



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y  
GOBERNABILIDAD

Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad  
provincial de Rioja, región San Martín-2018

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTOR:

Mg. Wilson Huancaruna Cubas (ORCID: 0000-0002-2212-7913)

ASESOR:

Dr. José Manuel Delgado Bardales (ORCID: 0000-0001-6574-2759)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Reforma y modernización del Estado

TARAPOTO – PERÚ

2019

## Dedicatoria

A mis padres: Julián y María, a mi esposa  
Fiorella e hijos Emir y Thiago por  
acompañarme siempre en mis logros.

Wilson.

## **Agradecimiento**

A la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, que me ha permitido comprender la dinámica de la Gestión Pública y Gobernabilidad en el País y la Región San Martín.

Al Dr. José Manuel Delgado Bardales asesor de la presente investigación por el aporte permanente para culminar favorablemente la tesis.

A las autoridades, trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja, que han contribuido en el presente estudio facilitándonos la información veraz, para el desarrollo de la investigación.

El autor

## ESCUELA DE POSGRADO

DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN  
GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

El Maestro **Huancaruna Cubas Wilson**, para obtener el Grado Académico de Doctor en  
Gestión Pública y Gobernabilidad, ha sustentado la tesis titulada:

**“Modelo de Gestión del Cambio para Mejorar la Cultura Organizacional en la  
Municipalidad Provincial de Rioja, Región San Martín-2018”**

El Jurado evaluador emitió el dictamen de

*Aprobar por unanimidad*

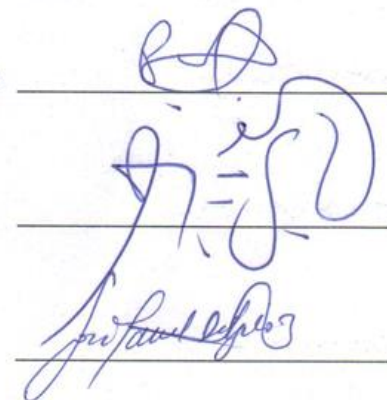
Habiendo hecho las recomendaciones siguientes:



Dra. Gabriela Del Pilar Palomino Alvarado - **Presidente**

Dr. Avelino Sebastián Villafuerte De La Cruz - **Secretario/a**

Dr. José Manuel Delgado Bardales - **Vocal**



Tarapoto 10 de agosto 2019



### **Declaratoria de autenticidad.**

Yo, **WILSON HUANCARUNA CUBAS**, estudiante del Programa de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI: 80533889, con la tesis titulada: **“Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2018”**.

Declaro bajo juramento que:

La tesis es de mi autoría.

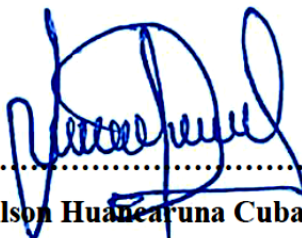
He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.

La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar a falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Cesar Vallejo.

Tarapoto, 22 de julio del 2019.

  
.....  
**Wilson Huancaruna Cubas**  
**DNI: 80533889**

## **Presentación**

Señores miembros del jurado calificador; cumpliendo con las disposiciones establecidas en el reglamento de grado y títulos de la Universidad César Vallejo; pongo a vuestra consideración la presente investigación titulada “Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2018”, con la finalidad de obtener el grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

La investigación está dividida en ocho capítulos:

- I. INTRODUCCIÓN.** Se considera la realidad problemática, trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación del estudio, hipótesis y objetivos de la investigación.
- II. MÉTODO.** Se menciona el diseño de investigación; variables, operacionalización; población y muestra; técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad y métodos de análisis de datos.
- III. RESULTADOS.** En esta parte se menciona las consecuencias del procesamiento de la información.
- IV. DISCUSIÓN.** Se presenta el análisis y discusión de los resultados encontrados en la tesis.
- V. CONCLUSIONES.** Se considera en enunciados cortos, teniendo en cuenta los objetivos planteados.
- VI. RECOMENDACIONES.** Se precisa en base a los hallazgos encontrados.
- VII. PROPUESTA.** Se precisa las propuestas en base a la investigación realizada.
- VIII. REFERENCIAS.** Se consigna todos los autores de la investigación.

## Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Dictamen de la sustentación de tesis .....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación.....	vi
Índice .....	vii
Índice de tablas .....	ix
Índice de figuras .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MÉTODO.....	16
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	16
2.2. Operacionalización de variables .....	17
2.3. Población, muestra y muestreo .....	18
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	18
2.5. Procedimientos .....	20
2.6. Métodos de análisis de datos .....	20
2.7. Aspectos éticos.....	21
III. RESULTADOS.....	22
IV. DISCUSIÓN .....	33
V. CONCLUSIONES .....	36
VI. RECOMENDACIONES .....	37
VII. PROPUESTA.....	38
VIII. REFERENCIAS .....	48
ANEXOS .....	51
Matriz de consistencia .....	52
Instrumentos de recolección de datos.....	53
Validación de los instrumentos.....	57
Constancia de autorización donde se ejecutó la investigación .....	67
Validación de la propuesta .....	70

Autorización para la publicación electrónica de las tesis.....	85
Informe de originalidad .....	86
Acta de aprobación de originalidad .....	87
Autorización de la versión final del trabajo de investigación.....	88

## Índice de tablas

Tabla 1. Nivel de cultura organizacional en la dimensión, los valores .....	22
Tabla 2. Nivel de cultura organizacional en la dimensión, costumbres .....	23
Tabla 3. Nivel de cultura organizacional en la dimensión ritos .....	24
Tabla 4. Nivel de la cultura organizacional en la dimensión, historias .....	25
Tabla 5. Nivel de cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2018. ....	26
Tabla 6. Gestión del cambio en la dimensión, inercia.....	27
Tabla 7. Gestión del cambio en la dimensión, participación.....	28
Tabla 8. Gestión del cambio en la dimensión negociación .....	29
Tabla 9. Gestión del cambio de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Rioja, región San Martín, 2018.....	30

## Índice de figuras

Figura 1. Nivel o grado del clima organizacional en la dimensión, los valores .....	22
Figura 2. Nivel de la cultura organizacional en la dimensión, costumbres .....	23
Figura 3. Nivel de la cultura organizacional en la dimensión ritos. ....	24
Figura 4. Nivel o grado de la cultura organizacional en la dimensión, historias.....	25
Figura 5. Nivel de cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2018.....	26
Figura 6. Gestión del cambio en la dimensión, inercia .....	27
Figura 7.. Gestión del cambio en la dimensión valores expuestos .....	28
Figura 8. Gestión del cambio en la dimensión negociación .....	29
Figura 9. Gestión del cambio de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Rioja, región San Martín, 2018.....	30

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta de un modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Rioja, región San Martín, 2018. La investigación fue de tipo no experimental con diseño descriptivo propositiva. La propuesta estuvo sustentada en la teoría de Kotter, ya que para este autor el mundo interconectado se mueve tan rápido que las asociaciones deben liderar el cambio; la muestra lo conformaron 191 trabajadores entre nombrados y contratados, el instrumento para la recolección de datos fue el cuestionario. Los resultados de la variable cultura organizacional, determinó que, el 45% (86) se ubicó en la escala “Bajo”, el 35% (67) en “Medio”, el 20% (38) en “Alto”; los resultados de la variable gestión del cambio, el 63% (120), expresó que es “Malo”, el 37% (71) dijo que es “Regular”. Concluyendo, que la cultura organizacional en los colaboradores es desconocida, los valores institucionales necesitan ser practicados íntegramente; así como resaltar las costumbres, ritos normadas por la institución, sin embargo, demostraron conocer muy bien la historia de su organización. En cuanto a la gestión del cambio, los trabajadores en su mayoría tienen predisposición para cambiar; aunque, esta actitud es intermitente, es decir, son inconstantes; sin embargo, hay un grupo considerable que se enfrenta a nuevos retos laborales y están innovándose permanentemente, demostrando que requieren de crecimiento laboral.

