

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN EL ÁREA DE
DESARROLLO URBANO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
TRUJILLO 2018**

Línea de investigación: Recursos Humanos

AUTORES:

Bach. FUENTES RODRIGUEZ LUCERO

Bach. CASTILLO AVALOS TONY STEVEN

ASESOR:

Dr. SALINAS GAMBOA JOSE GERMAN

**TRUJILLO – PERÚ
2019**

Fecha de sustentación: 2019/07/12

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Dando cumplimiento a las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN EL ÁREA DE DESARROLLO URBANO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO 2018**, el cual fue realizada con el propósito de obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración.

El presente trabajo es el resultado de un arduo trabajo, esfuerzo y dedicación en base a los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación universitaria en esta prestigiosa casa de estudios; producto de la orientación y enseñanza desinteresada de nuestros docentes, siendo por ello oportuno para expresarles nuestro más sincero agradecimiento, para poder así brindar un aporte que servirá de base a futuros estudios relacionados con el tema en mención.

Por lo expuesto señores miembros del jurado, sitúo a vuestra disposición el presente trabajo de investigación para su respectivo análisis y evaluación, no sin antes agradecer vuestra gentil atención al mismo.

Atentamente,

Bach. FUENTES RODRIGUEZ LUCERO

Bach. CASTILLO AVALOS TONY STEVEN

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres por ser el pilar fundamental en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mis hermanos, que desde pequeña siempre han compartido momentos significativos conmigo, por estar dispuestos a ayudarme siempre.

A mi abuela, por sus enseñanzas y sus tantas palabras de sabiduría, que desde el cielo está conmigo en este gran paso en mi vida profesional.

Lucero Fuentes Rodríguez

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta estas instancias de mi carrera profesional, brindándome salud y conocimiento para lograr todos mis objetivos.

A mis Padres Irma y Francisco

Por haberme apoyado incasablemente todo el tiempo que estuve en la Universidad, brindándome muchos consejos, sembrando valores en mí para llegar a ser una persona de bien, me sirvieron de mucho para lograr todo esto y sobre todo por enseñarme a valorar cada momento de la vida.

A mi Abuela Elvira (Q.E.P.D)

Porque desde el cielo siempre estuvo presente guiando cada paso que daba en todo momento y sobre todo por quererme siempre, esto también te lo debo a ti.

Tony Steven Castillo Avalos

AGRADECIMIENTO

Gracias a mi Universidad por haberme formado todo un profesional brindándome todos los conocimientos adquiridos, para poder desenvolverme en cualquier situación laboral. Agradezco a mi hermana Danitza que siempre estuvo en todo momento apoyándome incondicionalmente, esto también va para ti hermana, también agradezco a mi hermano Gary y a todas las personas con las que de una manera u otra también estuvieron brindándome todo lo que necesitaba para poder hacer realidad este logro.

Lucero Fuentes Rodríguez

A la Universidad Privado Antenor Orrego, por acogerme y darme la oportunidad de desarrollar mi tesis.

A mi Asesor de tesis por aceptarme y realizar esta tesis bajo su dirección, su apoyo y confianza en mi trabajo y guiar mis ideas que han sido un gran aporte, no solamente en el desarrollo, sino también en mi formación como investigador.

A la Municipalidad Provincial de Trujillo, porque me brindaron y me facilitaron la información necesaria para el desarrollo y culminación de mi tesis.

Tony Steven Castillo Avalos

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo presentar un modelo de gestión del cambio para el área de Desarrollo Urbano de la municipalidad Provincial de Trujillo. Se utilizó un diseño descriptivo simple y para ello se trabajó con una muestra de 24 colaboradores del área, se aplicó un muestreo no probabilístico y los instrumentos utilizados fueron 4 cuestionarios de gestión del cambio, el cual constó de 4, 4, 2 y 4 preguntas respectivamente relacionadas a la gestión del cambio. Los resultados nos indican los factores que más impulsan el cambio son: la tecnología, la estabilidad laboral, eliminar monotonía, participar en capacitaciones, la superación personal, el logro de objetivos y metas, la calidad de servicio, además los encuestados señalan que la gestión del cambio traería como consecuencia mejora en la calidad de servicio, mejora en los procesos y menos burocracia, asimismo la principal fuerza aceleradora o impulsora del cambio es la nueva y moderna gestión pública. Llegando a la conclusión que el modelo de cambio propuesto sería describir el problema, establecer objetivos y metas, establecer indicadores y actividades a realizarse, obtención de recursos y evaluación de resultados.

Palabras Claves: gestión, gestión del cambio, municipalidad.

ABSTRACT

The aim of this research is to present a change management model for the urban development area of the Provincial municipality of Trujillo. A simple descriptive design was used and for this we worked with a sample of 24 collaborators in the area, a non-probabilistic sampling was applied and the instruments used were 4 change management questionnaires, which consisted of 4, 4, 2 and 4 questions. Related to change management, respectively. The results indicate the factors that drive the most change are: technology, labor stability, eliminate monotony, participate in training, personal improvement, achievement of goals and goals, quality of service, and respondents They point out that the management of change would result in an improvement in the quality of service, improvement in processes and less bureaucracy, also the main accelerating or driving force of change is the new and modern public management. Concluding that the proposed change model would be to describe the problem, establish objectives and goals, establish indicators and activities to be carried out, obtain resources and evaluate results.

Keywords: management, change management, municipality.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE	vii
ANEXOS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	ix

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN	10
1.1. Realidad problemática	11
1.2. Formulación del problema	14
1.3. Justificación	14
1.3.1. Teórica	14
1.3.2. Metodológica	14
1.3.3. Práctica	14
1.3.4. Social	14
1.4. Objetivos	15
1.4.1. General	15
1.4.2. Específicos	15

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA	17
2.1. Antecedentes	17
2.2. Marco Teórico	18
¿Qué es Gestión del Cambio	18
Modelos para la Gestión del Cambio	19
A. Modelo de Lewin	20
B. Modelo de Porras y Hoffer	21

C. Modelo de Greiner	22
D. Modelo de Albrecht	24
Agente de Cambio.....	25
2.3. Marco conceptual	26
2.4. Hipótesis.....	27
2.5. Variables	27
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA	29
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	29
3.2. Población y muestra	29
3.3. Técnicas e Instrumentos de recolección e datos.....	29
3.4. Diseño de Investigación	30
3.5. Procesamiento y análisis de datos	30
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	32
4.1. Análisis e interpretación de resultados	32
4.2. Discusión de resultados	36
CAPÍTULO V	
PROPUESTA.....	40
5.1. Describir el problema.....	40
5.2. Objetivos y metas	48
5.3. Indicadores y actividades a realizarse.....	51
5.4. Obtención de recursos	52
5.5. Evaluación de resultados	54
CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS.....	59

ANEXOS

Anexo 1. Muestra	61
Anexo 2. Cuestionario 1. Gestión del cambio.....	62
Anexo 3. Cuestionario 2. Proceso de cambio.....	63
Anexo 4. Cuestionario 3. Necesidad de cambio.....	65
Anexo 5. Cuestionario 4. Definir resultados	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cambios actuales	32
Tabla 2. Beneficio con el cambio	32
Tabla 3. Razones del cambio	32
Tabla 4. Ayudas para gestionar el cambio.....	33
Tabla 5. Lugar del proceso del cambio.....	33
Tabla 6. Señales de la necesidad del cambio.....	34
Tabla 7. Oportunidad del cambio.....	34
Tabla 8. Objetivo máxima de sus equipo.....	35
Tabla 9. Favorecimiento del cambio	35
Tabla 10. Evaluación del resultado.....	35
Tabla 11. Personas afectadas al cambio.....	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama estructural de la Municipalidad provincial de Trujillo.	13
Figura 2. Modelo del campo de fuerzas de Lewin (1951)	20
Figura 3. Propuesta de modelo de Gestión de cambio	40

CAPÍTULO I

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

Se dice que lo único constante es el cambio, en efecto porque el cambio es importante no solo en las preferencias, aspiraciones y gustos de las personas, sino también en las organizaciones que deben ser competitivas a nivel mundial. En una realidad como esta, el empresario tiene que ser muy creativo y apostar siempre en la innovación en bien de organizaciones en general.

Al respecto Todd Klein (socio de la empresa de capital de Riesgo Revolution) en un artículo de opinión en el diario Gestión en su edición del día 30 de octubre del año 2017, en su página 30 señala “parecería que los fundadores de una compañía serían naturalmente adecuados para implementar programas de gestión de cambio. Desafortunadamente cuando los fundadores intentan aplicar sus habilidades a sus propias empresas, por lo general no tienen éxito”.

El Perú actualmente atraviesa un periodo de transformación en innovación a nivel institucional en forma constante en sus diversos procesos; ello a través de la digitalización de muchos servicios para el bien del ciudadano o usuario que hoy en día es más exigente que otras épocas; se corrobora y evidencia a través de denuncias en Indecopi, Sunass, Sunarp, ONP, Essalud, etc.

La ciudad de Trujillo no es ajena a esta problemática, porque el gobierno central diseña políticas institucionales en diversos Sectores o Ministerios que le permitan tener satisfecho al ciudadano que como se dijo anteriormente quiere servicios rápidos eficientes y seguros; además de agregarle calidad e innovación porque consideran que es importante que el Estado se preocupe que sus instituciones brinden mejoras constantes.

En la municipalidad provincial de Trujillo y en especial en el área de Desarrollo Urbano actualmente está pasando por una transformación de sus colaboradores, tecnología y estructura, esto justamente es parte del tema a estudiar en la presente investigación,

por ser considerado como un tema prioritario e importante no solo para los clientes externos sino también internos para mejorar la imagen de la institución como una organización no lucrativa, pero debe saber que los cambios no solo son importantes, sino necesarios para de acuerdo a las exigencias el usuario.

Existen pocos estudios que se hacen en instituciones públicas de la ciudad de Trujillo, Región La Libertad y en el Perú, tal como se evidencia en el área de Desarrollo Urbano, con deficiencias como: falta de innovación, de creatividad, personal poco motivado, monotonía en el trabajo, en la atención al usuario, eficacia y eficiencia en el trabajo; por todo ello el objetivo del presente trabajo es proponer un modelo de gestión de cambio que le permita mejorar para ser competitiva.

La Gerencia de Desarrollo Urbano, es el órgano de línea, que depende la Gerencia Municipal, encargado de Gerenciar y administrar las acciones y actividades en materia de Habilitaciones Urbanas y Edificaciones: independización de predios rústicos, subdivisión de tierras, vivienda, ornato y otros. Asimismo Aprobar y/o desestimar solicitudes de Edificaciones, ampliaciones, modificaciones, remodelaciones, conformidad de obra y recepción de obra.

La Gerencia de Desarrollo Urbano cuenta con las siguientes Unidades Orgánicas: Sub Gerencia de Edificaciones y Sub Gerencia de Habilitaciones Urbanas. Su finalidad es promover el Ordenamiento Territorial y orientar el crecimiento de la ciudad, con el uso racional del suelo urbano para el desarrollo de las actividades urbanas.

