

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRIA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA



TESIS:

**“LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y LA
COMPETITIVIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
AMBO: AÑO 2014”**

**ELABORADO POR:
LIC. MARISA CASTILLO TELLO**

**DOCENTE ASESOR:
MG. JUAN TUYA BERRIO**

**HUÁNUCO-PERÚ
2016**

DEDICATORIA:

A DIOS, por darme el don de la vida, a mi padre, esposo e hijas por apoyarme incondicionalmente en las decisiones que tomo en la vida.

AGRADECIMIENTO:

A la Universidad de Huánuco, especialmente a la Escuela de Post Grado: Maestría en Administración, mención Gestión Pública, a la plana docente por contribuir en mi formación profesional, por guiarme en el desarrollo del presente trabajo y a mis colegas de la Municipalidad Provincial de Ambo.

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	06
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
1.1. Planteamiento del problema.....	10
1.2. Formulación del problema y alternativas o planteamientos	15
1.3. Trascendencia teórica, técnica y académica.....	16
1.4. Antecedentes inmediatos.....	18
1.5. Objetivos	35
CAPÍTULO II	
REFERENCIA TEÓRICA O CONCEPTUAL	
2.1. Antecedentes históricos.....	36
2.2. Aspectos conceptuales o doctrinarios (<i>para cada variable</i>).....	37
2.3. Base teórica o teoría en la que se sustenta.....	43
2.4. Definiciones operacionales.....	56
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	
3.1. Método y nivel de investigación	59
3.2. Sistema de hipótesis, variables (<i>operativización</i>) y esquema de diseño.....	60
3.3. Cobertura de la investigación (<i>población y muestra</i>)	63
3.4. Técnicas e instrumentos.....	66
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS	
4.1. Presentación de resultados en concordancia con las variables y objetivos	67
4.2. Análisis y organización de datos, dividido en sub	

capítulos o contenidos desagregados, de acuerdo a las variables e indicadores que fundamentan la Tesis.....	71
---	----

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Verificación o contrastación de la hipótesis, objetivos y problema (en coherencia).....	73
5.2. Nuevos planteamientos.....	76

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones.....	78
6.2. Recomendaciones.....	80

CAPÍTULO VII

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	82
ANEXOS	86

RESUMEN

La tesis denominada “LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y LA COMPETITIVIDAD DE SERVICIOS PUBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AMBO: AÑO 2014”, se enfoca en las nuevas tendencias de la competitividad, así como la internacionalización del conocimiento, y las nuevas tecnologías. La vida de las organizaciones se presenta como un mar de cambios en el que algunas veces hay grandes mareas y otras veces hay calma, pero siempre hay oleaje.

Dentro de la Gestión del Cambio en la Competitividad de Servicios Públicos, la Municipalidad Provincial de Ambo considera dentro de sus documentos de gestión, específicamente en su Plan Estratégico, que se convierte en una herramienta valiosa para el desarrollo, porque permite el análisis de los resultados propuestos versus los obtenidos, permite la verificación de la obtención de los objetivos planteados y contribuye a la implementación de mecanismos de evaluación. Que compartan en el mismo espacio, el gobierno local, los organismos de estado, el sector privado, la Cooperación Técnica Internacional y la sociedad civil, muestra que es posible superar la tradicional acción momentánea y circunstancial, como la base para institucionalizar procesos a través de espacios permanentes que no actúan “para un proyecto” sino para atender los problemas y posibilidades de la población.

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 lineamientos de gestión con el objeto de alcanzar niveles de competitividad de servicios públicos, que satisfagan las expectativas de la sociedad.

SUMMARY

The thesis called "CHANGE MANAGEMENT COMPETITIVENESS AND PUBLIC SERVICES IN THE MUNICIPALITY OF AMBO PROVINCIAL: 2014", focuses on new trends in competitiveness and internationalization of knowledge and new technologies. The life of organizations is presented as a sea change in which sometimes there are high tides and sometimes there is calm, but there are always waves.

In Change Management in Public Services Competitiveness, the Provincial Municipality of Ambo considered within its management documents, specifically in its Strategic Plan, which becomes a valuable tool for development, because it allows the analysis of the results Proposed versus those obtained permits verification of obtaining the objectives and contributes to the implementation of evaluation mechanisms. Share in the same space, local government, state agencies, private sector, international technical cooperation and civil society, shows that it is possible to overcome the traditional circumstantial momentary action as the basis for institutionalizing processes through permanent spaces that do not act "for a project" but to address the problems and possibilities of the population.

Change Management in the Provincial Municipality of Ambo as a new juncture, it means seeking the Competitiveness of public services. In

this sense, the research aims to develop management guidelines in order to reach levels of competitiveness of public services that meet the expectations of society.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema (*explicación, caracterización*)

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. Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

Las capacidades esenciales para el desarrollo humano son vivir una vida larga y sana, tener conocimientos, tener acceso a los servicios básicos, recursos necesarios para alcanzar un nivel de vida decorosa y poder participar en la vida de la comunidad, esto contribuye a garantizar el bienestar y la dignidad de todas las personas y fomentar el respeto por sí mismo y por los demás. En este sentido el distrito de Ambo en su condición de capital de la

Provincia de Ambo, en el Índice de Desarrollo Humano, muestra aun condiciones que necesitan ser superadas, tales como la esperanza de vida al nacer enfrentada a una esperanza de 65 años y también el Índice de Desarrollo de 0.5480 y un deficiente ingreso per cápita de S/. 180.00 nuevos soles el cual está muy por debajo del Ingreso Mínimo Vital que es de S/. 850.00 Soles a Nivel Nacional.

El distrito de Ambo, está conformada a través de 01 centro de salud y 04 puestos de salud, los servicios que prestan son: Medicina General, Obstetricia, enfermería, entre otros; respecto a la infraestructura de sus ambientes, se encuentran en regulares condiciones, requiriendo de implementación y equipamiento debido a que algunos instrumentos y equipos se encuentran obsoletos, todo ello hace que el servicio que se presta sea deficiente ante la excesiva demanda.

La población de discapacitados en el Distrito de Ambo es mayor al del Departamento de Huánuco en 0.41%, pero en cuanto a la población sin discapacidad el Departamento de Huánuco es mayor en un 0.41%.

La reducción de la incidencia de desnutrición crónica del 38% del año 1,999 al 64% en el año 2,002 como nos muestran los datos del nuevo mapa de pobreza 2,006 elaborado por FONCODES; esto se debe en su mayoría a la intervención de

diversos programas propuestos por el estado, tales como: Pensión 65, Kuna mass, Kali warma, Panfar, JUNTOS.

Las causas de Mortalidad Infantil por EDAS e IRAS han disminuido considerablemente gracias al tratamiento oportuno que vienen brindando las madres capacitadas para poder tratar estos males, a ello se suman los diversos programas de intervención y la apertura de los servicios de promoción de la salud a la comunidad, como la Implementación del Sistema Integral de Salud (SIS) y el Incremento de la cobertura de inmunizaciones.

Los servicios de salud que actualmente están brindando tanto a nivel nacional, regional y local no son eficientes. Esto en su mayoría se debe a un sin número de causas que existen tales como limitado personal que opera en los hospitales y establecimientos, equipos e instrumentos obsoletos e inoperativos, debido al tiempo de vida superado y desactualizados con la tecnología moderna entre otros, todo ello hace que la demanda se incremente debido al crecimiento de la población. En el Distrito de Ambo, en lo que respecta al sector educación cuentan con diversos niveles educativos tales como: Inicial, Primaria, Secundaria, Superior y el CETPRO. A nivel primario se tiene una mayor población estudiantil, es por ello que existen mayor número de docentes y aulas educativas para que los alumnos puedan desarrollar su aprendizaje.

El tipo de vivienda en la Provincia de Ambo es generalmente independiente, dado a sus características rurales en gran medida. De ahí también, la figura de contar con un buen número de chozas ubicadas principalmente en zonas altas que hacen de morada permanente.

Las comunidades tienen una cultura productiva desarrollada para enfrentar los retos de la agricultura andina, cuyas bases es la diversidad de cultivos, la opción de la calidad contra la gran escala, producir pequeños volúmenes para correr menos riesgos. La tradición es la de autoabastecerse por cada valle antes que andar trasegando alimentos de un lado a otro si no era imprescindible para la complementación de la dieta.

De acuerdo a su característica de zona alto andina y de presentar condiciones climatológicas favorables, la producción pecuaria de la zona de Ambo demuestra ser una zona propicia para la ganadería; sin embargo en la actualidad está constituida principalmente por la producción de ganado ovino, vacunos y caprinos, sin embargo la crianza de porcinos consta de 2,896 cabezas y de aves existen 34,845 cabezas (DIA - Agencia Agraria Huánuco), además podemos destacar que la producción de auquénidos se encuentra en proceso de extinción. La comercialización de productos agrícolas y pecuarios, se da con mayor afluencia en los días de feria y aniversario de la Provincia de

Ambo, a razón de la excesiva concurrencia por darse cita a observar los eventos y las ferias que se organizan.

La capital del distrito no tiene el aspecto de un poblado rural tradicional, sino que aparece vinculada a los progresos occidentales (servicios públicos, mayor desarrollo mercantil, escolarización más acentuada, etc.), En cambio los centros poblados ubicados en la parte media y alta son rurales.

La población Ambina es joven en su mayoría: un 36.26% son menores de 15 años y un 56.08% menores de 25 años, correspondiendo con la estructura etaria de una sociedad subdesarrollada. La niñez y juventud actual viven en una sociedad con indicadores desfavorables en cuanto a salud, nutrición y acceso a servicios básicos. La niñez y la juventud siempre se han caracterizado por ser una población con un sin número de actos de maltratos tanto físicos como psicológicos que altera y malogra el bienestar de estos. Este fenómeno social tiene diversas causas, como el maltrato en el hogar por los mismos padres, el abandono de sus hijos a causa de la pobreza y la desintegración familiar que afecta a la población urbana y rural.

Se ha detectado los siguientes problemas; Desnutrición Infantil. Servicios básicos deficientes. Analfabetismo. Escasa tecnificación agrícola en las comunidades. Deficiencia de la calidad de los servicios educativos y de salud. Caminos vecinales en pésimas condiciones. Crisis de valores. Limitado presupuesto.

Desastres Naturales. Productos extranjeros a precios bajos.
Influencia extranjera negativa. Contaminación ambiental.
Incremento de la drogadicción y alcoholismo en la Juventud.

1.2. Formulación del problema y alternativas o planteamientos

1.2.1. Problema General:

¿Cuál es la relación de la Gestión del Cambio con la competitividad de servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de Ambo: Año 2014?

1.2.2. Problemas Específicos:

📌 ¿Cuál es la relación que existe entre el nivel de conocimiento de los funcionarios con la competitividad de servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Ambo: Año 2014?

📌 ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades de los funcionarios con la competitividad de servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Ambo: Año 2014?

📌 ¿Cuál es la relación que existe entre las actitudes de los funcionarios con la competitividad de servicios públicos en la Municipalidad provincial de Ambo: Año 2014?

1.2.3. Planteamiento del propósito o alternativa de solución

La investigación tiene como objeto fundamental proponer modelos de Gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Ambo: Año 2014, con el fin de optimizar los niveles de competitividad de servicios Públicos que satisfagan las expectativas de la sociedad elevando los niveles de vida.

1.3. Trascendencia teórica, técnica y académica (justificación y trascendencia)

La investigación desde el punto de vista Teórico incorpora nuevos modelos de gestión del cambio, calidad en base a la gestión de los conocimientos utilizando las tendencias específicas de competitividad de servicios Públicos de los gobiernos locales. De igual manera incorpora modelos de las nuevas tendencias de Desarrollo de Capacidades Profesionales, así como los nuevos modelos de Competitividad en servicios públicos Municipales.