Palabras clave: Cultura organizacional, gestión del cambio, gestión municipal

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to design a proposal for a change management model to improve the organizational culture of the workers of the Provincial Municipality of Rioja, San Martín region, 2018. The research was of a non-experimental type, the descriptive, proactive design. The proposal was based on the theory of Kotter, since for this author the interconnected world moves so fast that the associations must lead the change; the sample consisted of 191 workers, including those appointed and hired, the instrument for data collection was the questionnaire. The results of the variable organizational culture, determined that, 45% (86) was placed on the "Low" scale, 35% (67) on "Medium", 20% (38) on "High"; the results of the change management variable, 63% (120), expressed that it is "Bad", 37% (71) said that it is "Regular". Concluding, that the organizational culture in the collaborators is unknown, the institutional values need to be practiced integrally; As well as highlighting the customs, rites regulated by the institution, however, they proved to know very well the history of their organization. Regarding the management of change, workers are mostly predisposed to change; although, this attitude is intermittent, that is, they are inconstant; However, there is a considerable group that faces new labor challenges and is constantly innovating, demonstrating that they require job growth.

Keywords: Organizational culture, change management, municipal management



## **I. INTRODUCCIÓN**

Cada período crea una metodología jerárquica que reacciona a las necesidades aparentes de la tierra. En el pasado, en numerosas naciones, la organización era, tanto en negocios privados como en organización abierta, el estándar más productivo actualizado como respuesta contra el dominio individual, el nepotismo y la sangre fría, al igual que contra las decisiones impulsivas de los sistemas refinados. En ciertas áreas del mundo, la administración se concibió a partir de la voluntad de hacer un mal uso, supervisar y controlar diferentes órdenes sociales, por ejemplo, en España y sus estados en América Latina. El tema autorizado tiene sus puntos de partida en el Estado.

Es importante comprender que en una organización todos los individuos deben tener objetivos comunes para alcanzar las metas propuestas, si es que se establecen un trabajo en conjunto, de manera armónica, respetando las normas, promoviendo una comunicación asertiva, imponiendo un liderazgo que redundará en el comportamiento coherente de los colaboradores. Por esto, que Cameron y Quinn (2006), La intensidad de una cultura autoritaria sólida radica en su singularidad, la disminución de las vulnerabilidades agregadas, la solicitud social, la progresión y la responsabilidad de sus individuos hacia una visión similar de lo que está por venir (p. 36). Desde esta perspectiva, las instituciones ediles viven constantes cambios que les permiten mantener un nivel de exigencia mayor en referencia al comportamiento de los trabajadores que asuman con responsabilidad sus cargos, que su actuar sea en forma colectiva para alcanzar sus fines que va de la mano con el planeamiento organizacional. No hay que olvidar que toda institución tiene una visión, misión y objetivos planificados; y son las personas que se involucran en todo el proceso para alcanzar lo planificado.

Por otra parte, en las organizaciones del Perú, no se puede hablar de una óptima cultura organizacional, si dentro de la institución no existe predisposición por parte de los trabajadores a los cambios, a las innovaciones; este es un problema que las compañías de hoy padecen, la resistencia a los cambios se puede observar más en los trabajadores antiguos, o los nombrados, situación que entorpece el desarrollo de la empresa. En toda institución existen problemas, estos a su vez se convierten en obstáculos para mejorar o generar el cambio. Esto se evidencia en la actitud de

escepticismo y malestar en los trabajadores. En el caso del sector público como en las municipalidades se puede palpar que muchos trabajadores se resisten a los cambios; quizás esto se deba al factor político; es decir, los alcaldes que gobiernan estas municipalidades imponen cambios bruscos sin tener en cuenta la opinión del trabajador.