La norma que regula la ley orgánica de la gerencia de desarrollo urbano de acuerdo a la Constitución Política del Estado y a los Artículos I y II del Título Preliminar de la Ley Orgánica de Municipalidades 27972 (Año 2003) y la Ley 27658 referido a la modernización del estado peruano.

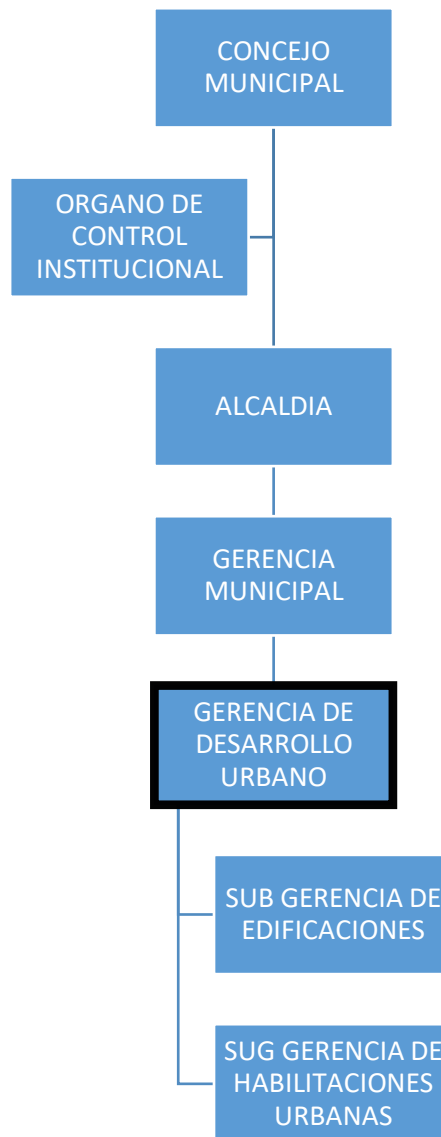


Figura 1. Organigrama estructural de la Municipalidad Provincial de Trujillo. Conforme a ordenanza municipal 28-2012-MPT y conforme a ordenanza municipal 44-2013-MPT

Hasta el trimestre I del año 2019 el 100% de las metas programadas se cumplieron e incluso se lograron pasar la meta indicada de actividades programadas, gracias al buen trabajo que viene realizando los servidores públicos de la gerencia de desarrollo urbano, siendo unos de los principales logros las actividades fortalecer las capacidades en gestión urbana territorial al ciudadano, sobre el taller denominado “la participación vecinal y las construcciones informales” donde se obtuvo una concurrencia muy buena por parte de los alcaldes vecinales, para saber sobre los

procesos administrativos sancionadores por las edificaciones que no cuenten con licencia de edificación. Así también se realizó un operativo a los locales comerciales de la avenida España dejándoles los pre avisos donde se les indica para que se acerquen a la gerencia de desarrollo urbano a regularizar toda su documentación correspondiente. También se logró ejecutar satisfactoriamente retiros de rejas y tranqueras que ocupaban la vía pública, mediante la actividad recuperación de los espacios públicos ocupados.

1.2. Formulación del problema

¿La propuesta de un modelo de Gestión del Cambio beneficia al área de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Trujillo 2018?

1.3. Justificación:

Teórica:

Con la presente investigación se buscó conocer la importancia de la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Trujillo.

Metodológica:

Se realizó un análisis dirigido al área de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Trujillo, lo cual permitirá evaluar y proponer mejoras en toda la institución.

Práctica:

Esta investigación resultó beneficiosa para el área de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Trujillo, por cuanto le permite hacer cambios en bien del público interno y externo de la institución.

Social:

Porque ayudó a mejorar la gestión del sector público que beneficiará al usuario externo y al interno (colaboradores) a través de la propuesta de un modelo de Gestión del Cambio que luego se podría replicar en otras áreas de la Municipalidad.

1.4. Objetivos:

1.4.1. General:

Presentar un modelo de Gestión del Cambio para el área de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

1.4.2. Específicos:

- ❖ Describir el problema
- ❖ Definir el objetivo
- ❖ Identificar las fuerzas involucradas.
- ❖ Priorizar las fuerzas según el impacto futuro.
- ❖ Definir una estrategia de cambio.

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes:

Zarate (2010) afirma en su trabajo de investigación: *La gestión del cambio*, (tesis de maestría). Universidad de San Andrés, Argentina; la muestra de estudio fue dos empresas seleccionadas de Argentina, el método de investigación es cualitativa se realizaron entrevistas tanto a los empleadores como a los empleados encargados de la implementación del cambio de la nueva tecnología, concluye: que en primer término, en este análisis se distinguió la relevancia del rol de los gerentes en el proceso de cambio, vale decir, acciones que los gerentes deben encarar para ayudar a cambiar. Estas acciones pueden relacionarse principalmente con el tiempo y el proceso de comunicación que se logra entre gerentes y empleados.

Valencia (2006) en su tesis titulada: *Modelo de cambio organizacional para maximizar los resultados en una empresa del sector público*, (tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de México, la muestra de estudio fueron todos los colaboradores de la empresa de estudio, el tipo de investigación fue cualitativa se empleó cuestionarios, concluye: que el proceso de cambio organizacional, es una alternativa democrática y participativa muy interesante para la renovación y revitalización de las organizaciones, que no podemos despreciar. Y que solo con esto, se logra la actitud positiva, la disposición y el compromiso de los integrantes de la organización. Teniendo con esto la máxima eficiencia y reflejándose en un mejor servicio.

Carbajal Llauce (2016) en su tesis *Gestión del Cambio y calidad de servicio de los trabajadores del departamento de tránsito de la municipalidad distrital de Pomalca 2016*, concluye que los trabajadores del departamento de la municipalidad de Pomalca, se encuentran totalmente motivados e interesados para lograr alcanzar un nivel aceptable y mínimo según la opinión de los usuarios.

Tejada Arquíñego (2012) en su informe de investigación *Modernización de la gestión en la municipalidad provincial del Callao*,

concluye que falta mayor control y evaluación sobre los resultados de gestión, no se proyecta a innovar la capacidad, falta modernizar la gestión institucional, políticas de trabajo en función de interés político, toma de decisiones no transparentes, servicio público deficiente e imagen institucional buena solo al exterior.

Tenorio Palomino (2017) en sus tesis *Gestión del cambio y Clima Organizacional en la municipalidad distrital de Ayahuanco – Ayacucho*, concluye que las normas de motivación, eficacia y la comunicación son factores de afectará positivamente en el clima organizacional, además existe una relación directa y significativa entre las variables.

Castillo Tello (2014) en su tesis *La gestión del Cambio y la competitividad de servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Ambo año 2014*, concluye que la gestión del cambio en la municipalidad provincial de Ambo como una nueva coyuntura, significa buscar la competitividad de los servicios públicos. En tal sentido la investigación pretende formular lineamiento de gestión con el objetivo de alcanzar niveles de competitividad de servicios públicos, que satisfagan las expectativas de la sociedad.

Paredes Ríos (2017) en sus tesis *Gestión del Cambio y su impacto en el Clima Laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)*, provincia de Sánchez Carrión, concluye que el 17.3% de los trabajadores perciben un nivel bueno sobre la gestión del cambio organizacional y el clima laboral, en tanto que el 71.6% de los trabajadores perciben un nivel regular, sin embargo, el 11.1% de los trabajadores perciben un nivel deficiente.

2.2 MARCO TEÓRICO:

¿Qué es la gestión de cambio?

Según Aguilar (2008), la Gestión del Cambio no es un concepto aislado que ha surgido espontáneamente. Ni tampoco es el único resultado de una simple decisión de las cúpulas jerárquicas. La Gestión del Cambio es un concepto que siempre ha existido pero que en las últimas décadas se ha convertido en muy popular en las organizaciones

y empresas que quieren iniciar un cambio significativo en los procesos, áreas de trabajo y la cultura. Una definición comúnmente utilizada para la Gestión del Cambio es un conjunto de procesos que se emplea para garantizar que se apliquen cambios significativos de forma ordenada, controlada y sistemática para lograr el cambio deseado.

Pascale (2010) afirma que la vida de las corporaciones es un mar de cambios en el que algunas veces hay grandes mareas y otras veces hay calma, pero siempre hay oleaje. Día a día las empresas enfrentan nuevos retos, ya sea una organización consolidada o una pequeña empresa que apenas está empezando siempre se presentan cuestiones nuevas que inciden en su comportamiento y en su desempeño.

Waddell (2009) define que la Gestión del Cambio implica cambiar, más allá de la nueva gente o los nuevos procesos se debe “instalar” un cambio en la mentalidad de la organización y de sus directivos. El cambio debe venir acompañado de nuevas y más efectivas formas de participación de los empleados, desde la base hasta la silla del gerente debe existir la posibilidad de la retroalimentación y no solo de dientes para afuera sino que debe ser una realidad aplicable. Drucker, mencionado Waddell (2009) en *Management Challenges for the 21st Century* presenta un caso exitoso de gestión del cambio en Motorola, donde se redujeron las unidades defectuosas de 750 por millón a solo 22 por millón a través de la participación de los empleados.

Modelos de Gestión del Cambio

Según Demming (1951) nos dice que tanto en el sector privado como en el público, la tendencia actual es adoptar modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen.

Modelos de Gestión Organizacional

Rodríguez (1996) el proceso de cambio en las organizaciones está experimentando desde finales del siglo XX una gran proliferación de teorías y mecanismos para que los gestores o administradores de las organizaciones tengan

herramientas con las que afrontar dichos procesos. Estos modelos o métodos provienen de la literatura sobre cambio organizacional existente y sobre la recopilación de datos y experiencias acumuladas por las organizaciones. Para poder aplicar con ciertas garantías un modelo de cambio en una organización particular es necesario conocer el origen, el funcionamiento y el alcance de estos modelos.

A. Modelo de Lewin

El Modelo de Lewin (1951), refiere que, las organizaciones se ven acosadas por muchas fuerzas que exigen cambios, por lo tanto, es importante admitir que también existen otros factores que actúan para mantenerla en un estado de equilibrio. Las fuerzas que se oponen al cambio son las que apoyan la estabilidad o el statu quo. Para entenderlo mejor, tomaremos en consideración el modelo de proceso de cambio de Kurt Lewin, el cual se presenta en la figura 1. Básicamente, la idea es de descongelar la antigua conducta o situación, moverla a un nuevo nivel de conducta y volver a congelar la conducta en el nuevo nivel. Se podría considerar este modelo como la base del cambio organizacional planificado (Burke, 1994).