Académicamente permite incorporar nuevos enfoques, conocimientos relacionados al tema de investigación y la tesis ya concluida sirve como un documento académico para estudiantes de pre grado como de post grado y la sociedad en general, lo importante es el uso adecuado de la lógica de investigación.

Técnicamente finalizada la investigación propone técnicas, herramientas para una gestión de calidad con propuesta de

desarrollo competitivo a través de un desarrollo de capacidades y habilidades en la gestión pública en gobiernos locales.

1.3.1. Factibilidad (académica, apoyo institucional, económico y pertinencia)

La investigación fue factible académicamente, en el sentido que cuento con conocimientos adquiridos en mis estudios de maestría realizada en la Escuela de Post Grado de la Universidad de Huánuco, cuento con el apoyo de los señores docentes de universidad en mención

De acuerdo a la naturaleza el estudio está enmarcado dentro de la modalidad de una investigación factible, debido a que está orientado a solucionar problemas de carácter social que repercute a la sociedad en el ámbito de la Gestión de Cambio de la Municipalidad Provincial de Ambo.

En mi situación de investigadora y servidora de la Municipalidad Provincial de Ambo, considero muy factible por el acceso a la información en primera línea y el apoyo de los directivos, alta dirección de la Municipalidad Provincial de Ambo.

Económicamente es factible, en el sentido que los sujetos de investigación no están generando gasto alguno, pues como profesional asumiré los gastos que es muy natural en este proceso de investigación.

1.4. Antecedentes inmediatos

1.4.1. Reseña histórica del distrito de Ambo

En los actuales territorios de la Ciudad de Ambo, habitó el hombre de PERGAYPATA, proyección de la cultura Lauricocha (la más antigua del Perú, siglo VIII A.C), prueba de ello son los restos humanos y vestigios arqueológicos encontrados en Chaucha, al sur de la plaza de armas de esta ciudad.

En el lugar en donde se ubica la actual ciudad de Ambo, los incas construyeron un tampu o tambo en donde tomaban descanso en sus duras marchas de conquista. Se afirma igualmente que los territorios Ambinos estuvieron poblados por numerosas tribus de Huanucuyos, los que asediados por otras tribus guerreras como los Puimbos de la Meseta de Bombón, se refugiaron en las atalayescas peñolerías de Atash para guarecerse de las continuas embestidas. Existen muchísimos pueblos pre-incas que demuestran esta afirmación, comprobable a través de los centros arqueológicos ubicados en Acush, Tacta, Huari, Auquinmarca y otros.

Ya en la época del coloniaje, Ambo perteneció al Cabildo de Huánuco, y siempre el tambo de Ambo siguió cumpliendo su rol de hospedaje para los viajeros. Hasta antes de 1830, los

terrenos en donde se levanta la actual capital de la provincia, pertenecieron a la hacienda Yanahuayra, los que posteriormente fueron poblándose hasta llegar a constituir un pequeño caserío, siempre bajo la tutela de la mencionada hacienda.

El 21 de octubre de 1845, el Presidente Ramón Castilla promulgó la Ley que convertía el caserío de Ambo en Pueblo. Asimismo la provincia de Ambo fue inaugurada el 16 de noviembre de 1912 en la casa consistorial, ante la presencia del prefecto del departamento, Lizardo Bertra; el subprefecto de la provincia, Salomé Atencia y personalidades notables del departamento.

El Distrito de Ambo, capital de la provincia del mismo nombre, se sitúa en el Departamento de Huánuco – República del Perú, América del Sur, en la región central de la sierra Peruana. Se localiza entre los 10° 07' 36" de latitud sur y los 76° 12' 09" de longitud oeste del meridiano de Greenwinch. La ciudad de Ambo está a una altitud de 2,064. m.s.n.m.

1.4.2. Antecedentes de la investigación

Se ha podido determinar que existen trabajos de investigación referidos a la administración, planeamiento, organización, ejecución presupuestal, sistema de control

interno de entidades privadas como públicas; pero ninguno referido directamente al gerenciamiento corporativo de los gobiernos locales. Los trabajos que existen aportan algunos puntos importantes a nuestra investigación:

Walter Aníbal Zárate (2010) Tesis: “La gestión del cambio”; de la Universidad de San Andrés- Buenos Aires; Argentina- Maestría en Estudios Organizacionales, llego a las siguientes conclusiones:

El objetivo de esta investigación fue analizar las variables vinculadas a la aceptación al cambio en proyectos de innovación tecnológica, específicamente en la implementación del sistema informático SAP en dos empresas argentinas de consumo masivo. De la investigación bibliográfica se seleccionaron las variables Soporte gerencial, Reconocimiento, Experiencia; Objetivos claros y desafiantes, Comprensión de los beneficios del proyecto y Capacitación las cuales se analizaron para conocer el nivel de satisfacción que los empleados tuvieron respecto de esas variables y cómo ellas se relacionaron con la aceptación al cambio. 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. Los gerentes tienen que estimular el diálogo de los empleados. Por un lado, clarificar el significado del cambio en sus esquemas de trabajo ayudando a reflexionar sobre los sentimientos que generan los cambios en esos esquemas y los significados que los usuarios atribuyen a esos nuevos esquemas. Por otro lado, los gerentes deben dar ejemplo por medio de sus prácticas y a valorizar la adopción de esas nuevas tecnologías. La expectativa es lograr que la gerencia sea menos ambigua y evite contradicciones entre lo que dice y lo que hace con el objeto de generar confianza y compromiso en los empleados. Dentro de este mismo proceso de revisar el rol de la gerencia en el proceso de cambio, beneficios del proyecto es otra variable que debe ser trabajada por los gerentes. De ese modo, en la medida en que la comunicación de los gerentes sea efectiva, los empleados podrán alinearse más con la expectativa que tiene la gerencia en ese cambio. Esta tarea requiere tiempo por parte de la gerencia y es necesario insistir en las distintas etapas del proyecto para clarificar el significado del cambio. El Soporte gerencial también tiene relación con los recursos que la gerencia tiene que habilitar para cumplir con los objetivos del proyecto. A lo largo de la investigación se puso de relieve la necesidad de disponer de

más recursos para superar dificultades: horas de capacitación, horas asignadas propiamente al proyecto y no a otras tareas fuera del proyecto. Todas estas acciones y su posible solución estuvieron bajo el alcance de la gerencia. Un aspecto particular que apareció en la investigación fue no haber podido implementar la función de planificación de requerimiento de materiales (MRP) en la empresa de cosmética. Uno de los principales argumentos esgrimidos fue la falta de tiempo para completar esta tarea. Esta situación es interesante de señalar porque dentro de todas las actividades a ser automatizadas con el sistema SAP, esta función es la que podía ser manejada en forma casi manual con planillas de cálculo a diferencia de la facturación, el despacho, el costeo que por volumen y complejidad no se pudieron manejar del mismo modo que la función MRP. Es así que la presión del cambio fue diferente y probablemente estimuló de otro modo su automatización. Si bien los dos proyectos por Tiempo y Costo se cumplieron sin desvíos significativos, la empresa que tuvo menor satisfacción con respecto a las variables analizadas fue la de cosmética (CASO B). Esto se tradujo visiblemente en los resultados finales que se describen en función de las variables investigadas y otra información obtenida del contexto. El Reconocimiento fue otra variable analizada que

puso de manifiesto que es necesario revisar los acuerdos entre gerentes y empleados. En la medida en que los empleados trabajan dentro del acuerdo de horas de trabajo pactado -convenido con la empresa- el Reconocimiento resultará valorado. Si esta dedicación excede el encuadre de horas convenido entre empleado y empresa, el reconocimiento puede llegar a ser considerado injusto por falta de interés o estímulo para cambiar. Por otro lado, el reconocimiento de los pares por el conocimiento que se adquiere en la herramienta y el valor que se asigna en el mercado a SAP estimularon a aceptar su aprendizaje y debilitar barreras para aceptar el cambio. Este precedente del valor de SAP en el mercado muestra la presencia del concepto de isomorfismo institucional (Di Maggio et al., 1983) mediante el cual la organización busca legitimidad ante sus principales grupos de interés en el ambiente externo: privilegia la aceptación del ambiente más que la eficiencia técnica interna que aparentemente ofrece SAP. Es así que conocer SAP significa mayores posibilidades de empleo para quienes aprenden el uso de esta herramienta, funcionando como fuerte estímulo para cambiar. De este modo, este significado que se construye desde el afuera permite crear, reproducir y cambiar a la organización. La Capacitación y todo lo que ayude a aprender mejor resulta

clave como elemento para debilitar las barreras que suelen aparecer ante el cambio. La innovación puede estar presente en los empleados y el conocimiento de sus procesos -requisito clave al considerar la constitución del equipo de trabajo- y en los consultores que asisten a implementar la solución informática, quienes pueden aportar nuevos modos de mejorar los flujos de información. En todo esto, la comunicación pasa a ser relevante: comunicar beneficios, comprender el cambio y su significado, alentar, estimular los equipos de trabajo mediante un adecuado soporte gerencial. Sin duda, las organizaciones son un conjunto de conversaciones en donde la gerencia debe estimular para que todos sus miembros aprendan más y mejor. En realidad de eso se trata cambiar: abrir espacios a lo nuevo, dejar atrás espacios que deben ser modificados, tolerar el tiempo que lleva el proceso de cambio, los errores que el propio proceso de aprendizaje conlleva y lograr desde la gerencia que todo ello se encauce del mejor modo en tiempo y forma.

Oswaldo Morales; Ángel Barrera; Milagros Rodríguez; Carla Romero; Rosa Távara (2014) ESAN; Investigación: “Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú” llegaron a las siguientes conclusiones:

El análisis hasta aquí realizado permite formular un modelo de gestión de la innovación en los gobiernos locales del Perú. En el modelo propuesto concurren los aspectos técnicos y políticos de manera secuencial, lo que permite la retroalimentación para asegurar la mejora continua y la sostenibilidad, a partir de la medición y la evaluación de la eficacia de la propuesta innovadora. El concepto de innovación en los gobiernos locales se distingue por la generación de valor público y por la contribución al desarrollo local. Como producto de la revisión teórica, y del análisis de las experiencias nacionales y foráneas, se identificaron los siguientes componentes como elementos esenciales del proceso de gestión de la innovación: la motivación, los actores, los recursos, las alianzas, la ciudadanía y el cambio cultural. También se identificaron, como bases sobre las que se apoya el proceso de gestión de la innovación, los siguientes pilares: gestión del conocimiento, factores que promueven la innovación, y adaptabilidad al entorno y al contexto cultural. 198 Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú como producto de la revisión teórica y del análisis de experiencias nacionales e internacionales se han identificado siete pasos: idea, propuesta seleccionada, propuesta desarrollada, adopción, puesta en marcha, sostenibilidad, y

medición y evaluación; y cuatro etapas: generación de idea, búsqueda e investigación, selección, e implementación. Una de las particularidades en la generación y la gestión de la innovación en el gobierno local es el determinismo normativo que enmarca la actuación de los funcionarios en las normas jurídicas, que limitan la experimentación de nuevas o mejoradas formas de gestión o de servicio en el municipio; además, no están reguladas, lo que incentiva que se mantenga el statu quo por el temor a la sanción del sistema de control gubernamental; todo esto restringe el desarrollo y la promoción de la innovación en los gobiernos locales. El modelo de gestión de la innovación del gobierno local produce una ruptura con el uniformismo, o régimen común, en la calificación de los gobiernos locales a través de la adaptabilidad cultural que permite que sea lo suficientemente flexible para aplicarse en todo tipo de municipio, incluso en zonas rurales o fronterizas, pues reconoce la diversidad de identidades culturales y las incorpora en la generación, el diseño y la puesta en marcha de la propuesta innovadora. La fortaleza del modelo de gestión de la innovación es que, al ser una representación de un procedimiento secuencial que acepta la retroalimentación, permite generar, clasificar y distinguir las iniciativas innovadoras como respuesta a las necesidades y

los problemas de los vecinos a través de la creación de proyectos, programas o unidades orgánicas, y a partir de la administración de los recursos escasos o abundantes con los que cuenta el gobierno local conforme a las funciones, las competencias y las responsabilidades que asigna la ley al funcionario municipal.