Como expresó, Kotter (1997), sobre la gestión del cambio “esto ha llamado a que las empresas actualmente apliquen estos procesos para potenciar el conocimiento y adaptarse con éxito a las condiciones cambiantes, mitigando el impacto que pueden sufrir los recursos humanos de la organización” (p. 8). Es importante tener claro, que, tanto cultura organizacional, como la gestión del cambio van de la mano, si en una organización los trabajadores tienen cultura organizacional, de hecho, que existirá gestión del cambio.

En la municipalidad provincial de Rioja, se observó que los trabajadores poseen creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones, es decir, un tipo de cultura organizacional, que impide asumir innumerables retos como la calidad de servicios que la globalización y el mundo exige, esto imposibilita la mejora de la productividad, así como la resistencia al cambio; es por ello, que se ha visto en la necesidad de realizar el diseño de un “Modelo de gestión del cambio, para mejorar cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, Región San Martín-2018”.

Los trabajos previos encontrados a nivel internacional, como, de, Melián, V. (2017) en su trabajo de investigación titulado: *La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad*. (Tesis de doctorado). Universidad de Valencia, España. El tipo de estudio fue no experimental, el diseño correlacional, con una muestra de 1236 representantes, la técnica utilizada fue la encuesta, el instrumento el cuestionario, donde concluyó que Existe una conexión positiva entre la cultura de mercado y la atmósfera de cumplimiento de objetivos, además, la atmósfera de cumplimiento de destinos tiene una asociación positiva y notable con la reflexividad, es decir, individuos de las unidades de trabajo con una atmósfera de cumplimiento de objetivos altos, crearán prácticas inteligentes para mejorar las metodologías que dependen del logro de objetivos construidos, de la misma manera la reflexividad se identifica fundamental y

decididamente con la exhibición de las unidades de trabajo. Además, la investigación ha demostrado que la conexión entre la cultura del mercado y la presentación de las unidades de trabajo está intercedida por la atmósfera de logro de objetivos y la reflexividad. Finalmente, el creador expresa que existe una conexión positiva y crítica entre la cultura del mercado y la reflexividad. Las prácticas de reflexividad incluyen la construcción de una comprensión agregada de los destinos, técnicas, estrategias y representaciones de las situaciones más amplias en las que trabaja la unidad de trabajo; A su vez, reúne la mejora de los planes, la edad de las elecciones y la investigación de resultados y elecciones concebibles para lograr los objetivos establecidos. Estas prácticas están alineadas con la conducta que se ha encontrado en una cultura de mercado (establecimiento de objetivos, organización, centro en torno a empresas y rivalidad), que muestra sistemas estables para lograr los resultados normales en una cultura de mercado: la ejecución dominante de las unidades de trabajo (pág. 183-184).

Mondragón, A. (2016) en su trabajo de investigación titulado: *Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la DGTIC de la SEDESOL*. (Tesis de maestría). INFOTEC (Tesis de maestría). Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación, México D. F. El estudio fue descriptivo, el diseño fue no experimental, la muestra lo conformaron 220 trabajadores, la técnica fue el test, el instrumento de recolección de datos fue la encuesta, la conclusión a la que se llegó, para lograr las metas establecidas en una organización es necesario que todo el personal o la mayoría (sin importar la jerarquía), comprendan las estrategias propuestas de carácter general y pueden ser aplicados en cualquier gestión de los gobiernos (p. 80).

