utilizar el nuevo sistema digital.

Objetivo: Conocer el punto de vista de los informantes que ejercen cargos de jefaturas en las municipalidades provinciales de la región Lambayeque, con relación a cómo están utilizando el gobierno digital y de qué manera se resisten ante el cambio.

Sujeto de estudio: Municipalidad provincial de Ferreñafe.

Área de observación: Sub gerencia de racionalización y estadística.

Observadora: Yeimi Lizet Ramírez Pinzón.

Tiempo de Observación: 4 horas.

Aspectos a evaluar/observar: Comportamiento de los funcionarios frente a la implementación del sistema digital.

Tabla 7

Guía de Observación Tipeada de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe

ASPECTOS A EVALUAR/OBSERVAR	FAVORABLE	DESFAVORABLE	OBSERVACIONES
Capacitaciones pro sistema digital		X	Pocas capacitaciones brindadas por medio de la Presidencia de Consejo de Ministros hacia los funcionarios encargados del sistema digital.
Desconfianza, inseguridad y resistencia al nuevo sistema digital		X	Causa estrés, incomodidad, desconfianza y/o resistencia en los funcionarios el utilizar el nuevo sistema digital.
Comportamiento de los funcionarios de mayor antigüedad		X	Funcionarios que cuentan con una gran experiencia por los años de antigüedad que llevan, objetando en los cambios que se planean desarrollar y de una u otra manera

			resistiéndose ante el cambio.
Beneficios percibidos del sistema digital	X		Los funcionarios sienten que el gobierno digital está ayudando a agilizar los trámites de los ciudadanos.
Herramientas y condiciones para implementar un sistema digital		X	La municipalidad no cuenta con las herramientas necesarias como el acceso a internet estable para implementar esa nueva herramienta digital.