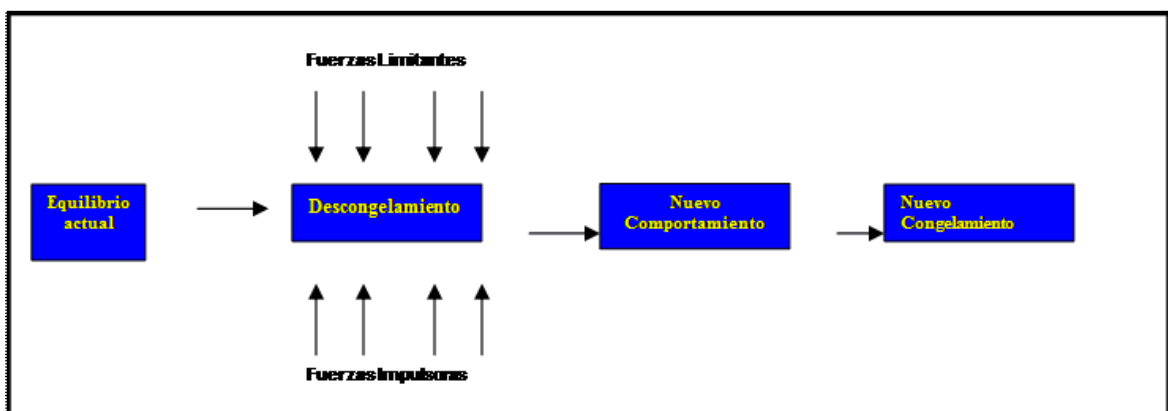


Figura 2. Modelo del Campo de Fuerzas. Lewin (1951). Field theory in social science.

Este modelo de Lewin (1940), consta entonces de tres etapas principales: La primera es el descongelamiento, en la que se identifican los problemas y las fuerzas que interfieren para que se produzca el cambio, siendo el comienzo para intentar mover a la empresa desde el status quo. Luego el movimiento, en el que se lleva a cabo el proceso de cambio propiamente, en este se modifican los procesos y prácticas en pos de alcanzar el estado deseado. Finalmente, el recongelamiento que se produce cuando las nuevas prácticas pasan a ser parte de la cultura organizacional.

Conforme a la teoría del “campo de fuerza” propuesta por Kurt Lewin, todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción. Las primeras ejercen presión en una dirección y las segundas en una dirección opuesta. El resultado es una conciliación de ambos grupos de fuerzas antagónicas. Un incremento en las fuerzas impulsoras podría aumentar el desempeño, pero también podría intensificar las fuerzas de restricción.

El modelo tiene su foco en la primera etapa, en ella para un correcto análisis de las fuerzas y un buen desarrollo del resto del proceso propone 5 pasos: describir el problema, definir el objetivo, identificar las fuerzas involucradas, priorizar estas fuerzas según su impacto al futuro proceso y definir una estrategia de cambio.

A manera de conclusión, una vez analizado el modelo de Lewin puede señalarse que una de sus debilidades es que el modelo se basa mucho en el análisis previo pero poco en la acción o gestión del cambio.

B. Modelo de Porras y Hoffer

Partiendo del modelo de intervención de Lewin, Porras y Hoffer (2010), consideran que el éxito de los programas de cambio se garantiza a partir de solventar los tres problemas esenciales con los que toda organización se enfrenta en los procesos de cambio: la disminución de la resistencia al

cambio - unfreezing, la necesidad de controlar la transición – change -, y la necesidad de reconfigurar la dinámica política del poder-refreezing.

a. Disminución de la resistencia al cambio. De acuerdo con Lewin, los autores consideran que el éxito de todo proceso de cambio requiere disminuir los sentimientos de resistencia que éste despierta en los individuos, grupos y organizaciones. Para ello, el autor considera que es preciso, en primer lugar, poner de manifiesto la insatisfacción con el estado actual. En segundo lugar, facilitar la participación, a todos los niveles, en el diseño del cambio. En tercer lugar, el desarrollo de recompensas para las conductas que apoyan el cambio. Y por último, ofrecer tiempo y oportunidades para desconectar del estado actual.

b. Control de la transición. La transición de las viejas prácticas a las nuevas viene facilitada según Porras y Heffer (1986) si desde la organización se desarrolla y se comunica una clara visión de futuro, si se utilizan influencias múltiples y coherentes, si se desarrollan nuevos diseños organizacionales, y por último si se construyen mecanismos de feedback.

c. Reconfiguración de la dinámica política de poder. El establecimiento de un nuevo nivel de comportamiento o de funcionamiento de la organización se produce a partir de: asegurar el apoyo de los grupos clave, utilizar el liderazgo para generar energía de apoyo del cambio, utilizar símbolos y lenguajes, y a partir de cimentar la estabilidad.

De este modelo se rescata que debe haber un cambio de conducta y actitud, lo que nos llevaría a que la cultura debe de ir en sintonía con el cambio organizacional, además de destacar la participación del directivo como el agente de cambio que representa un desafío para el statu quo que tiende a permanecer en todas las organizaciones.

C. Modelo de Greiner

Greiner (1972) señala con el nombre de “Evolución y revolución conforme las empresas crecen”, se basa en cinco factores: edad de la empresa,

tamaño de la organización (medido en número de empleados y nivel de ventas), fases de evolución (entendidas como prolongados períodos de tiempo en los cuales no ocurren transformaciones importantes en las prácticas de las empresas), fases de revolución (períodos de tiempo en los cuales si ocurren cambios significativos en las prácticas empresariales) y finalmente tasa de crecimiento de la organización (en general el contexto competitivo en el cual se involucra).

Edad de la organización: El tiempo influye para que ciertos momentos en el ciclo de vida de una organización contribuyan a la institucionalización de estilos administrativos, la tendencia es que con el paso del tiempo las actitudes y conductas se institucionalizan. Tanto las prácticas corporativas como las actitudes gerenciales cambian o en todo caso, deberían cambiar con el tiempo, para permitir el crecimiento de la empresa. Al igual que el ser humano, la edad de la empresa se asocia a un proceso de aprendizaje. En la práctica, este aprendizaje puede ocurrir o los errores pueden formalizarse y perpetuarse en el tiempo.

Tamaño de la organización: Indiscutiblemente, el tiempo no es el único factor determinante de la estructura. Tanto los problemas (dificultad de coordinación y comunicación) como sus soluciones (nuevas funciones, nuevos niveles de jerarquía) tienden a cambiar cuando aumenta el número de empleados y el volumen de las ventas y como efecto secundario, también crecen los problemas de coordinación y comunicación, surgen nuevas funciones, se multiplican los niveles en la jerarquía administrativa, los trabajadores se interrelacionan más. En general, se cree que cuando el tamaño de la empresa supera cierto umbral, las prácticas pasan a ser rutinarias y las decisiones tienden a mostrar un mayor grado de formalización, en organizaciones de gran tamaño, varios procesos de toma de decisión suelen seguir un protocolo.

Tasa de crecimiento de la organización: La velocidad en que una empresa experimenta las etapas de evolución y revolución está influenciada también por esta dimensión. A sectores industriales de rápido

crecimiento le corresponden períodos evolutivos más cortos. Así también, se pueden observar revoluciones retrasadas si se está frente a momentos de alta rentabilidad. La rapidez con que una organización experimenta fases de evolución y revolución está estrechamente relacionada con el ambiente y con el mercado que circunscribe la organización.

Etapas de evolución: Son los períodos de quietud que siguen a uno de crisis, durante los cuales, solamente con mantener un estilo de gestión, colabora con la continuidad de crecimiento. Son periodos de crecimiento sostenido donde no ocurren problemas graves. A medida que transcurre el tiempo, se hacen evidente otro fenómeno: el crecimiento prolongado, llamado periodo evolucionario. Las empresas tienen dos formas de crecimiento: por evolución, que son etapas de crecimiento, lento y continuado, y por revolución, constituido por periodos cortos, de turbulencia, originados, cuando por el tamaño de la organización, las formas de gestión y dirección prevalecientes en un periodo de evolución ya no son las más convenientes, y surge así un periodo de crisis llamado etapas de revolución.

Etapas de revolución: Ponen en evidencia un trastorno grave en las prácticas administrativas. Mantener estilos tradicionales y no realizar los cambios necesarios a cierta edad/tamaño de la organización, puede provocar efectos negativos tanto en la continuidad de la empresa como de las personas dentro de la organización. La gestión anterior, estuvo bien para un tamaño más pequeño y un tiempo anterior, ahora son obsoletas y requieren una actualización acorde con el momento.

D. Modelo de Albercht (la curva “J”)

Albrecht (1920) acoto que el servicio de calidad total y conferencista, es un especialista en gerencia de servicios, estrategias empresariales y de organización que ha desarrollado en los últimos años la idea de “Servicio al cliente interno”, apoyada en el lema “Si desea que las cosas funcionen fuera, en primer lugar debe conseguir que funcionen dentro de la empresa”)

en el 2002 introduce algunas mejoras al modelo, de hecho ya en el 1992 en su libro “Servicio al Cliente Interno”, ediciones Paidós, nos recomienda tener presente que:

- El cambio puede hacer que la calidad del servicio decaiga al comienzo.
- Habrá resistencia por la costumbre de hacer las cosas en el viejo modo
- Habrá escepticismo y confusión hasta que se adviertan los beneficios del cambio y se aprendan los nuevos hábitos y mecanismos.

A pesar que hace más de una década, Karl Albrecht popularizarán el término de cliente interno en sus libros “La Excelencia de los Servicios” y “La Revolución de los Servicios”, su uso no ha logrado madurar, quizás por el hecho que no resulta evidente que el compañero, que el trabajador de la misma empresa, el asalariado, peón, obrero, analista, especialista, en fin, alguien dentro de la estructura organizativa de la empresa resulte ser mi cliente (usuario). Lamentablemente, los que así razonan afirman “cliente (usuario) es quien paga” y estos no pagan sino que cobran.

Agente de Cambio

Hablar de cambio implica hablar de transformación, devenir, o sea, movimiento. Dado que las organizaciones son comparables a las personas porque también tienen un ciclo vital, tratan de mantener un equilibrio con el medio y procuran sobrevivir.

Para ello se requiere de verdaderos líderes para impulsar el cambio, ser un líder del cambio exige voluntad y la capacidad de cambiar lo que se hace, así como hacer nuevas y diferentes cosas. No obstante, cuando se hacen cosas diferentes, siempre se chocará con dificultades inesperadas, en consecuencia, siempre se requerirá la conducción del cambio por personas de una elevada capacidad probada, personas que sean verdaderos “agentes de cambio”.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Gestión Pública: Conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivo y metas. Debe ser llevada a cabo por los servidores y funcionarios públicos, lo que significa que deben contar con las capacidades necesarias para el desempeño de sus funciones. Uno de los instrumentos necesarios para identificar, fortalecer y mejorar estas capacidades es el Plan de Desarrollo de Capacidades (Soria del Castillo, 2017).

Gobierno Local: Entidad básica de la organización territorial del estado y canal inmediato de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionaliza y gestiona con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades. Son 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. Se rige por su ley y organizada (Soria del Castillo, 2017).

Gestión del Cambio: Un proceso inevitable dentro de la naturaleza que involucra el paso de una situación a otra diferente, lo cual afecta en forma significativa las formas establecidas de comportamiento. Es utilizada para la Gestión del Cambio es un conjunto de procesos que se emplea para asegurar que los cambios significativos se llevan a cabo en forma ordenada, controlada y sistemática a efecto el cambio organizacional (García, 2007).