1.4.3. Antecedentes bibliográficos

Uno de los sectores de la Administración Pública que ha demorado ponerse acorde con la modernidad y en carrera de la calidad total en prestación de servicios, es indudablemente la Municipalidad, refiriéndonos a las municipalidades en general. Los servicios en general que se brindan en estas instituciones dejan mucho que desear. Podría decirse que son muestra de la ineficiencia alcanzada con experiencia. Sin embargo, es necesario realizar un análisis mucho más serio del por qué la situación actual de las Municipalidades y sobretodo de la situación de la Administración Tributaria Municipal y su necesaria modernización. Haciendo un poco de historia podemos decir que, entre 1892 y 1919, en la llamada República Aristocrática, se reorganizó tímidamente la institución municipal. En 1892, se promulgó una Ley Orgánica, que increíblemente, se mantuvo vigente hasta 1984.

En 1920, en el Oncenio de Leguía, se suspendió la electividad de los cargos municipales. Se decidió que el Ministerio de Gobierno, actualmente Interior, nombre a alcaldes y regidores. En consecuencia tuvieron que pasar cuarenta y tres años para que, en el primer gobierno de Fernando Belaunde Terry, se volviera a elegir democráticamente a las autoridades locales. Posteriormente, durante el gobierno militar se retomó a la "dedocracia", para designar a los alcaldes.

Al recuperarse la democracia, en 1980, se reinició la elección de alcaldes y regidores, y al igual que en 1963 fue en el segundo gobierno del presidente Belaunde.

A pesar de este escenario sombrío, los municipios son la vanguardia del proceso de democratización que requiere el país. Cabe manifestar entonces que el desarrollo municipal en general ha sido y es muy incipiente en el Perú, lo cual indudablemente involucra a todos sus sistemas. Y es necesario mencionar que desde que se restablecieron las elecciones democráticas para la elección de alcaldes y regidores, el municipio se convirtió en la fuente para poder pagar los favores políticos, derivando ello en la asimilación de personal que no era el más adecuado para desempeñar funciones propias de dichas instituciones.

La nueva Ley Orgánica de Municipalidades – Ley No. 27972, fue publicada en el Diario Oficial el Peruano el 27 de Mayo de 2003. Como antecedente diremos que la Ley Orgánica de Municipalidades – Ley No. 23853, derogada, entró en vigencia en el mes de Junio del año 1984 e interpretaba la realidad económica, política, social y cultural de esa época y dentro del marco de la Constitución Política de 1979.

En 1993 entra en vigencia la nueva Constitución y trajo novedades en materia municipal. De hecho modificó la Ley Orgánica de Municipalidades en vigencia. Por ejemplo en la Constitución de 1979 sólo se reconocía a las Municipalidades la autonomía política y económica, mientras que la Constitución de 1993 le agrega la autonomía administrativa, otorga a las Ordenanzas rango de Ley, también les otorga iniciativa legislativa en materia de su competencia y la irrenunciabilidad y revocabilidad de los cargos de Alcaldes y Regidores, entre otras situaciones que ésta nueva Ley Orgánica de Municipalidades recoge.

La realidad política, económica, social, cultural y jurídica en que vivimos hoy es distinta a la que sirvió de base para la derogada Ley No. 23853, es más vivimos hoy en un mundo globalizado al que nuestro país no escapa.

En general esta nueva Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 agrega a la anterior nuevos conceptos que buscan

hacer posible la interrelación de una democracia representativa con el carácter participativo. Se habla de presupuestos participativos, rendición de cuentas, vigilancia ciudadana, transparencia en la información, aspecto esencial para el ansiado desarrollo de concertación del medio ambiente, desarrollo sostenible, desarrollo de capacidades, Gestión del Riesgo de Desastres, del proceso de descentralización y dentro de ella transferencias de competencias, de la organización y participación ciudadana en la gestión de la administración municipal y en base a ello, de alguna manera, superar los males de la administración Municipal que son similares a los de la administración Pública.

1.4.4. Base legal de la investigación

Los gobiernos locales distritales se rigen en base a las siguientes normas: Constitución Política del Estado. Ley Orgánica de Municipalidades. Ley de Regionalización. Ley de Gestión Presupuestaria del Estado. Ley del Presupuesto Anual del Sector Público. Ley de Creación de la Provincia y Distrito. Ley de Tributación Municipal- Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal. Ley del Sistema de Seguridad Ciudadana. Ley y reglamento de Procedimientos de ejecución Coactiva. Directiva para la aprobación, ejecución y control del proceso presupuestado de los

gobiernos locales. Plan Operativo de Municipalidad Distrital. Directivas y otros documentos internos.

Según Valdivia (2006), la Ley Orgánica de Municipalidades No. 27972, establece que basados en los Planes de Desarrollo Municipal Distritales Concertados y sus Presupuestos Participativos, el Consejo de Coordinación Local Provincial procede a coordinar, concertar y proponer el Plan de Desarrollo Municipal Provincial Concertado y su Presupuesto Participativo, el cual luego de aprobado es elevado al Consejo de coordinación regional para su integración a todos los planes de desarrollo municipal provincial concertados de la región y la formulación del Plan de Desarrollo Regional Concertado.

Estos planes deben responder fundamentalmente a los principios de participación, transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, inclusión, eficacia, eficiencia, equidad, sostenibilidad, imparcialidad y neutralidad, subsidiariedad, consistencia de las políticas locales, especialización de las funciones, competitividad e integración.

Los planes de desarrollo municipal concertados y sus presupuestos participativos tienen un carácter orientador de la inversión, asignación y ejecución de los recursos municipales. Son aprobados por los respectivos concejos municipales.

Las municipalidades promueven, apoyan y reglamentan la participación vecinal en el desarrollo local, conforme al artículo 197° de la Constitución.

Adecuando los conceptos de Toso (2005), un plan, es un instrumento de planificación, parte del proceso administrativo, muy útil que comprende la estructura de operaciones a realizar, ordenadas de manera coherente, coordinada e implementada con los recursos disponibles en este caso de la localidad. Este plan de desarrollo concertado debiera concluir en un plan de acción, que es en definitiva una declaración precisa y clara de la finalidad que se persigue, así el plan debe constituirse en una guía o para determinar y orientar la inversión o la asignación y ejecución de los recursos ediles hacia los propósitos concertados con la comunidad para bien de la localidad.

1.4.5. Marco conceptual municipal

El 16 de noviembre del año 1853, el Congreso de la República dio la primera Ley Orgánica de Municipalidades constituida por 126 artículos; en ella se estableció un marco normativo general para la actuación de las municipalidades en el Perú, como un cuerpo encargado de la administración de los intereses locales. Luego, la Constitución Política del Perú, así como posteriores leyes orgánicas dan a las municipalidades **funciones promotoras del desarrollo**

local, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de la colectividad, además de las de **promoción adecuada, prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico**. En el marco del **proceso de descentralización** y conforme al criterio de subsidiariedad, el gobierno más cercano a la población es el más idóneo para ejercer la competencia o función; en este marco, **los gobiernos locales deben cumplir con mayor eficiencia las funciones que vienen desarrollando las instituciones nacionales en las distintas jurisdicciones locales**. Otro aspecto importante que le asigna la Ley Orgánica de Municipalidades, se refiere a la **promoción del desarrollo económico, con incidencia en la micro y pequeña empresa**, a través del **manejo de planes de desarrollo económico local**, aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de Documento de Trabajo.

El proceso de planeación local es integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos. En dichos procesos se **establecen las políticas públicas en el ámbito local**, teniendo en cuenta las competencias y funciones específicas exclusivas y compartidas establecidas para las municipalidades provinciales y distritales.

El marco normativo asigna a las municipalidades competencias exclusivas y compartidas.

Entre las competencias exclusivas, tenemos:

- Planificar y promover el desarrollo urbano y rural de su ámbito y ejecutar los planes correspondientes.
- Formular y aprobar el plan de desarrollo municipal concertado.
- Normar la zonificación, urbanismo, acondicionamiento territorial y asentamientos humanos.
- Aprobar su organización interna y su presupuesto institucional conforme a la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto y sus leyes anuales de presupuesto.
- Crear, modificar, suprimir o exonerar las contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos, conforme a ley.
- Fiscalizar la gestión de los funcionarios de la municipalidad.
- Ejecutar y supervisar la obra pública de carácter social.
- Aprobar la entrega de construcciones de Infraestructura y servicios públicos municipales al sector privado a través de concesiones o cualquier otra forma de participación de la inversión privada permitida por ley.
- Aprobar la celebración de convenios de cooperación nacional e internacional y convenios interinstitucionales, entre otros que señala la ley.

Las competencias municipales compartidas: Tenemos educación, salud pública, cultura, turismo, recreación y deportes, atención y




administración de programas sociales, seguridad ciudadana, transporte colectivo, tránsito urbano, renovación urbana, gestión del riesgo de desastres, entre otros.

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo General:

Establecer la relación de la Gestión del Cambio con la competitividad de servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de Ambo: Año 2014.

1.5.2 Objetivos Específicos:

-  Establecer la relación entre el nivel de conocimiento de los funcionarios con la competitividad de servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Ambo: Año 2014.
-  Establecer la relación entre las habilidades de los funcionarios con la competitividad de servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Ambo: Año 2014.
-  Establecer la relación entre las actitudes de los funcionarios con la competitividad de servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Ambo: Año 2014.

CAPÍTULO II

REFERENCIA TEÓRICA O CONCEPTUAL

2.1. Breve referencia histórica evolutiva de la gestión del cambio

"La Gestión de la unidad Edge: Las empresas que utilizan conflicto para mantenerse por delante", Pascale R. T., (1991) y "Resistencia: Una herramienta para la gestión del cambio constructivo" , Waddell, D. Sohal, Amrik S., (1998). 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, 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.

Para gestionar el cambio exitosamente hay que inducir una mayor participación de la gente, al final de cuentas es ella la que puede hacer que el cambio ocurra y aunque se puede presentar resistencia y de hecho se presenta casi siempre, ésta puede utilizarse para bien si se logra comprender por qué se presenta.

2.2. Aspectos conceptuales o doctrinarios de las variables

2.2.1. Gestión del cambio

La cultura del empresario en pequeñas y micro empresas. **Acevedo Martínez, J. A.; Rodríguez Reyes, T.** (2002).

La gestión del cambio es el proceso, herramientas y técnicas para gestionar la transición hacia una nueva realidad, intentando que las personas involucradas sean capaces y deseen trabajar en el nuevo contexto definido y se consigan los resultados esperados. Las principales etapas por las que todo proceso de cambio debe gestionar con éxito son las siguientes:

- **Liderar el cambio:** Para que cualquier proceso de cambio tenga éxito es fundamental el liderazgo del equipo directivo en todo momento. Un verdadero líder del cambio debe estar siempre visible, activo y mostrar su compromiso y apoyo

público a la iniciativa de cambio. Debe mostrar el coraje necesario para cuestionar la situación actual y defender con pasión y energía la necesidad de cambiar la organización. Es importante que el líder del cambio sea una persona que tenga la autoridad formal para tomar decisiones claves y movilizar los recursos necesarios. Hay que distinguir entre el líder del cambio, que impulsa, exige y autoriza el cambio, y los agentes del cambio, que son las personas que asumirán el papel directo de llevar a cabo el cambio en la organización.