Silva, L. (2014) en su trabajo de investigación titulado: *Desarrollo organizacional, cultura, información a los ejecutivos y cambio de consejo, como instrumentos esenciales para garantizar la intensidad de las asociaciones*. (Tesis de grado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. El tipo de estudio fue descriptivo, el diseño no experimental, la muestra de estudio 120 trabajadores, la técnica fue el test, el instrumento de recolección de datos fue la encuesta; donde se llegó a la conclusión, la mejora jerárquica no se utiliza con regularidad, ya que es un procedimiento que lleva mucho tiempo y, de vez en cuando, incluye gastos

asombrosos, en cualquier caso, la necesidad de producir metodologías para cambios dinámicos que proporcionen a la organización un mayor número, la visión debe ser explotada, considerar los arreglos potenciales que se pueden dar para enfrentar los desafíos que sugiere la cultura autoritaria; luego, nuevamente, los ejecutivos deben ser supervisados eficazmente, ya que este procedimiento no es más que difícil de supervisar, a la luz del hecho de que existe una mediación del componente humano cuya naturaleza multifacética es diferente; Por lo tanto, es importante crear el aprendizaje como un enfoque para reforzar la intensidad. (p. 73).

A nivel nacional, Peña, E. y Prado, R. (2018) en su trabajo de investigación titulado: *Resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016*. (Tesis de maestría). Universidad Norbert Wiener, Lima, Perú. El diseño utilizado fue correlacional y el tipo fue aplicada cuantitativo, la muestra lo conformaron 75 trabajadores, la técnica fue la encuesta, el instrumento para la recolección de datos fue el cuestionario, donde se llegó a la conclusión, que existe correlación moderada e inversa entre las resistencia al cambio y el trabajo en equipo, lo que indica que los trabajadores nombrados son reacios a cambiar, están a la defensiva, les cuesta adaptarse a nuevos retos dejando de lado el trabajo cooperativo; sin embargo, exigen más de lo que rinden en el trabajo (p. 81).

De la Torre, L. y Themme-Afan, K. (2017), en su trabajo de investigación titulado: *Cultura organizacional y la relación con el desempeño Laboral en los trabajadores de la Oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016*. (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. El tipo de investigación fue descriptivo, el diseño de corte transversal, no experimental, la muestra lo conformaron 37 personas, la técnica fue la encuesta, el instrumento para la recolección de datos fue el cuestionario, donde llegó a la conclusión, la cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores; es decir, lo negativo o positivo dentro de una institución dependerá de los factores relacionados a la cultura organizacional, como la filosofía; los símbolos, las normas institucionales, los valores y el clima laboral son fundamentales que facilitan la gestión y el crecimiento de la empresa; un colaborador demuestra tener cultura organizacional cuando trata de ser más productivo, conoce la misión y visión

de la empresa; así como propicia un ambiente agradable entre sus compañeros de trabajo (p. 54).

Tarazona, B. (2017), en su trabajo de investigación titulado: *Gestión del Cambio y convivencia en la Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública del Ministerio de Salud, Lima, 2017*. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. El tipo de investigación fue no experimental, el diseño fue correlacional, la muestra de estudio lo conformaron 133 servidores, la técnica fue la entrevista estructurada, el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario; se llegó a la conclusión, hay un cambio en la asociación de ejecutivos con las condiciones de trabajo, con el coeficiente de conexión de Spearman, 0.936, con una centralidad de 0, 000; lo que demuestra que una relación alta, considerando, incorpora el reconocimiento de que proporciona componentes materiales, monetarios y / o psicosociales significativos para la exposición de los ejercicios designados; En la prueba de examen hay una visión positiva de los activos accesibles para ayudar a la experiencia del progreso. (p. 81)

Hernández, Z. (2016) en su trabajo de investigación titulado: *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp – Chiclayo*. (Tesis de Pregrado). Universidad Señor de Sipán, Pimental, Chiclayo. El tipo de estudio fue descriptivo, el diseño de corte transversal y no experimental, la muestra representativa fue de 70 individuos entre colaboradores y pacientes, siendo la técnica la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, llegando a la conclusión, en la institución de estudio existe una cultura de mercado predominante, ya que muestra un grado de precisión, análisis y atención al detalle (p. 105).