Modelo de Gestión del cambio: Un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y en su caso modificar (Deming, 1951).

Desarrollo Local: Proceso de cambio progresivo y continuo hacia mejores niveles en la calidad de vida de los habitantes de una localidad y su entorno, de tal manera que puedan poner en juego sus capacidades y participar activamente en el desenvolvimiento de su localidad (Soria del Castillo, 2017).

Desarrollo Urbano: Conjunto de acciones desarrolladas para perfeccionar el proceso de urbanización en el país, destinadas a servir a los objetivos de crecimiento económico y al mismo tiempo, ofrecer la necesaria calidad de vida de la población (Soria del Castillo, 2017).

2.4 HIPÓTESIS

Por ser un estudio descriptivo no lleva hipótesis (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006, p. 240).

2.5. VARIABLE:

Operacionalización de la variable

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Ítems
Gestión del cambio	Es un conjunto de procesos que se emplea para asegurar que los cambios significativos se lleven a cabo en forma ordenada, controlada y sistemática a efecto el cambio organizacional (García, 2007). Definir una estrategia de cambio.	Describir el problema	- Enfrentamiento. Beneficio Razones Ayuda	Cuestionario 1. Gestión del cambio. (anexo 2)	1. Qué cambio está enfrentando dentro de su organización? 2. Cómo puede beneficiarse con el cambio? 3. Enumere las razones que crearon la necesidad de cambio. 4. Qué puede hacer para ayudar la gestión del cambio?
		Definir el Objetivo	Proceso Indicador Miembros Fuerzas		1. En qué lugar del proceso se encuentra su equipo? 2. Que indica X? 3. A quienes selecciona como miembros de su equipo para el cambio? 4. Identifique las fuerzas frenadoras y dinamizadoras para lograr el cambio?
		Identificar fuerzas involucradas y Priorizas fuerzas	Señales Oportunidad, beneficio y ventaja	Cuestionario 2. Proceso de cambio (anexo 3)	1. Qué señales respaldan la necesidad del cambio que se apresta a encarar? 2. Enumere las oportunidades, beneficios o ventajas que tendrá lugar como resultados del cambio en cuestión?
		Definir una estrategia de cambio.	Objetivo Favorecimiento Evaluación Afectación	Cuestionario 3. Necesidad de cambio. (anexo 4)	1.Cuál es el objetivo de máxima de su equipo? 2. En que favorecerá el cambio a su equipo? 3. Cómo evaluará usted el resultado? 4. A quién afectará el cambio?
				Cuestionario 4. Definir los resultados. (anexo 5)	

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

El tipo de investigación es aplicada y el nivel descriptiva.

3.2. Población y muestra

La población estuvo conformada por todos los colaboradores pertenecientes al área de desarrollo urbano de la Municipalidad Provincial de Trujillo los cuales son 24 personas (ver anexo 1) que a la vez será la muestra.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento de recolección de datos cuatro instrumentos (anónimos) que nos permitió recoger información descriptiva de la variable en estudio y de esa manera plantear luego el modelo de gestión de cambio para el área de Desarrollo Urbano en la Municipalidad Provincial de Trujillo en el año 2018, cabe señalar que los instrumentos fueron aplicados en el orden presentados a continuación:

Técnicas	Instrumentos (*)
Encuesta	Cuestionario 1: Gestión del cambio (anexo 2) Cuestionario 2: Proceso de cambio (anexo 3) Cuestionario 3: La necesidad de cambio (anexo 4) Cuestionario 4: Definir resultados (anexo 5)

3.4 Diseño de investigación

Se utilizó el diseño descriptivo simple. Podemos expresarlo de la siguiente manera:

M : GC

Dónde:

M: Área de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

GC: Gestión del Cambio

3.5 Procesamiento y análisis de datos

- Para el procesamiento de datos de la presente investigación se a empleado un sistema electrónico de cómputo: Microsoft Excel.
- Las tabulaciones se presentan en cuadros de doble entrada y se emplean algunas figuras para medir la frecuencia y proporcionalidad en cuanto a las respuestas.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis e interpretación de resultados

Cuestionario 1

Tabla 1

Cambios actuales

Respuestas	Total	%
Cambio tecnológico	13	54
Normatividad	5	21
Cambios de puestos	1	4
Exigencias laborales	5	21
Total	24	100

Fuente: Colaboradores del área de Desarrollo urbano

Como se puede observar, más de la mitad de los encuestados opina que el cambio tecnológico es el cambio más preponderante en la actualidad y que a muchos les cuesta adaptarse.

Tabla 2

Beneficio con el cambio

Respuestas	Total	%
Estabilidad laboral	13	53
Mejores sueldos	4	17
Ascensos	4	17
Ninguno	3	13
Total	24	100

Fuente: Colaboradores del área de Desarrollo urbano

También en esta tabla, los resultados nos indican que podrían beneficiarse con el la estabilidad laboral por el tema de la ley servir y que se está implementado en el sector público.

Tabla 3

Razones del cambio

Respuestas	Total	%
Eliminar monotonía	13	54
Cambio de Jefes	4	17
Cambio de puestos	3	13
Cambio de funciones	4	17
Total	24	100

Fuente: Colaboradores del área de Desarrollo urbano

Podemos observar que más de la mitad de los encuestados opina que una de las principales razones del cambio es sin duda la monotonía en el trabajo, que es algo que mecaniza a las personas y las vuelve desmotivadas muchas veces.

Tabla 4

Ayudas para gestionar el cambio

Respuestas	Total	%
Participar en capacitaciones	10	42
Cooperar	5	21
Ayudar a mi jefe	5	21
Ninguna	4	17
Total	24	100

Fuente: Colaboradores del área de Desarrollo urbano

Podemos observar que más de la mitad de los encuestados opina que participar en capacitaciones ayuda a gestionar el cambio desde el punto de vista personal y profesional.

Cuestionario 2.

Tabla 5

Lugar del proceso de cambio

Respuestas	Total	%
6	0	0
5	2	8
4	3	13
3	6	25
2	9	38
1	4	17
Total	24	100

Fuente: Colaboradores del área de Desarrollo urbano

Con referencia al proceso de cambio podemos decir que los encuestados son conscientes que el proceso de cambio se está dando en la municipalidad producto de cambio de gestión edil.

En la pregunta 2 del cuestionario los encuestados señalan que marcaron X porque se dan cuenta que la modernización del estado y de las entidades públicas ya es una realidad y muchas de ellas ya está implementando mecanismos de gestión modernos porque la sociedad así lo exige.

Por otro lado la mayoría afirma que seleccionarían al colaborador Martínez Rodríguez José Enrique y Rodríguez Castro Margarita Violeta por ser las personas más antiguas y más respetadas por los colaboradores del área donde se hace la investigación, es decir el área de desarrollo urbano.

Fuerzas aceleradoras		Fuerzas frenadoras
Nueva y moderna gestión pública	→	Burocracia
Mejora en los procesos	→	Falta de capacitación
Mejor atención al cliente	→	Falta de ética y valores
Meritocracia	→	Corrupción
Ley servir	→	Sindicato

Cuestionario 3

Tabla 6

Señales de la necesidad de cambio

Respuestas	Total	%
Monotonía	4	17
Conflictos internos	6	25
Quejas de los clientes	8	33
Mejoramiento continuo	4	17
Ninguna	2	8
Total	24	100

Fuente: Colaboradores del área de Desarrollo urbano

En esta pregunta abierta, la gran mayoría opina que la necesidad de cambio se debe especialmente a las quejas de los clientes, especialmente los usuarios de la Municipalidad Provincial de Trujillo, que son cada vez más exigentes.

Tabla 7

Oportunidades del cambio

Respuestas	Total	%
Superación profesional	11	46
Ascensos	7	29
Aumento de sueldo	3	13
Ninguna	3	13
Total	24	100

Fuente: Colaboradores del área de Desarrollo urbano

Como se puede apreciar el 46 % de los encuestados opina que la superación personal es lo más indicado que promueve el cambio.

Cuestionario 4

Tabla 8

Objetivo máxima de su equipo

Respuestas	Total	%
Logro de objetivo y metas	8	34
Atender al usuario	6	26
Calidad de servicio	5	20
Otras	5	20
Total	24	100

Fuente: Colaboradores del área de Desarrollo urbano

Como se puede apreciar el logro de objetivos y metas es importante no solo en empresas publicas también las privadas que es muy importante hoy en día, por otro lado, en cuanto a otras señalaron que es agilidad en el trabajo, mejora continua, trabajo en equipo y sinergia.

Tabla 9

Favorecimiento del cambio

Respuestas	Total	%
Muy bueno	11	47
Bueno	8	34
Regular	3	10
Ninguno	2	9
Total	24	100

Fuente: Colaboradores del área de Desarrollo urbano

Como podemos observar el 47 % de los encuestados opina que es muy bueno el cambio, porque la institucionalidad en las instituciones públicas.

Tabla 10

Evaluación del resultado

Respuestas	Total	%
Calidad de servicio	11	46
Mejora en los procesos	7	29
Menos burocracia	3	13
Otras	3	13
Total	24	100

Fuente: Colaboradores del área de Desarrollo urbano

Aquí podemos apreciar que los colaboradores son conscientes en los resultados que conllevaría la gestión del cambio y se puede apreciar que los resultados son los esperados en esta investigación como calidad de servicio en primer lugar que

es algo que adolecen las instituciones públicas especialmente la municipalidad provincial de Trujillo, entre otras señalaron: menos corrupción, tráfico de influencias y mejora de la imagen institucional.

Tabla 11

Personas afectas al cambio

Respuestas	Total	%
Colaboradores	10	41
Cliente	10	41
Jefe	4	15
Ninguno	1	3
Total	24	100

Fuente: Colaboradores del área de Desarrollo urbano

En esta última pregunta, observamos que existe un empate entre el público interno y externo, que es a quien se brinda el servicio.

4.2. Discusión de resultados

Empezamos la discusión de resultados con la tabla 1, en la cual podemos observar que el cambio tecnológico es el cambio que más se da en estos días y en el que los colaboradores son conscientes de ello., ante esto Griener (1972) señala que ocurren cambios significativos en las prácticas empresariales que los colaboradores tienen que adaptarse a esos cambios, además que es importante la implementación del cambio de nueva tecnología (Zarate, 2010).

Con respecto al beneficio del cambio podemos observar que la tabla 2 nos da como resultado la estabilidad laboral quizás por la política del gobierno a través de la ley servir que se aplica en las municipalidades también para buscar la competitividad del talento humano como dice Aguilar (2008) el cambio es ordenado, controlado y sistemático para lograr cambios deseados en bien de las organizaciones.