- Las principales funciones del líder del cambio son:

- a) Generar un discurso atractivo que convenza y motive a la gente a iniciar el cambio.
- b) Apoyar en todo momento al equipo encargado de cambiar la situación.
- c) Asegurar que el resto del equipo directivo esté de acuerdo y comprometido con el cambio.
- d) Sirve de ejemplo el nivel de energía, coherencia y compromiso requeridos.
- e) Convierte al proceso de cambio en la principal prioridad de la organización y asegura que los recursos necesarios estén disponibles.
- f) Monitoriza personalmente el progreso del proceso de cambio.

- **Generar la convicción de necesidad del cambio:** Si no está clara la razón por la que se desea cambiar una situación, el

cambio nunca tendrá lugar. En todo proceso de cambio es lógico y deseable que exista una cierta resistencia al cambio por parte de personas dentro de la organización. Es fundamental dar respuesta a esa resistencia explicando profundamente la lógica que existe detrás del cambio a realizar, por ello es importante utilizar técnicas estructuradas de análisis de la situación actual y de las oportunidades y amenazas que se aproximan. No se trata únicamente de comunicar los grandes objetivos estratégicos a conseguir por la entidad, sino de despertar en las personas y grupos de interés de la organización la necesidad de cambiar para alcanzar una situación que será positiva para ellos y para la entidad. Todas las personas deberán entender como el cambio le afectará y cómo se les apoyará durante el proceso. El objetivo final de esta etapa es crear una visión conocida y compartida por todas las personas que integran la organización.

- **Dar forma a una visión:** La visión nos ofrecerá una imagen clara de la situación de destino a la que queremos llegar al final del proceso de cambio. Deberá ser una visión que llegue a las mentes y a los corazones del equipo, y nos servirá para motivarles y enfocarles en las actividades a realizar a partir de este momento. La visión debe conseguir enlazar claramente la situación pasada, presente y futura de la entidad, presentando el espacio a recorrer entre la situación *hoy* y la deseada *mañana*. La

correcta expresión de una visión debe ser positiva, emotiva, retadora, comprensible, siempre con atención y enfoque en los destinatarios de las actividades de la entidad. La incorporación de los valores de la organización a la visión y de los beneficios para los destinatarios será fundamental para conseguir movilizar a las personas hacia el cambio. La visión debe ser traducida en elementos de acción tanto a nivel personal (comportamientos deseables) como organizativo (nuevos procesos) para que las personas puedan iniciar el camino del cambio con rapidez.

En definitiva, hay que realizar una buena gestión de la comunicación prestando atención a aspectos como: Fracasos y éxitos pasados. Contexto: Situación emocional del equipo, expectativas, creencias, Selección de promotores internos del cambio, Canales de comunicación: cara a cara, organizativo, media comunicación, externos. Plazos y frecuencia de comunicaciones.

- **Obtener el compromiso del equipo:** Sin la participación comprometida del equipo el cambio no tendrá éxito o no se llevará a cabo de manera eficiente. Es importante conseguir el apoyo de la mayor parte de los miembros de la organización, especialmente aquellos que ocupan puestos clave. Para ello hay que conocer los costes y beneficios de la situación futura para cada persona o rol y anticiparse a las posibles resistencias. Ante un cambio

podemos encontrar resistencias constructivas o negativas. Las constructivas cuestionan la solución que el cambio propone desde la involucración en el mismo y buscar soluciones alternativas, buscan poner a prueba la solidez de la visión definida. Son desactivables a través de la escucha, comunicación, apoyo y negociación parcial. La resistencia negativa es más difícil de gestionar puesto que normalmente es ejercida por personas que no quieren participar en el cambio de ninguna manera e incluso pueden formar propuestas de cambio alternativas, intentando deslegitimar a los líderes del cambio. En este caso hay que comprender la oposición de estas personas pero hay también que estar atento a intentar desactivar o aislar las iniciativas de sabotaje que realicen. Si las consecuencias del cambio son percibidas como positivas por la persona, normalmente adoptará una postura de compromiso y colaboración proactiva hacia el mismo. Si las consecuencias son percibidas como negativas, existirán dos opciones: si puedo elegir una alternativa, no cambiaré, si no puedo elegir, aceptaré el cambio para cumplir. Es importante también averiguar la causa de la percepción negativa del cambio, pues a veces las personas tienen miedo a cambiar porque se sienten inseguras en la nueva situación al temer que no podrán realizar el nuevo rol o tarea. En estos casos hay que dar formación y apoyo personalizado para que venzan esa resistencia y tomen confianza.

- **Monitorizar el progreso:** Sólo a través del seguimiento del proyecto de cambio podremos dar respuesta y corregir las potenciales desviaciones que nos encontremos durante la ejecución. La monitorización se basa en el establecimiento de “hitos” en la vida de un proceso de cambio, y en la capacidad de registrar los resultados obtenidos en comparación con los esperados en esos “hitos” o momentos clave definidos. El proceso de seguimiento sirva también para celebrar los éxitos parciales logrados y conseguir de esta manera mantener el nivel de motivación y enfoque alto en el equipo. Un sistema de seguimiento es eficaz si cumple con las siguientes condiciones: es completo y preciso, visible y comprensible por todos, eficiente en costes y tiempo de elaboración, y sobre todo enfocado a medir pocas variables, pero relevantes, que tengan influencia directa sobre el devenir del proceso de cambio.

- **Asegurar la continuidad del cambio:** Se puede reforzar la permanencia del cambio conseguido a través de actividades como: La celebración temprana y pública de éxitos. Manteniendo el nivel de entusiasmo y compromiso individual en el equipo. Manteniendo los recursos necesarios centrados en el proyecto. Integrando el proceso con otras actividades organizativas Evaluando las consecuencias del mismo (positivas o negativas) en el conjunto de actividades de la organización. Compartiendo lo aprendido en el proceso de cambio con el resto de la

organización. Identificando a los líderes del cambio y utilizando su capacidad en otros procesos de cambio u otros proyectos. Adaptando los sistemas e infraestructuras a la nueva situación tras el cambio (formación, medición de resultados, compensación, comunicación, reporting, organigrama, sistemas informáticos,...).

2.3. Base teórica o teoría en la que se sustenta

Administración, **Stoner, J. A.F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R.** (1996). **Gestión del cambio:** *La gestión del cambio ha de lograr que todo el mundo tenga claro por qué nos metemos en esto de la gestión excelente.* Los intentos de muchas empresas para implantar programas de gestión excelente y de mejora continua salen mal. Por lo general, esto se debe a que la empresa no tiene lo suficientemente en cuenta el hecho de que estos *Proyectos implican un cambio cultural para la Organización.* Nosotros sabemos que *la habilidad clave para ello es la de gestionar el cambio.* Por lo tanto, queremos ofrecerle las mejores prácticas para que eso no suceda en su organización. Esos intentos se van a convertir en *nuestros objetivos*, los cuáles detallamos a continuación:

- Definir bien la necesidad del cambio:

Lo que hemos llamado “cargarse de razones”. Hacer el hincapié necesario en las necesidades que nos conducen a implantar este

Proyecto de Gestión Excelente. Que todo el mundo sepa “por qué nos metemos en esto”.

1. El gerente de cambio

Se caracteriza por ser líder, tener visión amplia, comunicación fluida y más que nada capacidad para inspirar a su gente, porque debe comprender que aunque es el gerente no tiene consigo todas las soluciones y es la gente que lo rodea la que puede hacer el cambio.

En la mayoría de los casos, cuando se inician procesos de cambio, el personal no es consultado, ni siquiera es informado de lo que se busca con él y cuáles fueron las motivaciones para emprenderlo, si esto es así ¿por qué sorprenderse cuando se presenta la resistencia? No sería más fácil si se informa de manera adecuada y suficiente el por qué, el cuándo, el cómo y se invita a la gente a formular sus apreciaciones al respecto. Así no solo se puede disminuir la resistencia en cierto grado sino que se motiva a la participación. Sin resistencia se corre el peligro de que un mal programa sea implementado y genere grandes pérdidas, la resistencia genera críticas y es posible que a través de ellas se encuentren correcciones a aspectos que tenían inconsistencias, así que no hay que tenerle miedo, más bien hay que verla como una aliada del cambio.

2. El cambio

Es una capacidad que las empresas y/o instituciones deben desarrollar si quieren seguir siendo competitivas, es más que una necesidad en un momento de tiempo puntual. Por último hay que decir que el cambio en sí no es inherentemente bueno, solo a través de la evaluación de sus consecuencias, después de determinado lapso de tiempo, se puede decir si fue bueno o no, pero hay una cosa cierta y es que quedarse quietos tampoco es bueno, el movimiento es necesario, la innovación es un requerimiento básico para competir y trátase de crear grandes olas o pequeñas olas, lo fundamental es no anclarse en un punto y ver como los demás botes pasan y pasan por el lado hasta perderse en el horizonte.

3. Competencias laborales

El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral. McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que

desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo. En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80.

4. Gobiernos locales

Son órganos de gobierno local las municipalidades provinciales y distritales. La estructura orgánica de las municipalidades está compuesta por el concejo municipal y la alcaldía.

5. Concejo municipal

El concejo municipal, provincial y distrital, está conformado por el alcalde y el número de regidores que establezca el Jurado Nacional de Elecciones, conforme a la Ley de Elecciones Municipales. Los concejos municipales de los centros poblados están integrados por un alcalde y 5 (cinco) regidores. El concejo municipal ejerce funciones normativas y fiscalizadoras.

6. La alcaldía y los regidores

La alcaldía es el órgano ejecutivo del gobierno local. El alcalde es el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa. Son atribuciones del alcalde: Defender y cautelar los derechos e intereses de la municipalidad y los vecinos; convocar, presidir y dar por concluidas las sesiones del concejo

municipal; ejecutar los acuerdos del concejo municipal, bajo responsabilidad; proponer al concejo municipal proyectos de ordenanzas y acuerdos; promulgar las ordenanzas y disponer su publicación; dictar decretos y resoluciones de alcaldía, con sujeción a las leyes y ordenanzas; dirigir la formulación y someter a aprobación del concejo el plan integral de desarrollo sostenible local y el programa de inversiones concertado con la sociedad civil; dirigir la ejecución de los planes de desarrollo municipal; someter a aprobación del concejo municipal, bajo responsabilidad y dentro de los plazos y modalidades establecidos en la Ley Anual de Presupuesto de la República, el Presupuesto Municipal Participativo, debidamente equilibrado y financiado; aprobar el presupuesto municipal, en caso de que el concejo municipal no lo apruebe dentro del plazo previsto en la presente ley; someter a aprobación del concejo municipal, dentro del primer trimestre del ejercicio presupuestal siguiente y bajo responsabilidad el balance general y la memoria del ejercicio económico fenecido; proponer al concejo municipal la creación, modificación, supresión o exoneración de contribuciones, tasas, arbitrios, derechos y licencias; y, con acuerdo del concejo municipal, solicitar al Poder Legislativo la creación de los impuestos que considere necesarios; someter al concejo municipal la aprobación del sistema de gestión ambiental local y de sus instrumentos, dentro del marco del sistema de gestión ambiental nacional y regional; proponer al concejo

municipal los proyectos de reglamento interno del concejo municipal, los de personal, los administrativos y todos los que sean necesarios para el gobierno y la administración municipal; Informar al concejo municipal mensualmente respecto al control de la recaudación de los ingresos municipales y autorizar los egresos de conformidad con la ley y el presupuesto aprobado; celebrar matrimonios civiles de los vecinos, de acuerdo con las normas del Código Civil; designar y cesar al gerente municipal y, a propuesta de éste, a los demás funcionarios de confianza; autorizar las licencias solicitadas por los funcionarios y demás servidores de la municipalidad; cumplir y hacer cumplir las disposiciones municipales con el auxilio del Serenazgo y la Policía Municipal; delegar sus atribuciones políticas en un regidor hábil y las administrativas en el gerente municipal; proponer al concejo municipal la realización de auditorías, exámenes especiales y otros actos de control; implementar, bajo responsabilidad, las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría interna; celebrar los actos, contratos y convenios necesarios para el ejercicio de sus funciones; proponer la creación de empresas municipales bajo cualquier modalidad legalmente permitida, sugerir la participación accionaria, y recomendar la concesión de obras de infraestructura y servicios públicos municipales; supervisar la recaudación municipal, el buen funcionamiento y los resultados económicos y financieros de las empresas municipales y de las

obras y servicios públicos municipales ofrecidos directamente o bajo delegación al sector privado; presidir las Comisiones Provinciales de Formalización de la Propiedad Informal o designar a su representante, en aquellos lugares en que se implementen; otorgar los títulos de propiedad emitidos en el ámbito de su jurisdicción y competencia; nombrar, contratar, cesar y sancionar a los servidores municipales de carrera; proponer al concejo municipal las operaciones de crédito interno y externo, conforme a Ley; presidir la Plataforma de Gestión del Riesgo de Desastres de su jurisdicción; suscribir convenios con otras municipalidades para la ejecución de obras y prestación de servicios comunes; atender y resolver los pedidos que formulen las organizaciones vecinales o, de ser el caso, tramitarlos ante el concejo municipal; resolver en última instancia administrativa los asuntos de su competencia de acuerdo al Texto Único de Procedimientos Administrativos de la Municipalidad; proponer al concejo municipal espacios de concertación y participación vecinal; las demás que le correspondan de acuerdo a ley.