En cuanto a las razones del cambio podemos observar que la tabla 3, razones del cambio que muchos opinan que lo más importante sería eliminar la monotonía en el trabajo, esto es reforzado por Pascale (2010)

quien señala que existen muchos factores que inciden en el desempeño y el comportamiento de las personas en el trabajo y pensamos que efectivamente la monotonía trae consigo desmotivación, mecanización de las actividades rutinarias y la no creatividad.

La Tabla 4 nos muestra que los empleados o colaboradores de son conscientes que gestionar el cambio es importante y que depende de los mismos colaboradores que se pongan la camiseta para ser mejores personas y desarrollarse profesionalmente como es el caso de Waddell (2009) que se debe “instalar” un cambio de mentalidad de la organización y de los colaboradores junto a sus directivos para lograr un cambio en el área de desarrollo urbano en la municipalidad.

En las fuerzas acelerados la más importante es la nueva y moderna gestión pública que es política nacional del estado peruano que todas la instituciones públicas mejoren en todo aspecto: calidad de servicio, mejora de los procesos, eliminar barreras burocráticas, etc; al respecto Lewin (1951) mencionado por Rodríguez (1996) que siempre en una gestión del cambio vamos a encontrar cosas que propician el cambio y que él considera fuerzas impulsoras pero además existen otra que impiden el cambio y que es normal en las organizaciones.

Con referencia a las señales de la necesidad de cambio podemos observar en la tabla 6 señales como quejas de los clientes como principal factor a mejorar, esto es importante porque los clientes (usuarios) del servicio que otorga el área de Desarrollo Urbano es en estos momentos deficiente, a ello referenciamos a Valencia (2006) quien afirma que el cambio organizacional es una alternativa dramática y participativa muy interesante para la renovación y revitalización de las organizaciones, que no podemos despreciar.

Las oportunidades de cambio la apreciamos en la tabla 7 y en la cual se observa que la gestión del cambio tare varias oportunidades en especial la superación personal ante ello tenemos a Marín (2013) quien afirma que los individuos pasan por diferentes estados y fluyen sentimientos durante este proceso, pariendo de sus propios intereses personales más que los organizacionales, esto se da con mucha

frecuencia en el sector público porque ha sido parte de la cultura organizacional.

Con respecto a la maximización del equipo de trabajo podemos apreciar que en la tabla 8, todos se enfocan en las metas porque es así como se trabaja en muchas organizaciones públicas y muchos más en las privadas, al respecto García (2007) opina que las mejoras en los procesos se debe emplear para asegurar que los cambios significativos se lleven en forma ordenada, controlada y sistemática, eso es cierto porque las metas deben estar ligadas al trabajo del área.

El ítem respecto al favorecimiento del cambio, los resultados indica que casi la mitad indica que es muy bueno, pensamos porque al ser humano nos gusta por naturaleza el cambio, además persona que no le gusta el cambio organizacional es por intereses personales, al respecto Deming (1951) señala que la tendencia es adoptar modelos de cambio que sirvan de referente para la mejora permanente de nuestros productos o servicios.

La evaluación del resultado del cambio, podemos apreciar que existiría resultados como mejora en la calidad de servicio, al respecto Areche (2013) afirma que existe una relación entre la calidad de servicio y el liderazgo en la gestión institucional, además coincide con Zurita (2015) quien también señala que siempre son recibidas las intervenciones de mejora.

Para terminar tenemos a que las personas que serán afectadas en el cambio en el área de desarrollo urbano de la Municipalidad Provincial de Trujillo son los colaboradores y cliente (usuario) ante ello los autores Porras y Hoffer (1986) señalan que es importante la participación del personal en la gestión del cambio que se verá reflejado primero en el público interno y luego el externo, que son la razón principal del área de Desarrollo Urbano.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Teniendo en cuenta que existen muchos modelos de gestión del cambio, muchas de ellas en empresas privadas, nosotros proponemos un modelo que este de acuerdo a las necesidades de la municipalidad especialmente al área de Desarrollo Urbano y es como sigue:

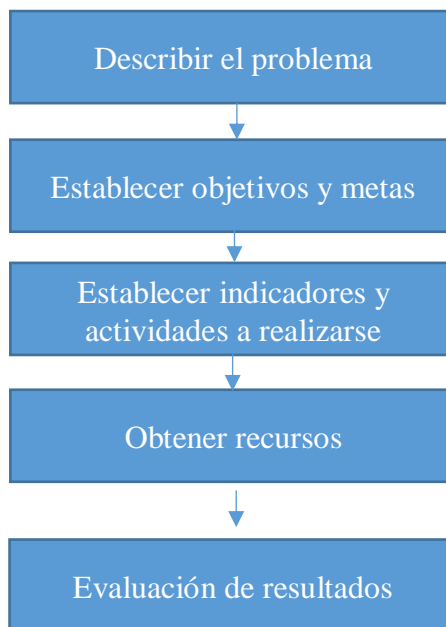


Figura 3. Propuesta de modelo de Gestión de cambio.

5.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

- Existe ciertas limitaciones para realizar las funciones de fiscalización correspondiente al área de la Sub Gerencia de Edificaciones ya que solo hay 3 profesionales (2 arquitectos y 1 ingeniero) para atender las urgencias de la ciudad de Trujillo, teniendo en cuenta que al día se reportan más de 10 quejas ya sea por llamada telefónica o las presentadas por mesa de partes, siendo el 70% de ellas, locaciones que se encuentran fuera del centro tales como: Urb. La Rinconada, Pesqueda, Chimú, Los Naranjos, El Bosque, Palermo, San Isidro, Alto Mochica, Alameda de San Andrés, etc.; por otro lado, el apoyo logístico es limitado para atender de inmediato a dichas solicitudes, causándole al ciudadano malestar e incomodidad, y por tal motivo, puede verse afectada la imagen de la actual gestión.

- Falta de atención a lo solicitado a la Sub Gerencia de Abastecimiento, mediante OFICIO N° 3206-2017-MPT/GDU-SGE SE SOLICITÓ el Pedido de Servicio N° 01795, de la Actividad Operativa: Control y Supervisión de Obra, correspondiente a la Sub Gerencia de Edificaciones, donde se solicitó el Servicio de Mantenimiento, Acondicionamiento y reparaciones de las oficinas de control, supervisión de obra y archivo. Con Oficio N° 6155-2017-MPT-GAF-SGA de fecha 13 de octubre del 2017, se dio la aprobación de Certificación de Crédito Presupuestario N° 003038 para la Contratación de Servicio de Mantenimiento, Acondicionamiento y Reparación para el Control y Supervisión de Obras de la Sub Gerencia de Edificaciones con importe S/. 52,773.29.

Certificación N°	Clasificador	Área usuaria	importe
003038	2.3.24.11	sub gerencia de edificaciones	s/. 52,773.29
total			s/. 52,773.29

Fue convocado al Proceso de selección en el SEACE con Nomenclatura **AS-SM-51-2017-MPT-1**, donde se declaró la Acción del Procedimiento **DESIERTO** sobre la Contratación de Servicio de Mantenimiento, Acondicionamiento y Reparación para el Control y Supervisión de Obras de la Sub Gerencia de Edificaciones de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

- Falta de movilidad para el traslado diario del personal para realizar los trabajos correspondientes, lo cual genera retrasos para la emisión de informes y cumplimiento de plazos estipulados. En el año 2018 se requirió la compra de 02 camionetas PIK UP, procedimiento que se quedó con Certificación Presupuestal, sin embargo NO ha sido incluido como saldo de balance para el año 2019. Este requerimiento es de suma URGENCIA porque las unidades que contamos actualmente tienen más de 20 años de antigüedad y constantemente se paralizan por las reparaciones que tiene cada unidad.
- Existe un déficit de mobiliario, ya que no se cuentan con armarios para almacenar todos los expedientes en proceso de evaluación.

- Se tuvo inconvenientes con la Sub Gerencia de Abastecimiento en los pedidos de compra, ya que lo requerido no llegaron en su totalidad.
- Falta de 01 computadora portátil para la Gerencia, para el uso en asistencias a talleres, capacitaciones, reuniones de funcionarios, seminarios, etc., cumpliendo las funciones de envió y en asistencia de información de forma directa y rápida.

RESPECTO A DEUDAS PENDIENTES DE PAGO:

Gerencia de Desarrollo Urbano; Sub Gerencia de Edificaciones y Sub Gerencia de Habilitaciones Urbanas:

La gerencia, así como las sub gerencias no registran deudas pendientes de pago al cierre del año 2018, según pedidos de compras realizadas mediante el SIGA.MEF y las PECOSAS (comprobante de salida) atendida por la Sub Gerencia de Abastecimiento.

RESPECTO A LA SITUACION DE DESPACHO:

Gerencia de Desarrollo Urbano:

El Ex Gerente entrego a mi persona una relación de expedientes recepcionados por ambas Sub Gerencias, pendientes de proveer y para ser remitidos en su mayoría al área legal o para ampliar informes técnicos o legales.

Sub Gerencia de Edificaciones:

- Para realizar las inspecciones de los expedientes administrativos, se cuenta con 16 profesionales, pero sólo cuentan con acceso a movilidad 10 profesionales por 1 hora a la semana, lo cual es insuficiente.
- Para el cumplimiento del D.S. 011-2018, en caso la municipalidad formule observaciones, éstas son oficiadas por la Sub Gerencia de Edificaciones y enviados a la Central de Notificaciones de la Gerencia Municipal para su notificación, se solicita que se remita las notificaciones en el plazo de

hasta 03 días hábiles para poder continuar con el trámite respectivo y cumpliendo los plazos estipulados.

- Los expedientes que se desarrollan dentro del Centro Histórico de Trujillo y Áreas de protección y tratamiento especial, se derivan al PAMT para su pre calificación, evaluación a través de la Comisión Técnica, emisión de informes observados o conformes, oficios y notificación; de los cuales en su proceso la mayoría de expedientes tuvieron observaciones, que dilatan el proceso, tales como:
 - ❖ Folios faltantes en los expedientes, los cuales tuvieron que retornarse al PAMT.
 - ❖ Envían el expediente por SISTRAM y no en físico.
 - ❖ Demora en convocar a la Comisión para la calificación de los Expedientes.
 - ❖ Demora en emitir los oficios y las notificaciones de observaciones.
 - ❖ Se reevalúan en la Sub Gerencia los expedientes de conformidad con Informe aprobatorio del PAMT, para la emisión de Conformidad, creándose trabajos duplicados, en algunos casos no cuentan con el predio Saneado ni con el Certificado de Reconocimiento de predio urbano en el Centro histórico de Trujillo y Áreas de protección y tratamiento especial con fines de inscripción registral. Sugiriendo que no se dupliquen las acciones toda vez que la emisión de Licencias de Edificación es función exclusiva de GDU según lo establece el Art. 59° y no es de competencia del PAMT según las funciones descritas en el Art. 123° del ROF.