7. Factores de éxito de la gestión del cambio

Convencimiento de la Dirección y creencia en el cambio. Facilitar la transmisión de la visión y objetivos perseguidos. Crear compromiso y cooperación por parte de todos para el logro de los objetivos propuestos. Unificar los objetivos de las personas con los de la organización. Mayor rapidez en el manejo de la información.

Mejorar la rentabilidad. Responder más rápido a las exigencias del mercado en el que nos movemos.

Ideas claves: Saber lo que pasa en mi empresa. Saber que existen otras formas de hacer las cosas. “Formalizar el compromiso” de iniciar un proyecto de este tipo. Disponer de la metodología adecuada. Los “jefes” han de ser los primeros, pero es cosa de todos. *“Al amanecer, la gacela sabe que tiene que correr más rápido que el más rápido de los leones para sobrevivir... Al amanecer, el león sabe que tiene que ser más rápido que la gacela más lenta para sobrevivir... MORALEJA: No importa si eres león o gacela, en cuanto amanezca ¡CORRE!”.*

8. Modelo de cambio organizacional y de gestión del cambio Organizacional.

La gestión del cambio es una labor muy compleja pues el cambio en sí es un proceso continuo, incesantemente está surgiendo imprevistos o fuerzas que obligan a “cambiar el cambio”. Somos conscientes de que, en términos de metodología, no existe una única mejor manera de implementar el cambio. Lo que puede ser exitoso en un contexto y en un momento del tiempo puede no serlo para otras organizaciones que operan en diferente.

El propósito de este apartado es exponer de forma integral todos aquellos aspectos que hay que considerar a la hora de llevar a cabo un cambio organizacional. La idea de considerar este enfoque global del cambio es también apoyada por McCalman y Paton,

(1992) al afirmar que: “el impacto de cualquier proceso de cambio ha de ser estudiado en toda la organización, y no en una de sus partes”.

9. El enfoque de competencia laboral

Administración: Una perspectiva global, **Koontz, H. y Heinz, W.** (1998).

Las nuevas necesidades que el ambiente competitivo a impuesto a las organizaciones requieren de respuestas más rápidas que no se puede dar bajo las tradicionales formas de organización del trabajo. Una rápida adaptación al cambio, aceptar desafíos, cambiar y aprender continuamente, son imperativos para cualquier empresa en un mundo globalizado. Lograr estas características implica que la empresa también se convierta en un “equipo competente” conformado, obviamente, por trabajadores competentes.

Se ha creado una demanda de competencias, entidades como la capacidad de comprender, procesar y aplicar un gran número de informaciones en rápido cambio. La interacción social en los equipos de trabajo hace que sean muy valoradas las habilidades para comunicarse efectivamente. Ello implica cerciorarse de que el interlocutor entienda el mensaje y usar códigos que le resulten comprensibles. Además, la creciente importancia de los servicios, no solo como generadores de empleo, sino como indicadores de la “calidad” de la relación comercial, ha hecho que se demanden competencias de “negociación” y “atención” a los clientes internos y externos.

10. Desarrollo de capacidades

“El desarrollo de la capacidad es el proceso mediante el cual los individuos, grupos, organizaciones, instituciones y sociedades incrementan sus habilidades para realizar funciones esenciales, resolver problemas, definir y lograr objetivos, entender y responder a sus necesidades de desarrollo en un contexto amplio y de manera sostenible.” (PNUD, 1997).

En el contexto de esta herramienta, el desarrollo generalmente tiene como meta los siguientes tipos de personas y organizaciones:

- Los empleados de empresas de servicios básicos, incluyendo los administradores;
- El personal del municipio o del gobierno local y los que toman decisiones;
- Se debe realizar una capacitación especial para los miembros del parlamento que diseñan las regulaciones que podrían fomentar o no la creación de alianzas público privadas.

11. Capacidad productiva

Ibarra (2000) la define como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”.

Desaulniers (2001) la conceptualiza así: “la capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados...”

Una de las críticas más usuales a este enfoque está fundamentada en que, al fijar su atención en las tareas una a una, se pierde de vista la concepción global de la ocupación, las relaciones y la interacción necesarias entre las tareas para lograr el objetivo de la ocupación.

12. La competencia en términos de atributos personales, **Mintzberg, H. y Brian Quinn, J.** (1993). Este acercamiento a las competencias se centra en aspectos más característicos de las personas y de carácter más amplio en cuanto a su aplicación en el trabajo. Los atributos son definidos usualmente en forma genérica, de modo que permiten su aplicación en diversos contextos. Normalmente se trata de la definición de atributos subyacentes que ocasionan un desempeño laboral exitoso. Como ejemplo pueden citarse competencias como “comunicación efectiva” o “pensamiento crítico” que pueden aplicarse en una amplia gama de contextos de trabajo.

Estas características generales o atributos poseídos por las personas, serían capaces de explicar su desempeño superior en el trabajo. Al respecto están altamente relacionadas las investigaciones de McClelland y Spencer (1994). Bajo esta

perspectiva, la competencia laboral está definida no solo en el ámbito de lo que la persona sabe hacer y puede hacer, sino también en el campo de lo que quiere hacer. Estos modelos de competencia suelen especificar cada uno de los grandes atributos en diferentes graduaciones o niveles para asociarlos al desempeño. Dentro de ellos se destaca el comportamiento orientado hacia el trabajo bien hecho. De este modo se procura atenuar lo que, siendo una gran ventaja en su relativamente fácil enunciado general, se convierte en una desventaja por la falta de especificidad al intentar su aplicación en una situación concreta de trabajo.

13. El enfoque integrado holístico de competencia, **Porter, M. E.** (1997). Estrategia competitiva: Técnicas de análisis de los sectores industriales y de la competencia. Resulta de la visión combinada de las dos aproximaciones anteriores. En efecto, combinar el enfoque de tareas con el enfoque de atributos personales permite una visión más amplia y “holística” de la competencia. Considera la complejidad en la mezcla variada de conocimientos, habilidades y destrezas que entran en juego en el desempeño. Este enfoque pone en común tanto las tareas desempeñadas como los atributos del individuo que le permiten un desempeño exitoso. También considera el contexto en el cual se lleva a cabo el trabajo y permite integrar la ética y los valores como parte del concepto de competencia laboral. En este sentido, la

competencia laboral implica la capacidad de movilizar una serie de atributos para trabajar exitosamente en diferentes contextos y bajo diferentes situaciones emergentes. Los conocimientos se combinan con las habilidades y con la percepción ética de los resultados del trabajo en el ambiente, con la capacidad de comunicarse y entender los puntos de vista de sus colegas y clientes, la habilidad para negociar e intercambiar informaciones, etc. La competencia, así concebida, valora la capacidad del trabajador para poner en juego su saber adquirido en la experiencia. De esta forma, se entiende como una interacción dinámica entre distintos acervos de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes movilizados según las características del contexto y desempeño en que se encuentre el individuo.

14. Calidad de servicio:

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances. La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los

clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

2.4. Definiciones operacionales de palabras clave

a. El cambio:

Es una capacidad que las empresas deben desarrollar si quieren seguir siendo competitivas, es más que una necesidad en un momento de tiempo puntual.

b. Gestión de calidad:

La gestión de la calidad de los servicios es un tema que va cobrando fuerzas de manera extraordinaria, cada día aumenta el número de empresas que buscan la excelencia y la competitividad a través de esta vía. Para lograr una mejor calidad, debemos partir primeramente del concepto de calidad. Calidad: No es más que los requisitos que impone la sociedad a nuestros servicios y cuya finalidad debe ser la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de nuestros clientes y de nuestra organización.

c. Gestión del cambio:

La gestión del cambio implica un cambio cultural para la Organización. A través de la definición de la necesidad del cambio: Lo que hemos llamado “cargarse de razones”.

d. El gerente de cambio:

Se caracteriza por ser líder, tener visión amplia, comunicación fluida y más que nada capacidad para inspirar a su gente, porque debe comprender que aunque es el gerente no tiene consigo todas las soluciones y es la gente que lo rodea la que puede hacer el cambio.

e. Gestión por competencia:

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

f. Contexto de la gestión del talento humano:

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito.

g. Competitividad de Servicios:

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

h. Eficacia:

Contribución de los resultados obtenidos al cumplimiento de objetivos globales (de la sociedad); relevancia, pertinencia, validez o utilidad socio-económica de los resultados (objetivos predefinidos).

i. Eficiencia:

Optimización de los recursos utilizados para la obtención de los resultados previstos (logro de los objetivos predefinidos).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Método y nivel de investigación

En uso de la obra Metodología de la Investigación, cuyo autor es Roberto Hernandez Sampieri (et al). Pags. 99 y otros. El trabajo de investigación utilizó:

EL MÉTODO ANALÍTICO, que permitió realizar un análisis minucioso de toda la información que se obtuvo, específicamente de la formulación, generalización y deducciones lógicas de la Gestión del cambio con la competitividad de servicios Públicos de la Municipalidad Provincial de Ambo.

NIVEL CORRELACIONAL, Se caracteriza por explicar el comportamiento de Gestión del cambio en relación con la competitividad de servicios Públicos de la Municipalidad Provincial de Ambo: año 2014.




3.2. Sistema de hipótesis, variables (Operativización) y esquema de diseño

3.2.1. Hipótesis

Hipótesis General:

La Gestión del Cambio se relaciona significativamente con la competitividad de servicios Públicos de la Municipalidad Provincial de Ambo: Año 2014.