- Falta de personal profesional para realizar la Verificación Técnica de los Expedientes que cuentan con Licencia de Edificación, para realizar el Control de obra según Cronograma de Avance de Obra, conforme a la Ley 29090 y sus modificatorias, el cual fue solicitado con Oficio 3763-2018-MPT-GDU-SGE a Gerencia Municipal la convocatoria cas de cuatro (04) profesionales para el área de control y supervisión de obras: un (01) ingeniero sanitario inspector municipal de obra y un (01) ingeniero eléctrico o electromecánico inspector municipal de obra, un (01) ingeniero civil inspector municipal categoría 2, un (01) ingeniero civil inspector municipal categoría 3, y recepcionado en el área con respuesta negativa por la Gerencia de Personal por falta de Presupuesto.

Sub Gerencia de Habilitaciones Urbanas.

Esta Sub gerencia cuenta con 07 técnicos y 5 administrativos.

Las labores que cumplen son todas aquellas especificadas en el ROF Y MOF y los procedimientos de acuerdo al TUPA de esta entidad edil.

El sub gerente entrego un inventario de expedientes a su nombre y mobiliario, en un número aproximado de 149, según copia entregada en el proceso de transferencia.

Se precisa que cada técnico tiene a su cargo una serie de expedientes por evaluar en un número aproximado de 200 expedientes.

Se requiere personal profesional y administrativo para el área de fiscalización y notificaciones respectivamente.

SITUACIÓN DE AMBIENTES DEL ÁREA Y OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE.

Gerencia de Desarrollo Urbano:

Se requiere mantenimiento y acondicionamiento de infraestructura ocupada por esta Gerencia. Para lo cual se recomienda la reactivación de los Actos Previos del Proceso de Selección de Adjudicación simplificada N° 051-2017-MPT, para la “Contratación del Servicio de Mantenimiento, Acondicionamiento y reparación para el Control y Supervisión de Obras de la Sub Gerencia de Edificaciones”, el cual fue declarado Desierto el día 20-12-2017 según reporte de Ficha de Selección SEACE – OSCE. De igual manera se necesita un ambiente adecuado para el resguardo de los expedientes que forman parte de la Verificación Técnica, ya que estos tienen una caducidad de hasta 03 años, los cuales pueden ser revalidados u obtener una prórroga a solicitud del administrado.

Mejoramiento de la red de conexión para servicio de internet, sugiriendo la instalación de un servidor individual para esta gerencia. Esta limitación actualmente nos impide el acceso a la información de SUNARP pese a contar ya con el convenio suscrito para la

visualización de Copias Literales que acreditan la propiedad de los inmuebles materia de calificación.

Asimismo, esta limitación del mal servicio de internet nos limita a la suscripción de convenio con RENIEC para la visualización de los Datos de los Administrados más aún si el D.L. N° 1272 prohíbe a la administración requerir esta clase de documentos.

Destinar una unidad vehicular y un chofer para esta gerencia.

Actualizar el expediente Técnico ya iniciado para la adquisición de una camioneta para esta Gerencia y de esta manera iniciar el proceso de selección.

Implementar las disposiciones legales vigentes sobre seguridad y salud del trabajador, para lo cual se requiere mejorar la infraestructura como por ejemplo el cableado del servicio de luz e internet, dotar al personal de los EPP de acuerdo a su función para lo cual se requiere recursos para su adquisición.

Sub Gerencia de Edificaciones.

- Fallas en la Camioneta negra asignada al área de placa UD 1789, para el traslado diario del personal para realizar las inspecciones, lo cual generó retrasos para la emisión de informes y cumplimiento de plazos estipulados, necesitando reparación o cambio del radiador y mantenimiento en general.
- Se tiene el déficit de LICENCIAS DE SOFTWARE que necesita el área:
Licencia de AUTOCAD LT 2018: Según resolución de Gerencia Municipal N° 004-2016-MPT-GM, el cual tiene estandarizado el uso de licencias de Software, solicitándose LICENCIA DE AUTOCAD LT2018 en todo caso la versión que exista en el mercado actualmente, por un período de 03 años, solicitándose 18 unidades.

- Los ambientes de trabajo presentan riesgo eléctrico:
 - Según como se muestra en las imágenes adjuntas, las oficinas presentan riesgo eléctrico, por sobre carga de cableado eléctrico y sobrecargas de equipos en los tomacorrientes existentes; así también presenta riesgo por caídas por el cableado suelto en pisos; sobreponiendo así al personal que labora en la oficina.
 - Así también se necesita mantenimiento a los equipos de aire acondicionado y las Cámaras de Seguridad.
 - Se tiene que resolver los problemas de Internet o SISTRAM, ya que las redes de internet se encuentran saturadas y faltas de mantenimiento o cambio.
 - Falta de personal profesional para realizar la Verificación Técnica de los Expedientes que cuentan con Licencia de Edificación, para realizar el Control de obra según Cronograma de Avance de Obra, conforme a la Ley 29090 y sus modificatorias, el cual fue solicitado con Oficio 3763-2018-MPT-GDU-SGE a Gerencia Municipal la convocatoria cas de cuatro (04) profesionales para el área de control y supervisión de obras: un (01) ingeniero sanitario inspector municipal de obra y un (01) ingeniero eléctrico o electromecánico inspector municipal de obra, un (01) ingeniero civil inspector municipal categoría 2, un (01) ingeniero civil inspector municipal categoría 3, y recepcionado en el área con respuesta negativa por la
 - Gerencia de Personal por falta de Presupuesto.
 - Para realizar las inspecciones de los expedientes administrativos, se cuenta con 05 profesionales, pero sólo cuentan con acceso a movilidad 02 profesionales por 2:30 horas una vez a la semana, lo cual es insuficiente, los otros 03 profesionales están condicionados a que se cuenta con Caja Chica para movilidad
- Se tiene el siguiente déficit de Equipos Informáticos:
 - 01 computadora portátil: para uso del coordinar del área de Control y Supervisión de obras, para uso en asistencia a talleres, capacitaciones, seminarios, etc.; cumpliendo las

funciones de envío y recepción de información de forma directa y rápida.

Sub Gerencia de Habilitaciones Urbanas.

- El espacio de esta Sub Gerencia se ubica en un solo ambiente, con mobiliario, personal y expedientes hacinados, colocados los expedientes hasta en el suelo, así como la falta de ventilación sea natural o artificial.
- Las conexiones de luz, teléfono e internet se encuentran en pésimo estado y muchas de ellas expuestas.
- Por la falta de espacio no se puede ubicar más mobiliario por lo tanto los expedientes se encuentran expuestos sin custodia en tanto se ubican en los escritorios, sillas pasadizos de circulación y pisos.
- Falta de programas informáticos especializados para el área que cuenten con su respectiva licencia, pues esto ocasiona retraso en el personal al momento de calificar técnicamente sus expedientes.
- Falta de suscripción de convenios con registros públicos y RENIEC para acceder a la información a fin de dar una mejor calificación, más aún si ahora no se debe exigir ciertos requisitos a los administrados (D. Leg 1272).
- Falta de EPP (equipos de protección personal)
- Falta de una camioneta nueva destinada solo para esta Sub Gerencia, en tanto contamos con una camioneta deteriorada que semanalmente presenta fallas mecánicas, que retrasa y obliga a reprogramar las inspecciones nuevas o las ya programadas.
- Falta la atención oportuna de útiles de escritorio especialmente los cartuchos de tinta para las impresoras.

5.2. OBJETIVO Y METAS ESTRATÉGICO

ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION A GOBIERNOS LOCALES EN GESTION URBANA TERRITORIAL

TALLER: Capacitación en Temas de Edificación, Habilitaciones Urbanas, Elementos de Seguridad y Procedimiento Administrativo Sancionador, dirigido a la Municipalidad Distrital de Huanchaco.

TALLER: Adquisición de predios y/o expropiaciones para ejecución de obras FORTALECER LAS CAPACIDADES EN GESTION URBANA TERRITORIAL AL CIUDADANO

Realizar el Taller denominado “LA PARTICIPACION VECINAL Y LAS CONSTRUCCIONES INFORMALES” con los temas:

- ❖ Procesos Administrativos Sancionadores
- ❖ Publicidad en Propiedad
- ❖ Obras Menores
- ❖ Elementos de Seguridad
- ❖ Importancia y Beneficios por Construir Formalmente
- ❖ Consecuencias por Construir sin Licencias

ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS TECNICOS Y NORMATIVOS

Objetivo Estratégico : Desarrollo Territorial Sostenible		
Objetivo General : Promover la planificación y el desarrollo territorial local sostenible		
Objetivos específicos :		
Gerencia de Desarrollo Urbano	S.G. Habilitaciones Urbanas	S.G. Edificaciones
Hacer cumplir la normatividad vigente con los adecuados instrumentos técnicos de las subgerencias	Mejora del sistema urbano del distrito de Trujillo acorde a la planificación territorial	

“Ordenanza Municipal que reglamenta El Régimen de excepción temporal de regularización de Licencia de Edificaciones de inmuebles vinculados Al Patrimonio Cultural de la Nación “Que mediante DECRETO SUPREMO N° 001-2017-MC, se Aprueba el Reglamento del régimen de excepción temporal dispuesto en la Segunda Disposición Complementaria Transitoria del Decreto Legislativo N° 1255. En el art. 4 establece los supuestos que se acogen del régimen de excepción temporal, el art. 9, numeral 9.2 Si la intervención u obra pública o privada inconsulta ejecutada en inmuebles vinculados al Patrimonio Cultural de la Nación requiere de una licencia municipal para su ejecución. que de conformidad con lo dispuesto en el DS.01-2017-MC, existe la necesidad de generar una norma de carácter temporal y excepcional que regule el procedimiento de regularización de edificación ejecutada en bienes inmuebles vinculados al Patrimonio Cultural de la Nación que requieran de una licencia municipal para su ejecución, procedimiento que no está contemplado en el Tupa de la MPT, en ese sentido la propuesta de ordenanza se justifica pues se tiene que cumplir con lo señalado en la referida norma, asimismo contribuirá con la formalidad de las edificaciones construidas irregularmente sin Licencia de edificación.

RESPECTO A LAS ACCIONES DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL DE LAS EDIFICACIONES INFORMALES A REALIZARSE EN VIVIENDAS Y PUESTOS COMERCIALES DEL MERCADO LA HERMELINDA, SOLICITADO POR EL SR. REGIDOR HERNÁN AQUINO DIONISIO

A continuación, se presenta el sector donde se intervendrá dicho operativo

En atención a la facultad fiscalizadora que ostenta la Sub Gerencia de Edificaciones, ha retomado las acciones de fiscalización iniciadas desde el día 13 de abril del año 2018 donde se dejó 45 pre avisos a edificaciones y puestos que habían construido en retiro municipal o invadían vía pública; así como aquellas propiedades que contaban con volados fuera del límite de propiedad y que viene vulnerando las normas de urbanismo. (Alrededor de la Av. Los Laureles, Av. Las Américas y calle Pucara).

Con la ayuda de estos actos previos (pre aviso), se procederá a realizar algunas búsquedas registrales ante SUNARP, observándose que los puestos o edificaciones inspeccionadas donde se dejaron los preavisos no tienen su propiedad saneada, es decir no se encuentran inscrita, sino que ostentan actos posesorios. Actualmente la Subgerencia de Edificaciones se encuentra realizando otros actos previos para identificar si esta situación legal varía en algunos casos para luego iniciar un Proceso administrativo Sancionador (P.A.S).

ELARORACION DE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS Y LEGALES

En conjunto con el Área Legal de esta gerencia, se logró emitir **225** Resoluciones entre las cuales tenemos, Resolución de Abandono, Resolución de Improcedencia, Resolución de Procedimiento Administrativo Sancionador (Inicio, Medios Probatorios, Sanción Pecuniaria y No Pecuniaria), Resolución de Autorización de Paneles Publicitarios, Resolución de Licencia de Edificación, Resolución de Certificado de Visado de Planos, Resolución de Certificado de Numeración de Finca, Resolución de Certificado de Condición de Terreno, Resolución de Certificado de Parámetros Urbanísticos, Resolución de Licencia de Conformidad de Obra, Resolución de Licencia de Regularización de Edificación, Resolución de Desistimiento, Resolución de Silencio Administrativo Positivo o Negativo, Resolución de Rectificación de Error Material, Resolución de Ratificación, Resolución de Subdivisión de Lote, Resolución de Zonificación y Vías.

RECUPERACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS OCUPADOS A RECUPERARSE ANÁLISIS DEL PREDIO

INSCRIPCION REGISTRAL : Partida Nº 14052387
DENOMINACIÓN : PUEBLO JOVEN GRAN CHIMU DE
MONSERRATE ZONA B MZ Ñ LOTE 7 (en
copia literal)
SITUACION DEL ADMINISTRADO: PROPIETARIO
PROPIETARIO : ODILIA COLZANI SOLANO
USO : VIVIENDA

La Sub Gerencia de Edificaciones el día 11 de Diciembre del 2018 en esta primera intervención, efectuada en la dirección PUEBLO JOVEN GRAN CHIMU DE MONSERRATE ZONA B MZ Ñ LOTE 7, se encontró a la Sra. María Agurto de Lama quien es inquilina pero nos atendió y decepcionó el documento en mención, al realizarse la constancia correspondiente se encuentra un cerco perimétrico construido fuera del límite de propiedad, ocupando la vereda, aproximadamente 2.00 m. desde el límite de propiedad hacia la vía pública, impidiendo el libre tránsito peatonal, se observó al mismo tiempo que este cerco está conformado por paredes de ladrillo a una altura aprox. De 1.00m, con columnas y vigas de concreto todo en tarrajeo escarchado sin pintar, más rejas las cuales forman parte del cerco, todas de acero en color amarillo.

5.3. INDICADORES Y PRINCIPALES ACTIVIDADES A REALIZARSE:

- ✓ Operativo en las Galerías y Tiendas que se encuentran en la Avenida España fiscalizando el uso ilegal del retiro municipal, dejándoles un Pre Aviso donde les indicamos que se acerquen a la Gerencia e Desarrollo Urbano a presentar:
 - Copia Literal de Dominio Actualizada.
 - Declaratoria de Fábrica.
 - Licencia de Construcción
 - Autorización de Ocupación de Vía Pública.
 - Copia de DNI (propietarios y/o conyugues).
- ✓ Se realizará el Taller denominado “LA PARTICIPACION VECINAL Y LAS CONSTRUCCIONES INFORMALES” que estuvo dirigido a los alcaldes vecinales, organizado por la Gerencia de Desarrollo Urbano en conjunto con la Sub Gerencia de Habilitaciones Urbanas y la Sub Gerencia de Edificaciones donde se les capacitó al público presente con los siguientes temas:
 - Procesos Administrativos Sancionadores
 - Publicidad en Propiedad
 - Obras Menores
 - Elementos de Seguridad

- Importancia y Beneficios por Construir Formalmente
- Consecuencias por Construir sin Licencias

- ✓ Apoyo en el Operativo que se realizaría en la Avenida España organizado por la Gerencia de Desarrollo Económico Local, retirando a todo el comercio ambulatorio que se realizaba en dicha avenida y manteniendo el orden en la vía pública.

5.4. PRESUPUESTO

Nº	ACTIVIDADES A RECAUDAR	MONTO
1	Certificado de Parámetros Urb. Y edificación	
2	Certif. de Numeración Municipal	
3	Visación de Planos	
4	Licencia de Edificación Mod. A	
5	Licencia de Edificación de carácter militar - Mod. A	
6	Licencia de Edificación - Remodelación A	
7	Licencia de Edificación de Obras Menores - Mod. A	
8	Licencia de Cerco Perimétrico - Mod. A	
9	Licencia de Demolición Total A	
10	Licencia de Edificación Nueva Mod. B.	
11	Licencia de Demolición Parcial Mod. B.	
12	Licencia de Obras Ampliación y Remodelación Mod B	
13	Licencia de Edificación Mod. C Comisión	
14	Licencia de Edificación Mod. C Ampl. Demol, Acondicion.	
15	Licencia de Edificación Mod. C Revisores Urbanos	
16	Licencia de Edificación Mod D	
17	Licencia de Edificación Mod D - Ampliación	
18	Licencia de Edificación en Vías de regularización	
19	50% del 10% de Multa de Regularización	

20	Certif. Finalización y Declaratoria Sin variacion A, B, C y D	
21	Conformidad con Variación Mod A y B	
22	Conformidad con Variación Mod C y D	
23	Modificación de Licencia Edificacion Mod. C	
24	Revalidación de Licencia de Edificación	
25	Anteproyecto en Consulta A y B	
26	Anteproyecto en Consulta C y D	
27	Plaza de Estacionamiento	
28	Autorización para la Instalación de Antena - Telecomunic.	
29	Certificado de alineamiento y Compatibilidad para Grifo	
30	Autorización para ocupacion de Vía Pública	
31	Autorización de Publicidad Eventual	
32	Autorización de Publicidad Monumental	
33	Licencia de Habilitación Urbana - Mod. A	
34	Licencia de Habilitación Urbana - Mod. B	
35	Licencia de Habilitación Urbana - Mod. C	
36	Licencia de Habilitación Urbana - Mod. D	
37	Recepción de Obras de Habilitación Urbana	
38	Subdivisión de Lote Urbano	
39	Regularización de Habilitación Urbana Ejecutada	
40	Certificado de Zonificación, Vias y Cargas Metrop.	
41	Certificado de condición terreno en Vía Pública	
42	Sellado de Planos por Acumulación de Lotes Urbanos	
43	Autorizacion para ejecución de obra menor en vía publica	
44	Reconocimiento de Predio Uso Urbano en el C. Historico	
45	Certificado deCodigo Catastral	
46	Construccion de Cerco	
47	Modificacion de Proyectos en Mod B	
48	Autorizacion Publicidad Anual en Mobiliario Urbano	
49	Autorizacion para Ejecucion de Obra Menor	
50	Autorizacion de ejecucion de obras en uso Extraordinario	
51	Impresión y Visacion de Planos aprobados	
52	Habilitacion Urbana de Uso Mixto	
53	Multas por proceso administrativo sancionador	
TOTAL		

5.5. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

N°	Actividad operativa	Unidad de medida	Meta:	Ejecutado
1	Asistencia técnica y capacitación a gobiernos locales en gestión urbana territorial	Municipio		
2	Fortalecer las capacidades en gestión urbana territorial al ciudadano	Personas capacitadas		
3	Elaboración de documentos técnicos y normativos	Informe emitido		
4	Elaboración de documentos administrativos y legales	Resoluciones emitidas		
5	Recuperación de los espacios públicos ocupados	Acción		

Presupuesto

N°	COSTO ESTIMADO POR ACTIVIDAD	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
COMPRAS (REQUERIMIENTOS LOGISTICOS)				
01	UTILES DE ESCRITORIO			3569.26
	cds y sobres para cds.	1200	1.5	1800
	plumones indelebles	4	2.5	10
	cola de ratón	20	5	100
	papel bond	2600	0.224	582.4
	tinta HP 19	3	65.62	196.86
	Papel membretado	500	0.54	270
	Sobres memb retados	500	0.9	450
	Cintha masking tape	100	0.8	80
	Sobres manila	100	0.8	80
02	MATERIALES DIVERSOS			345
	Cartulina Kimberly	50	0.6	30
	film artesco	15	7	105
	regalos a ponentes externos	6	30	180
	cajas para los regalos	6	5	30
SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS				35495
01	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO			30
	1.1 Estacionamiento y peaje	10	3	30
02	CORREOS Y TELECOMUNICACIONES			255
	2.1 Correos	150	0.7	105
	2.2 Telecomunicaciones	150	0.5	150
03	HONORARIOS PROFESIONALES			7550
	Pago a ponentes conferencias	6	300	1800
	Pago a ponentes talleres	10	550	5500
	Grupo musical	1	250	250
04	PRODUCCION ENCARGADA A TERCEROS			26960
	4.1 Impresiones afiches	500	0.68	340
	4.2 Maletines	1500	15	22500
	4.3 Fotocopias	200	0.1	20
	4.4. Credenciales y constancias	1550	0.8	1240
	4.5 Lapiceros	1500	0.8	1200
	4.6 Barner	2	80	160
	4.7 Impresiones de programas	3000	0.5	1500
08	PUBLICIDAD, PUBLICACIONES Y RELACIONES PUBLICAS			700
	5.1 Publicidad	500	1	500
	5.2. Conferencia de Prensa	1	200	200
				0
09	OTROS SERVICIOS			
CARGAS DE GESTION				2900
01	SUSCRIPCIONES			2000
	conferencias			1000
	talleres			1000
02	DONACIONES Y SUBVENCIONES			0
	Donaciones			0
	Subvenciones			0
03	GASTOS DE VIAJE			0
	<i>Pasajes Aéreos</i>			0
	<i>Pasajes Terrestres</i>	10	180	1800
	<i>Hospedaje ponentes</i>	6	140	840
	Viáticos	6	130	780
04	MOVILIDAD LOCAL	100	6	600
	taxis	100	6	600
05	OTROS GASTOS DIVERSOS DE GESTION			300
	Refrigerios	1200	1.7	2040
	Refrigerios (Organizadores)	120	2.5	300
COSTO DIRECTO				38395
COSTO TOTAL				76790

Cronograma

Actividades	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Describir el problema											x	
Establecer objetivos y metas												x
Establecer indicadores	x											
Obtener recursos	x											x
Evaluación de Resultados	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

CONCLUSIONES

1. El modelo de gestión del cambio propuesto estaría conformado por lo siguiente: describir el problema, establecer objetivos y metas, establecer indicadores y actividades a realizarse, obtención de recursos y evaluación de resultados.
2. El problema principal es la no colaboración de algunos colaboradores y demás involucrado directa e indirectamente con el servicio que ofrece el área de desarrollo urbano de la municipalidad provincial de Trujillo.
3. EL objetivo principal de esta propuesta sería mejorar la calidad de servicio que se reflejaría a largo plazo en una mejora de la imagen institucional de la municipalidad provincial de Trujillo.
4. Las fuerzas involucradas en la gestión del cambio son las gerencias de transportes y seguridad vial, abastecimiento, salud, gestión ambiental desarrollo social, administración tributaria y seguridad ciudadana.
5. Las fuerzas a priorizar para no tener implicancias en el impacto futuro de la municipalidad, son las frenadoras.
6. Las estrategias de cambio son mejora continua, mejora de los procesos, calidad de servicio, entre las más importantes.