Hipótesis Específicas:

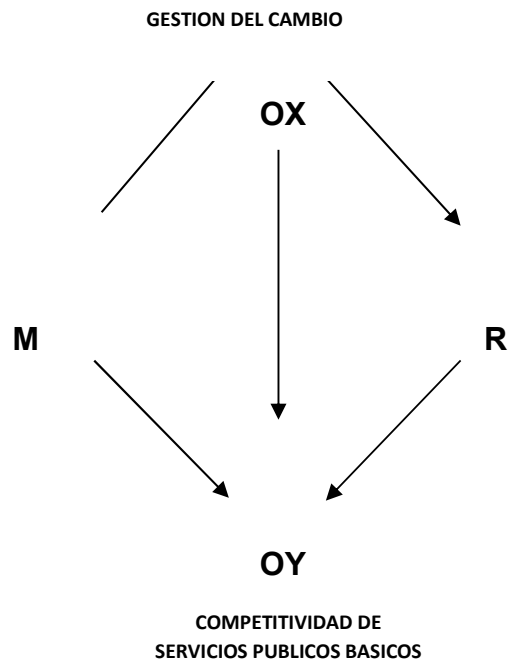
-  El nivel de conocimiento de los funcionarios se relaciona significativamente con la competitividad de servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Ambo: Año 2014.
-  El nivel de habilidades de los funcionarios se relaciona significativamente con la competitividad de servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Ambo: Año 2014.
-  El nivel de actitudes de los funcionarios se relaciona significativamente con la competitividad de servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Ambo: Año 2014.

3.2.2. Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<u>Independiente</u> La gestión del Cambio	Conocimiento	Nivel de preparación en la función de desempeño Nivel de innovación de servicios municipales Nivel de experiencia en la función laboral Nivel de capacitación de alto nivel Nivel de capacitación en administración.
	Habilidades	Nivel de aprendizaje en las buenas practicas Nivel de dominio personal Nivel de generación de estrategias en servicios públicos. Nivel de innovaciones laborales. Nivel de práctica de valores. Grado de aprovechamiento y utilización de los conocimientos adquiridos.
	Actitudes	Grado de responsabilidad en servicios municipales Niveles de respeto a los demás Nivel de honestidad
<u>Dependiente</u> Competitividad de servicios públicos	Funciones en servicios	Nivel de calidad de los procesos de planificación Niveles competitivos de la organización Nivel de seguimiento y dirección de los procesos Niveles de participación en la toma de decisiones
	Gestión de calidad	Niveles de desarrollo de trabajo en equipo Nivel de eficiencia Nivel de eficacia Nivel de economía

3.2.3. Esquema del diseño de operativización

El diseño metodológico corresponde a la investigación de correlación; su grafica es la siguiente:



Donde:

M = Muestra

O = Observaciones

OX = Observaciones de la variable X

OY = Observaciones de la variable Y

R = Relación / nivel de influencia entre las variables en estudio.

3.3. Cobertura de la investigación (población y muestra)

3.3.1. Población:

La población de la investigación está conformada por los 743 funcionarios, servidores y usuarios de la Municipalidad Provincial de Ambo, como se presenta en el cuadro siguiente:

CUADRO N° 01

POBLACIÓN

FUNCIONARIOS, SERVIDORES Y USUARIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AMBO

CARGO ESTRUCTURAL	SUB TOTAL
ALCALDE Y REGIDORES	10
FUNCIONARIOS (GERENTES	09
PERSONAL NOMBRADO	22
PERSONAL CONTRATADO PERMANENTE	11
PERSONAL CAS	23
PERSONAL CONTRATADO A PLAZO FIJO	02
PERSONAL CONTRATADO POR TERCEROS	46
PRACTICANTES	05
USUARIOS	615
TOTAL	743

FUENTE: UNIDAD DE ESTADISTICA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AMBO

ELABORACIÓN: Propia

En el caso de los usuarios se ha determinado en base a los servicios mensuales tal como se presenta a continuación:

PROMEDIO DE USUARIOS MENSUAL AÑO 2014

ABRIL:	550 Usuarios (Reg. 1738 al 2288)
MAYO:	545 Usuarios (Reg. 2289 al 2834)
JUNIO:	452 Usuarios (Reg. 2835 al 3287)
JULIO:	380 Usuarios (Reg. 3288 al 3668)
AGOSTO:	1369 Usuarios (Reg. 3669 al 5022)
SETIEMBRE:	463 Usuarios (Reg. 5023 al 5486)
OCTUBRE:	499 Usuarios (Reg. 5487 al 5986)
NOVIEMBRE 27 días:	1,274 Usuarios (Reg. 5987 al 7261)
PROMEDIO MENSUAL	615

Fuente: Cuadernos de registro de la Unidad de Mesa de Partes MPA.
El promedio Mensual es igual a los números de meses en tal sentido resulta: 615 usuarios por mes.

3.3.2. Muestra:

Por ser finita y decisión propia del investigador el muestreo es no probabilístico, al 50% de la población, en procesos de investigación se recomienda redondear al inmediato superior, a consecuencia que son sujetos de investigación, quedando como sigue:

CUADRO No 02

**FUNCIONARIOS, SERVIDORES Y USUARIOS DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE AMBO**

CARGO ESTRUCTURAL	SUB TOTAL
ALCALDE Y REGIDORES	05
FUNCIONARIOS (GERENTES)	05
PERSONAL NOMBRADO	11
PERSONAL CONTRATADO PERMANENTE	06
PERSONAL CAS	12
PERSONAL CONTRATADO A PLAZO FIJO	01
PERSONAL CONTRATADO POR TERCEROS	23
PRACTICANTES	03
USUARIOS	308
TOTAL	374

FUENTE: UNIDAD DE ESTADISTICA MUNICIPALDAD PROVINCIAL DE AMBO

ELABORACION: Propia

3.3.3. Delimitación geográfico-temporal y temática

Geográficamente se ubica en la región Huánuco, en la capital de la provincia de Ambo. Que corresponde a la Municipalidad Provincial de Ambo. Las variables temáticas de estudio son la Gestión del cambio y la competitividad de servicios públicos de la Municipalidad Provincial de Ambo.

3.4. Técnicas e instrumentos

Se usó como **técnicas e instrumentos** para la recolección y organización de datos:

- Encuesta.- Se aplicó esta técnica caracterizando las variables: Gestión del cambio y la competitividad de servicios Públicos de la Municipalidad Provincial de Ambo, dirigido a los servidores, funcionarios y usuarios específicamente con las mismas características. Considerando como instrumento el cuestionario.

En cuanto a los **métodos** que se utilizaron en el presente trabajo de investigación son:

- Método inductivo y deductivo. Estos procedimientos, a su vez, permitieron realizar el análisis y síntesis de modo ordenado de los datos recogidos en relación a la Gestión del cambio y la competitividad de servicios públicos de la Municipalidad Provincial de Ambo, partiendo de los principios generales para tratar de explicar fenómenos particulares. Iniciando del marco teórico de tal manera deducir las informaciones sobre la Gestión del cambio y la competitividad de servicios Públicos de la Municipalidad Provincial de Ambo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados en concordancia con las variables y objetivos.

En términos generales los resultados se observan en función a las variables de estudio.

TABLA N° 01
RESULTADOS DE ENCUESTA

1=Excelente	2= Bueno	3=Regular	4= Malo	5= Pésimo
-------------	----------	-----------	---------	-----------

CODIGO	INDICADORES	ESCALA VALORATIVA					TOTAL
		1	2	3	4	5	
VI	LA GESTIÓN DEL CAMBIO						
1	Nivel de preparación en la función de desempeño	30	68	212	36	28	374
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	El 57% de los encuestados manifiestan que el nivel de preparación en la función de desempeño es regular, lo cual se ve reflejado en los resultados y el 7% indico que es pésimo.	8	18	57	10	7	100
2	Nivel de innovación de servicios municipales	29	70	200	48	27	374
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	El 53% de los encuestados manifiestan que el Nivel de innovación de servicios municipales es regular, lo cual no permite una competente prestación de servicios y el 7% indico que es pésimo.	8	19	53	13	7	100
3	Nivel de experiencia en la función laboral	34	80	158	50	52	374

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	El 42% de los encuestados manifiestan que el nivel de experiencia en la función laboral es regular, y el 9% indican que es excelente, esto nos da un indicador de satisfacción.	9	21	42	13	14	100
4	Nivel de capacitación de alto nivel	42	95	137	70	30	374
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	El 37% de los encuestados manifiestan que el nivel de capacitación de alto nivel es regular, y el 8% indican que es pésimo, esto da un indicador de insatisfacción en el personal de la institución.	11	25	37	19	8	100
5	Nivel de capacitación en administración	27	89	188	40	30	374
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	El 50% de los encuestados manifiestan que el nivel de capacitación en administración es regular, y el 7 % indican que es excelente, mostrando un panorama alentador en la gestión municipal.	7	24	50	11	8	100
6	Nivel de aprendizaje en las buenas practicas	40	98	159	53	24	374
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	El 43% de los encuestados manifiestan que el nivel de aprendizaje en las buenas prácticas es regular, lo cual nos indican que los servidores públicos conocen sus funciones y el 6% indica que es pésimo.	11	26	43	14	6	100
7	Nivel de dominio personal	60	88	146	45	35	374
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	El 39% de los encuestados manifiestan que el nivel de dominio personal es regular, y el 9% indican que es pésimo, esto nos indica que se debe incidir en el desarrollo de capacidades por especialidades.	16	24	39	12	9	100
8	Nivel de generación de estrategias en servicios públicos.	67	78	132	65	32	374
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	El 35% de los encuestados manifiestan que el nivel de generación de estrategias en servicios públicos es regular, y el 9% indican que es pésimo, esto da un indicador de que los servicios públicos generan insatisfacción en los usuarios.	18	21	35	17	9	100
9	Nivel de innovaciones laborales.	35	55	218	34	32	374
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	El 58% de los encuestados manifiestan que el Nivel de innovaciones laborales es regular indicador que es muy alentador para el usuario, y el 9% indican que es pésimo.	9	15	58	9	9	100
10	Nivel de práctica de valores.	49	97	153	50	25	374
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	El 41% de los encuestados manifiestan que el Nivel de práctica de valores es regular, porcentaje alentador de que los valores están primando y el 7% indican que es pésimo.	13	26	41	13	7	100

11	Grado de aprovechamiento y utilización de los conocimientos adquiridos	68	71	127	98	10	374
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	El 34% de los encuestados manifiestan que el Grado de aprovechamiento y utilización de los conocimientos adquiridos es regular, y el 3% indican que es pésimo, esto nos da un indicador de satisfacción.	18	19	34	26	3	100
12	Niveles de respeto a los demás	34	73	192	55	20	374
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	El 51% de los encuestados manifiestan que los niveles de respeto a los demás es regular, y el 5% indican que es pésimo, por lo que se puede determinar que prima el respeto en la institución.	9	20	51	15	5	100
13	Nivel de honestidad	40	58	179	67	30	374
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	El 48% de los encuestados manifiestan que el nivel de honestidad es regular, y el 8% indican que es pésimo, esto nos da un indicador positivo para la gestión municipal.	11	16	48	18	8	100
14	En términos Generales Evaluación de la Gestión del cambio	32	48	202	64	28	374
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	El 54% de los encuestados manifiestan que la gestión del cambio en términos generales es regular, y el 7% indican que es pésimo, esto nos da un indicador de una gestión en desarrollo.	9	13	54	17	7	100
VD	COMPETITIVIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS						
15	Nivel de calidad de los procesos de planificación	28	70	236	24	16	374
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	El 63% de los encuestados manifiestan que el Nivel de calidad de los procesos de planificación es regular, y el 4% indican que es pésimo, esto nos da un indicador de satisfacción.	7	19	63	6	4	100
16	Niveles competitivos de la organización	34	100	173	35	32	374
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	El 46% de los encuestados manifiestan que los Niveles competitivos de la organización son regulares, y el 9% indican que es pésimo, esto nos da un indicador de que la organización está siendo competitiva.	9	27	46	9	9	100
17	Nivel de seguimiento y dirección de los procesos	46	97	107	89	35	374
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	El 29% de los encuestados manifiestan que el Nivel de seguimiento y dirección de los procesos es regular, y el 9% indican que es pésimo, esto nos da un indicador de que se debe incidir en las etapas de los procesos de cambio.	12	26	29	24	9	100
18	Niveles de participación en la toma de	58	69	148	81	18	374