RECOMENDACIONES

1. Capacitar constantemente al personal del área en el tema Gestión del cambio para tener colaboradores idóneos.
2. Fomentar el trabajo en equipo para para lograr la cooperación constante de los colaboradores del área.
3. Evaluar constantemente la calidad de servicio que brinda el área de área de desarrollo urbano de la municipalidad provincial de Trujillo.
4. Realizar estudios de gestión del cambio porque es un proceso importante y necesario en el mundo moderno de las organizaciones tanto públicas como privadas.
5. Lograr disminuir las fuerzas frenadoras que tiene el área de área de desarrollo urbano de la municipalidad provincial de Trujillo.
6. Realizar estudios constantes y profundo de gestión del cambio para poder diseñar estrategias que ayuden a logra la satisfacción del cliente del área de desarrollo urbano de la municipalidad provincial de Trujillo.

REFERENCIAS

- Aguilar, M. (2008) *Gestión de Cambio. Barcelona*. España. Editorial Grupo Planeta (GBS)
- Albrecht, L. (1920) *Gestión Organizacional*, Evanston. Editorial Row Peterson.
- Burke, W. (1994). *Desarrollo Organizacional*. Addison-Wesley Iberoamericana, México. <http://www.eumed.net/ce/2012/cnj.html>.
- Carbajal Llauce (2016). *Gestión del Cambio y calidad de servicio de los trabajadores del departamento de tránsito de la municipalidad distrital de Pomalca 2016*. Tesis de maestría para obtener el grado de Doctor em Gestión Pública y Gobernabilidad. Universidad César Vallejo Chiclayo Perú.
- Castillo Tello, Marisa (2014). *La gestión del Cambio y la competitividad de servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Ambo año 2014*.
- Constitución Política del Perú (1993)*. Consultado el 6/05/2019. <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Peru/Leyes/constitucion.pdf>
- Demming, E. (1951). *El Método Demming aplicado en obra*. Barcelona, España. Editorial Deusto.
- García, R. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (p. 680). Madrid. Editorial ESIC
- Greiner, J. (1972). *Principios de la Administración Científica*. Colombia: Edigrama
- Klein, T. (2017) *¿Por qué los fundadores no deberían hacer los cambios en sus compañías?* Artículo de opinión en el diario Gestión de fecha 30/10/2017.
- Ley 27972 (2003). *Ley Organica de municipalidades*. Consultado el 5/05/2019 [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/6FB6BC171E0F6830052579140073B7C2/\\$FILE/27972.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/6FB6BC171E0F6830052579140073B7C2/$FILE/27972.pdf)
- Ley 27678 (2002). *Ley Marco de modernización de la Gestión del Estado*. <http://www.inicam.org.pe/normativa/legislacion/Ley27658.pdf>
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. (4ta Edición) México. Mac Graw Hill.

- Pascale, J. (2010) *Cambios Comunes de Comportamiento en los Esfuerzos de Desarrollo de la Organización*. México. Editorial Pearson
- Porras, J.I. y Hoffer, S.J. (1986) *Cambios Comunes de Comportamiento en los Esfuerzos de Desarrollo de la Organización*. México. Editorial Pearson
- RAE (2017) *Diccionario de la Real Academia Española*. Consultado el día 01/09/2017 <http://dle.rae.es/>
- Rodríguez, D. (1996). *Gestión Organizacional*, Evanston. Editorial Row Peterson.
- Soria del Castillo, Bety (2017). *Diccionario Municipal Peruano. Herramientas para la gestión municipal*. Instituto de Investigación y capacitación municipal. Asociación promoción y capacitación para el desarrollo PROMCAD, Lima
- Tenorio Palomino, Josué David (2017). *Gestión del cambio y Clima Organizacional en la municipalidad distrital de Ayahuanco – Ayacucho*. Tesis de maestría para obtener el grado de Magister en Gestión Pública. Universidad César Vallejo de Ayacucho.
- Tejada Arquíñego (2012). *Modernización de la gestión en la municipalidad provincial del Callao*. Informe de investigación. Universidad Nacional de Callao. R.R. 113-2010-R Callao – Perú.
- Valencia, J. (2006). *Modelo de cambio organizacional para maximizar los resultados en una empresa del sector público* (tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Waddell, M. (2009) *Historia del pensamiento administrativo*; Editorial Pearson Educación, México.
- Zarate, W. (2010). *La gestión del cambio* (tesis de maestría). Universidad de San Andrés, Argentina.

ANEXOS

Anexo 1. Muestra

Gerencia de Desarrollo Urbano

Arq. Ernestor Delmonte Villanueva Valeriano

Gerente de Desarrollo Urbano

Alarcon Rojas, Greslim Melissa

Asmad Monzon, Yessenia Betsabe

Ayala Sanchez, Juan Bautista

Bocanegra Ascon, Guisella Vanesa

Cabrera Miñano, Ricardo Aparicio

Castañeda Alzamora, Gloria Maria

Castillo Avalos, Tony Steven

Cole Saldaña, Adriana Isabel

Cuba Leiva, Blanca Flor

Espinoza Gallardo, Rina del Pilar

Lavado Flores, Augusto Gilmer

León Becerra, Jorge Grimaldo

Leon Lecca, Jorge Freddy

Lombardi Barrantes, Angie

Lopez Carranza, Nohely del Rocio

Lopez Castro, Anny Sofia

Martinez Rodriguez, Jose Enrique

Mera Roose, Maria Ysabel

Pajuelo Perez, Diana Priscilla

Rodas Balcazar, Carlos Rosas

Rodriguez Castro, Margarita Violeta

Tasso Santiago, Luz Angelica

Venegas Valenzuela, Andres Miguel

Anexo 2. Cuestionario 1: "Gestión del cambio"

1. Cambios... ya sea que usted los esté considerando, planificado o que ya esté en el medio de ellos, ¿qué cambio está actualmente enfrentando dentro de su organización?
 - a. Cambio Tecnológico
 - b. Normatividad
 - c. Cambio de puestos
 - d. Exigencias laborales

2. ¿Cómo podría beneficiarse usted personalmente de particular con éxito en la gestión de ese cambio?
 - a. Estabilidad Laboral
 - b. Mejores sueldos
 - c. Ascensos
 - d. Ninguno

3. Enumere las razones específicas que crearon la necesidad de este cambio.
 - a. Eliminar monotonía
 - b. Cambio de jefes
 - c. Cambio de puestos
 - d. Cambio de funciones

4. ¿Qué puede hacer usted para ayudar a su organización en la gestión de ese cambio?
 - a. Participar en capacitaciones
 - b. Cooperar
 - c. Ayuda a mi jefe
 - d. Ninguna

Mientras sigue leyendo esta guía, vuelva sobre este ejercicio modificándolo y refinándolo a medida que el proceso de cambio avance.

Anexo 3. Cuestionario 2: "Proceso de cambio"

1. ¿En qué lugar del proceso de seis etapas se encuentra su equipo? Coloque una "X" en el lugar de la escala que indique la posición actual de su equipo en el proceso de cambio.

ETAPA:	1	2	3	4	5	6
--------	---	---	---	---	---	---

2. ¿Qué le indica la "X"?

3. ¿A quiénes seleccionará como miembros de su equipo para el cambio, y por qué?

Quién

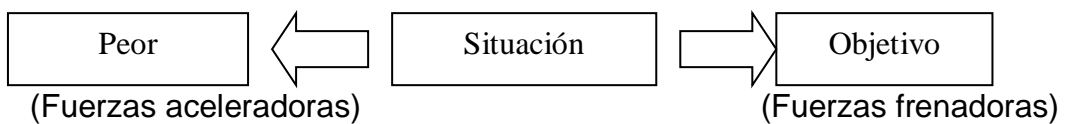
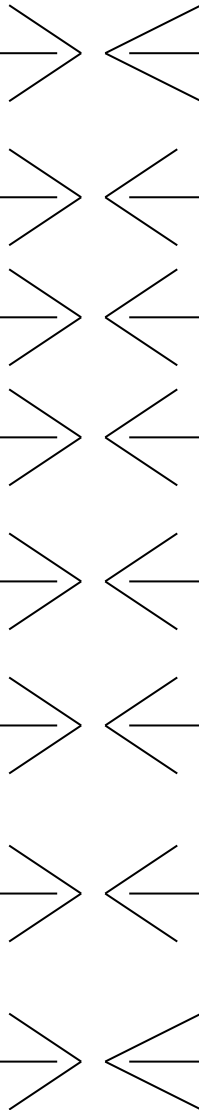
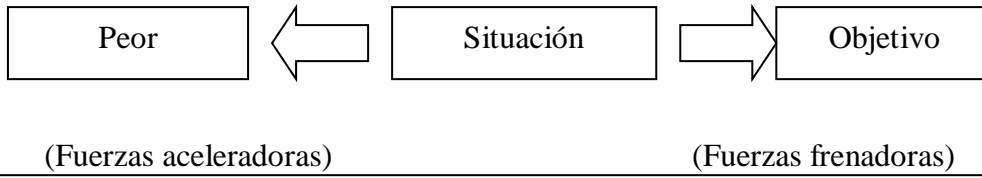
Por qué

- 4 Utilice el siguiente Diagrama de Campo de Fuerza para identificar las fuerzas dinamizadoras y las frenadoras en su equipo / organización, a los efectos de alcanzar el objetivo.

DIAGRAMA DE CAMPO DE FUERZAS

Situación actual:

Objetivo:



Anexo 4. Cuestionario 3: Necesidad del cambio

1. ¿Qué “señales” respaldan la necesidad del cambio que se apresta a encarar?
 - a. Monotonía.
 - b. Conflictos internos
 - c. Quejas de los clientes
 - d. Mejoramiento continuo
 - e. Ninguna

2. Enumere todas las oportunidades, beneficios o ventajas que tendrán lugar como resultado del cambio en cuestión.
 - a. Superación profesional.
 - b. Ascensos
 - c. Aumento de sueldo
 - d. Ninguna

Anexo 5. Cuestionario 4: Definir los resultados

1. ¿Cuál es el objetivo “de máxima” de su equipo?
 - a. Logro de objetivos y metas.
 - b. Atender al usuario
 - c. Calidad de servicio
 - d. Otras

2. ¿En qué favorecerá el cambio a su equipo, departamento, grupo de trabajo y organización? Enumere los resultados deseados.
 - a. Muy bueno.
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Ninguno

3. ¿Cómo evaluará usted el resultado?
 - a. Calidad de servicio.
 - b. Mejora en los procesos
 - c. Menos burocracia
 - d. Otras

4. ¿A quién afectará el cambio?
 - a. Colaboradores.
 - b. Clientes
 - c. Jefe
 - d. Ninguna