	decisiones						
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	El 40% de los encuestados manifiestan que los niveles de participación en la toma de decisiones son regulares este indicador es favorable porque involucra al trabajador en los objetivos de la institución y el 5% indican que es pésimo.	16	18	40	22	5	100
19	Niveles de desarrollo de trabajo en equipo	80	96	115	48	35	374
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	El 31% de los encuestados manifiestan que los niveles de desarrollo de trabajo en equipo es regular y el 9% indican que es pésimo, este indicador nos indica que la institución no promueve el trabajo en equipo.	21	26	31	13	9	100
20	Nivel de eficiencia	79	66	157	55	17	374
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	El 42% de los encuestados manifiestan que el nivel de eficiencia es regular, y el 5% indican que es pésimo, esto nos indica satisfacción porque demuestra que los objetivos trazados en la institución están siendo logrados en el menor tiempo posible y mínimo de recursos utilizados.	21	18	42	15	5	100
21	Nivel de eficacia	39	85	191	49	10	374
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	El 51% de los encuestados manifiestan que el nivel de eficacia es regular, y el 3% indican que es pésimo, esto nos da un indicador de satisfacción porque demuestra que los objetivos trazados en la institución están siendo logrados.	10	23	51	13	3	100
22	Nivel de economía	58	45	189	60	22	374
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	El 51% de los encuestados manifiestan que el nivel de economía es regular, y el 6% indican que es pésimo, esto es un indicador de una buena gestión municipal.	16	12	51	16	6	100
23	En términos Generales la Evaluación de la Competitividad de Servicios Públicos	50	46	212	56	10	374
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	El 57% de los encuestados manifiestan en términos generales que la Competitividad de Servicios Públicos es regular, y el 3% indican que es pésimo, esto nos da un indicador de que la institución brinda servicios al público manteniendo y mejorando los estándares alcanzados de competitividad.	13	12	57	15	3	100

VARIABLE INDEPENDIENTE

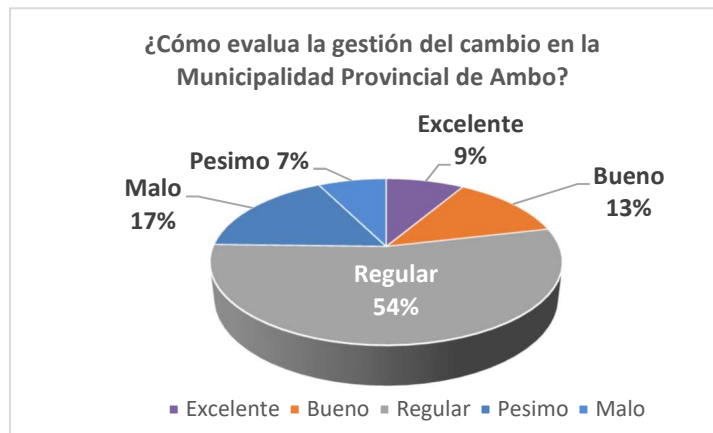
¿En términos generales cómo evalúa la gestión del cambio en la
Municipalidad provincial de Ambo?

CUADRO N° 01

Escala	Ni	Fi
Excelente	32	9%
Bueno	48	13%
Regular	202	54%
Malo	64	17%
Pésimo	28	7%

Fuente: aplicación del cuestionario.
Elaboración propia.

GRÁFICO N° 01



Interpretación: De acuerdo a la gráfica se puede observar que solo un 9% del total de los encuestados, opinó que la gestión del cambio en la Municipalidad Provincial de Ambo era excelente, el 13% dijo que era bueno, el 54% que era regular, el 17% dijo que era malo y el 7% dijo que era pésimo.

VARIABLE DEPENDIENTE

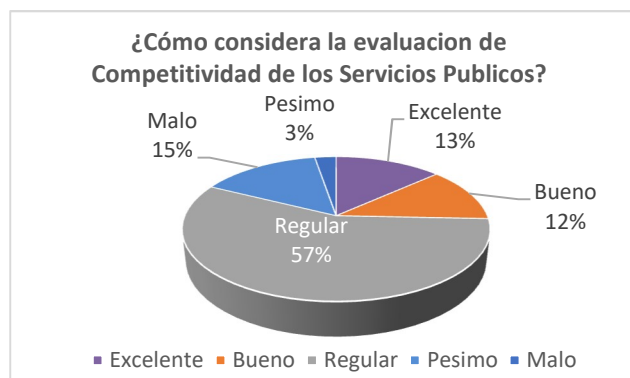
¿En términos generales cómo considera la evaluación de competitividad de los servicios públicos de la Municipalidad provincial de Ambo?

CUADRO N° 02

Escala	Ni	Fi
Excelente	50	13%
Bueno	46	12%
Regular	212	57%
Malo	56	15%
Pésimo	10	3%

Fuente: aplicación del cuestionario.
Elaboración propia.

GRÁFICO N° 02



Interpretación: Los resultados obtenidos fueron: el 13% consideran que la competitividad de los servicios públicos es excelente, el 12% considera que es bueno, el 57% que es regular, el 15% dijo que era malo y el 3% opina que es pésimo.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Verificación o contrastación de la hipótesis, objetivos y problema (en coherencia)

Escala valorativa	x Gestión del cambio	y Competitividad de servicios públicos	x ²	XY	y ²
Excelente	32	50	1024	1600	2500
Bueno	48	46	2304	2208	2116
Regular	202	212	40804	42824	44944
Pésimo	64	56	4096	3584	3136
Malo	28	10	784	280	100
TOTAL	374	374	416248	50496	52796

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE KARL PEARSON

Fuente: aplicación del cuestionario.
Elaboración propia.

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

$$r = \frac{374(50496) - (374)(374)}{\sqrt{374(416248) - (139876)}[374(52796) - (139876)]}$$

$$r = \frac{(18885504) - (139876)}{\sqrt{(155536876)(19605828)}}$$

$$r = \frac{18745628}{55221637.4125}$$

$$r = 0.339461$$

$$r = 0.3395$$

$$r = 33.95\%$$

INTERPRETACIÓN:

El coeficiente de correlación obtenido $r = 0.3395$ indica que existe una relación significativa, lo que significa que la Gestión del Cambio está en un 33.95% de significatividad en relación a la Competitividad de Servicios Públicos de la Municipalidad Provincial de Ambo.

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

$$H_0 = X^2 \geq X^2 \text{ crítico}$$

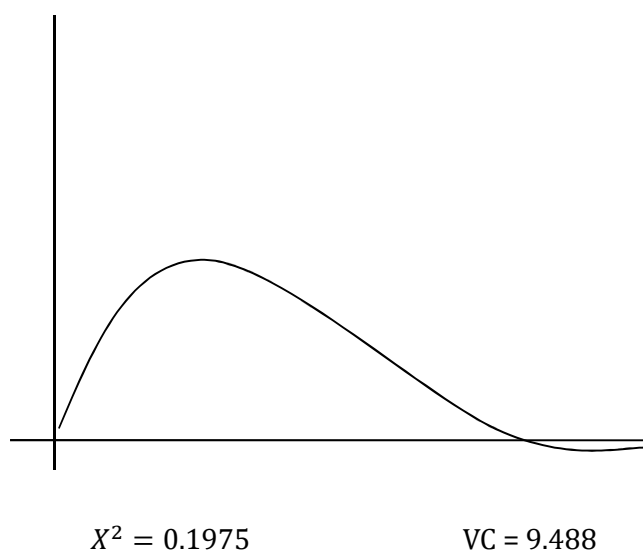
$$H_a = X^2 < X^2 \text{ crítico}$$

DISTRIBUCIÓN JI CUADRADO X^2

Escala valorativa	X Gestión del cambio	Y Competitividad de servicios públicos	FX-FY	(FX-FY) ²	(FX-FY)/FX
Excelente	32	50	-18	2500	-0.5625
Bueno	48	46	2	2116	0.0416667
Regular	202	212	-10	44944	-0.049505
Pésimo	64	56	8	3136	0.125
Malo	28	10	18	100	0.6428571
TOTAL	374	374	0	52796	0.19751886

Comparación: 0.1975 es inferior a 9,488.

CONCLUSIÓN: Existen estimaciones entre la Gestión del Cambio y la Competitividad de Servicios Públicos de la Municipalidad Provincial de Ambo, en el sentido que las estimaciones de X^2 se encuentran dentro de la escala en relación al X^2 crítico, por tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.



5.2. Nuevos planteamientos

MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO Y COMPETITIVIDAD EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AMBO

El modelo de gestión municipal se fundamenta en una serie de principios de administración moderna que se basa en un liderazgo que inspira y promueve la excelencia, que se orienta y focaliza su gestión hacia el logro de los resultados, estableciendo una cultura de mejoramiento continuo, favoreciendo la responsabilidad, con la participación amplia de los distintos actores de la **Municipalidad Provincial de Ambo** y basado en una toma de decisiones transparentes que favorece el incremento de legitimidad, credibilidad y confianza de los funcionarios, servidores y usuarios en general.

EJES DEL SISTEMA DE GESTIÓN MUNICIPAL

Los ejes transversales del Modelo del Sistema de Gestión de Calidad que se plantea son tres: satisfacción de la persona usuaria, compromiso organizacional y buenas prácticas de gestión.

- a. **La satisfacción de la persona usuaria** corresponde al cumplimiento de sus expectativas, dado que sus requerimientos han sido definidos explícitamente.
- b. **El compromiso organizacional** requiere que cada uno de los, funcionarios, servidores de **Municipalidad Provincial de Ambo**, comprendan el Modelo y se involucren en la ejecución de sus

etapas, que facilite detectar, analizar y eliminar las restricciones al cumplimiento de los objetivos de calidad fijados por la organización.

- c. **Las buenas prácticas de gestión** persiguen la colaboración entre despachos. Los despachos acreditados compartirán las prácticas de gestión que hayan sido implementadas e identificadas como exitosas.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

1. Del problema General: Si existe una relación significativa, entre la gestión del cambio y la competitividad, como se observa en el resultado de la Pregunta N° 14; el 54% de los encuestados manifiesta que la gestión del cambio en términos generales es regular y el 7% indica que es pésimo, esto nos da un indicador de una gestión en desarrollo, y en la pregunta 23 el 57% de los encuestados manifiesta que la Competitividad de Servicios Públicos es regular y el 3% indica que es pésimo, esto nos da un indicador de que la institución brinda servicios al público manteniendo y mejorando los estándares alcanzados de competitividad. Y en la prueba de hipótesis el coeficiente de correlación se ubica en un 33.95% de significatividad en relación a la Competitividad de Servicios Públicos de la Municipalidad Provincial de Ambo, lo cual es favorable para la Institución.

2. Del Problema Específico 1: Se establece que el nivel de conocimiento de los funcionarios posee la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. Como se observa en la pregunta N° 11 el 34% de los encuestados manifiestan que el Grado de aprovechamiento y utilización de los conocimientos adquiridos es regular, y el 3% indica que es pésimo, esto nos da un indicador de satisfacción. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado a que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo de los funcionarios en la Municipalidad Provincial de Ambo.
3. Del problema específico 2: Si existe relación entre las habilidades de los funcionarios y la competitividad de los servicios públicos, es decir existen percepciones de calidad de servicio que ocurren en los múltiples niveles de organización como: servicio principal, ambiente físico, interacción con usuarios y proveedores del servicio, entre otros. Se puede observar en el resultado de la pregunta N° 20, el 42% de los encuestados manifiesta que el nivel de eficiencia es regular, y el 5% indica que es pésimo, esto nos da un indicador de satisfacción porque demuestra que los objetivos trazados en la institución están siendo logrados en el menor tiempo posible y mínimo uso de recursos.

4. Del problema específico 3: Si existe relación entre las actitudes de los funcionarios y la competitividad, como se observa en los resultados de la pregunta N° 06, el 43% de los encuestados manifiesta que el nivel de aprendizaje en las buenas practicas es regular y el 6% indica que es pésimo, esto nos da un indicador de que los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Ambo, responden y trabajan con actitudes positivas satisfaciendo las necesidades de los usuarios o en cumplimiento de sus funciones.

6.2. Recomendaciones

1. Implementar programas permanentes de gestión del cambio, a través de convenios de cooperación entre las universidades de la región y del país con la Municipalidad Provincial de Ambo, por ejemplo con cursos y seminarios de capacitación con temas de tendencia moderna que incluya tecnología avanzada para el manejo de programas especializados en las diferentes áreas..
2. Desarrollar competencias laborales, a través de pasantías, buenas prácticas de calidad en servicios administrativos, de gestión pública, fortaleciendo los conocimientos teóricos, desarrollando habilidades, destrezas y actitudes para optimizar el desempeño en correspondencia con el principio de Idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

3. Brindar mayores incentivos al personal que resalten sus habilidades dentro de la institución y estas se vuelvan competencias en sus respectivas funciones. Proponiendo incentivos al mérito, económicos y reconocimientos públicos.
4. Fortalecer Programas de relaciones humanas internas y externas para optimizar la calidad de actitudes en los servicios a través de un buen trato en la Municipalidad Provincial de Ambo; fortaleciendo las relaciones con la sociedad, familia, interpersonales con los funcionarios, usuarios/clientes, a través de programas recreativos de carácter cultural, social y deportivo. Fomentando paralelamente un sistema democrático de relaciones laborales y provisionales de acuerdo a los estándares y normas establecidas por la OIT (Organización Internacional del Trabajo).

CAPÍTULO VII

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. **Acevedo Martínez, J. A. & Rodríguez Reyes, T.** (2002). La cultura del empresario en pequeñas y micro empresas. México.
2. **Andrade Espinoza, S.** (1999). Planificación de desarrollo. Lima. Editorial Rhodas. 255 pp.
3. **Aníbal Zárate, Walter** (2010) Tesis: “La gestión del cambio”; Universidad de San Andrés- Buenos Aires - Argentina.
4. **Ansoff, H. I.** (1997). La dirección estratégica en la práctica empresarial. tr. Miguel Ángel Sánchez Carrión, 2ª. ed. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.
5. **Camp, R. A.** (1995). Los empresarios y la política en México: Una visión contemporánea. Tr. Eduardo L. Suárez. México: Fondo de Cultura Económica.
6. **Certo, S. C.** (2001). Administración moderna. Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda., Octava Edición, Bogotá – Colombia.
7. Congreso de la República del Perú (1853). **Primera ley orgánica de municipalidades.**
8. **Desaulniers, y C.** (2001). Cualificación versus competencia. Boletín Cinterfor / OIT Nro. 149.
9. **Drucker, P. F.** (2001). El Management del siglo 21.

- 10. Elorreaga Montenegro, G.** (2002). Curso de auditoria interna. Chiclayo.
- 11. Garay Ahumada, J. A.** (1988). Control y manejo del presupuesto en una universidad. Tesis. Lima.
- 12. Geertz, C.** (1997). La interpretación de las culturas. Tr. Alberto L. Bixio, España: Gedisa.
- 13. Gonzales, M. & Olivares, S.** (1999). Comportamiento organizacional: Un enfoque latinoamericano. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Primera Edición, México D.F.
- 14. Hernandez Sampieri, R.** (2006). Metodología de la investigación. Cuarta edición. México.
- 15. Hofstede, G.** (1984). Las consecuencias de la cultura: Las diferencias internacionales en valores relacionados con el trabajo. Beverly Hill: Sage Publications.
- 16. Ibarra, A.** (2000). Formación de recursos humanos y competencia laboral. Boletín Cinterfor / OIT N° 149.
- 17. Johnson G. & Scholes, K.** (2006). Dirección estratégica. Madrid: Pretice, Hall Internacional Ltd. 736 pp.
- 18. Koontz, H. & Heinz, W.** (1998). Administración: Una perspectiva global. McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., Onceava Edición, México D.F.
- 19. Krause D. G.** (2006). El arte de la guerra para ejecutivos: El Sun Tzu adaptado al mundo de hoy.

20. **León Flores, G. & Zevallos Cardich, J.** (2001). El proceso administrativo de control interno en la gestión municipal. Lima. 187 pp.
21. **Mc Calman, J. y Paton R.** (1992). Cambio de gestión: Una guía para la aplicación efectiva. Ed. Paul Chapman Publishing, Londres.
22. **Mc Clelland, D.** (1973). Tests competencias en lugar de inteligencias. Artículo.
23. **Mc Clelland, D. & Spencer S.** (1994). Métodos de evaluación de competencias. Boston.
24. **Mintzberg, H. & Brian Quinn, J.** (1993). El proceso estratégico. Tr. Georgina Greenham del Castillo, 2ª. ed. México: Prentice hall. Hispanoamericana.
25. **Morales Oswaldo; Barrera Ángel; Rodríguez Milagros; Romero Carla; Távara Rosa.** (2014) ESAN; Investigación; “Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú”.
26. Municipalidad Provincial de Ambo. (2007 – 2013). **Plan de Desarrollo Concertado.**
27. Municipalidad Provincial de Ambo. (2009 – 2013). **Plan de Desarrollo Concertado.**
28. Municipalidad Provincial de Ambo. (2014). **Libros de registro de documentos - Mesas de Partes.**
29. **Pascale, R. T.** (1991). La gestión de la unidad Edge: Las empresas que utilizan conflictos para mantenerse por delante. Francia.

- 30. Porter, M. E.** (1997). Estrategia competitiva: Técnicas de análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Cecsa.
- 31. Quiroz Avendaño, D. E.** Trabajo realizado en el área de presupuesto en una entidad pública. Lima. 45pp.
- 32. Santa Cruz Ponce, W.** (2005). Monografía Ambo tierra bella y generosa. Segunda Edición.
- 33. Stoner, J. A.F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R.** (1996). Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Sexta Edición, México D.F.
- 34. Tello Romero, D. J.** (2003). Tesis: El presupuesto funcional y la auditoria en las entidades del sub sector gobierno central. Lima. 204 pp.
- 35. Terry, G. R.** (2004). Principios de administración. México: Compañía Editorial Continental SA. 987 pp.
- 36. Toso, K.** (2006). Planeamiento estratégico. Lima. Editora Bussines EIRL. 208 pp.
- 37. Valdivia Contreras, E.** (2006). Nueva ley orgánica de municipalidades - sumillada, comentada y concordada. Lima Ediciones y distribuciones Berrio. 316 pp.
- 38. Wadell, D. & Sohal, A. S.** (1998). Resistencia: Una herramienta para la gestión del cambio constructivo. En Management Decisión, Vol. 36 N° 8. Australia.

ANEXOS



Anexo N° 1

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO ESCUELA DE POST GRADO MAESTRÍA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA CUESTIONARIO APLICADO 01-15-MCT-MUDH

INSTRUCCIONES:

Señor /a:

Para saludarle cordialmente, luego solicitarle tenga la gentileza de marcar: aspa, según usted crea conveniente, la información tiene por objetivo mejorar los servicios de la Municipalidad Provincial de Ambo, así como como de desarrollar investigación con el objeto de obtener mi grado académico de magister:

Leyenda

1=Excelente	2= Bueno	3=Regular	4= Malo	5= Pésimo
-------------	----------	-----------	---------	-----------

CODIGO	INDICADORES	ESCALA VALORATIVA				
		1	2	3	4	5
VI	LA GESTIÓN DEL CAMBIO					
1	¿Cuál es el nivel de preparación en la función de desempeño?					
2	¿Cuál es el nivel de innovación de servicios municipales?					
3	¿Cuál es el nivel de experiencia en la función laboral?					
4	¿Cuál es el nivel de capacitación de alto nivel?					
5	¿Cuál es el nivel de capacitación en administración?					
6	¿Cuál es el nivel de aprendizaje en las buenas practicas?					
7	¿Cuál es el nivel de dominio personal?					
8	¿Cuál es el nivel de generación de estrategias en servicios públicos?					
9	¿Cuál es el nivel de innovaciones laborales?					
10	¿Cuál es el nivel de práctica de valores.					
11	¿Cuál es el grado de aprovechamiento y utilización de los conocimientos adquiridos?					
12	¿Cuáles son los niveles de respeto a los demás?					
13	¿Cuál es el nivel de honestidad?					
14	En términos Generales Evaluación de la Gestión del cambio					
VD	COMPETITIVIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS					
15	¿Cuál es el nivel de calidad de los procesos de planificación?					
16	¿Cuáles son los niveles competitivos de la organización?					
17	¿Cuál es el nivel de seguimiento y dirección de los procesos?					
18	¿Cuáles son los niveles de participación en la forma de decisiones?					
19	¿Cuáles son los niveles de desarrollo de trabajo en equipo?					
20	¿Cuál es el nivel de eficiencia?					
21	¿Cuál es el nivel de eficacia?					
22	¿Cuál es el Nivel de economía?					
23	En términos Generales Evaluación de la Competitividad de Servicios Públicos					

Anexo N° 2

MATRIZ DE CONSISTENCIA

“LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y LA COMPETITIVIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AMBO: AÑO 2014”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿De qué manera la Gestión del cambio se relaciona con la competitividad de servicios Públicos de la Municipalidad Provincial de Ambo: Año 2014?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Establecer de qué manera la Gestión del cambio se relaciona con la competitividad de servicios públicos de la Municipalidad Provincial de Ambo: Año 2014.</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>La Gestión del cambio se relaciona significativamente con la competitividad de servicios públicos de la Municipalidad Provincial de Ambo: Año 2014.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>La Gestión del cambio.</p>	<p>EL MÉTODO ANALÍTICO</p> <p>NIVEL CORRELACIONAL</p>
<p>PROBLEMAS ESPECIFICOS</p> <p>a. ¿Cuál es la relación que existe entre el nivel de conocimiento de los funcionarios con la competitividad de servicios públicos de la Municipalidad Provincial de Ambo: 2014?</p> <p>b. ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades de los funcionarios y la competitividad de los servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Ambo: Año 2014?</p> <p>c. ¿Cuál es la relación que existe entre las actitudes de los funcionarios y la competitividad de servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Ambo: Año 2014?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <p>a. Establecer la relación que existe entre el nivel de conocimiento de los funcionarios con la competitividad de los servicios públicos de la Municipalidad Provincial de Ambo: Año 2014.</p> <p>b. Establecer la relación que existe entre las habilidades de los funcionarios con la competitividad de servicios públicos de la Municipalidad Provincial de Ambo: Año 2014.</p> <p>c. Establecer la relación que existe entre las actitudes de los funcionarios con la competitividad de servicios públicos de la Municipalidad Provincial de Ambo: Año 2014.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECIFICOS</p> <p>a. El nivel de conocimiento de los funcionarios se relaciona significativamente con la competitividad de servicios públicos de la Municipalidad Provincial de Ambo: Año 2014.</p> <p>b. El nivel de habilidades de los funcionarios se relaciona significativamente con la competitividad de servicios públicos de la Municipalidad Provincial de Ambo: Año 2014</p> <p>c. El nivel de actitudes de los funcionarios se relaciona significativamente con la competitividad de servicios públicos de la Municipalidad Provincial de Ambo: Año 2014.</p>	<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Competitividad de servicios públicos.</p>	<p>POBLACIÓN Y MUESTRA:</p> <p>La población de la investigación está conformada por los 743 funcionarios, servidores y usuarios de la Municipalidad Provincial de Ambo. N=743.</p> <p>Por ser finita y decisión propia del investigador el muestreo es no probabilístico, al 50% de la población: n=374.</p>