Chávez, D. (2015) en su trabajo de investigación titulado: *La cultura organizacional y la gestión de los servicios en la Municipalidad Provincial de Trujillo*. (Tesis de doctor). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. El diseño utilizado fue correlacional, el tipo de estudio no experimental, la muestra fue 54 colaboradores, mediante la técnica de la encuesta, el instrumento de recolección de información fue el cuestionario, las conclusiones a la que llegó fue, la municipalidad investigada es en su mayor parte dependiente de las cualidades individuales practicadas por los trabajadores, las cualidades jerárquicas no dispersas por la fundación y la atmósfera

autorizada de cumplimiento, que incorpora la administración de las administraciones a los residentes. Estos, por lo tanto, no se distinguen completamente por los especialistas. Estas administraciones son limpieza abierta, licencias de trabajo, territorios verdes, bienestar, instrucción, seguridad para residentes, interés vecinal, cultura y la industria de viajes, deportes y entretenimiento y la tierra (p. 67).

A nivel local y/o regional, Sinarahua, B. (2017) en su trabajo de investigación titulado: *“Relación de la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores en la función para el desarrollo de la selva (FUDES) de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, 2016.* (Tesis de pregrado). Universidad Peruana Unión. Tarapoto, San Martín. El diseño utilizado en esta tesis fue correlacional, el tipo no experimental, la muestra lo conformaron 45 colaboradores siendo la técnica la entrevista estructurada, el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, llegando a la conclusión, existe una relación significativa muy fuerte entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, lo que significa que los colaboradores demuestran tener una cultura organizacional bien definida, esto lo demuestran a través de sus actitudes dentro y fuera de la organización, conllevando a propiciar un agradable ambiente laboral, por otra parte, influye mucho las instalaciones y el valor que le dan los funcionarios a su personal.

Teorías relacionadas a la **cultura organizacional**, según, Robbins (1996) planteó que: “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras” (p. 681). Para esto, tiende a incluirse que la cultura definitivamente no es un factor obvio a primera vista y sustancialmente menos inconfundible, sin embargo, es de importancia indispensable que los individuos de una asociación conozcan y comprendan el lugar de trabajo en el que tienen un lugar, a fin de cumplir con los objetivos, misión y visión de la organización.

Por su parte, Palaci, F. (2005): A la Cultura Organizacional se caracteriza por ser un modelo de presunciones esenciales, inventadas, encontradas o creadas por una reunión determinada a medida que descubren cómo adaptarse a sus problemas de ajuste externo e interno, que han tenido un impacto adecuado para ser vistos como sustanciales y ser indicados como nuevos. individuos como el método correcto para ver, pensar y sentir esos problemas (p. 231). Por el contrario, Alabar y Portuondo

(2001) comunicaron: son muchos modelos ideales, que se forman durante la vida de la asociación debido a las cooperaciones entre sus individuos, de estos con las estructuras, metodologías, marcos, formas, y de la asociación con su condición, a partir de la cual se enmarcan muchas referencias, que serán sustanciales en la medida en que aseguren la productividad y adecuación de la asociación (p.93).

Cada asociación tiene una cultura integrada que caracteriza las pautas de conducta reconocida e inadecuada para los trabajadores. Después de un par de meses, la mayoría de los representantes comprenden el modo de vida de su asociación. Saben, por ejemplo, cómo vestirse para el trabajo, si los estándares están forzados con la naturaleza inflexible, qué tipo de conducta defectuosa sin duda generará problemas y cuáles probablemente se van a descuidar, el significado de la confiabilidad y la honestidad y las cosas comparables.

Los tipos de Cultura Organizacional, según, Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004), describieron los siguientes tipos: (a) Cultura burocrática: una asociación que califica formalidad, reglas, métodos de trabajo establecidos como estándar tiene una cultura burocrática. Sus individuos valoran extraordinariamente los artículos y las administraciones para el cliente institucionalizado. Las normas de conducta refuerzan la costumbre sobre la familiaridad. Los supervisores imaginan sus capacidades como grandes facilitadores, coordinadores y vigilantes de consistencia con directrices y directrices integradas. Los compromisos, deberes y especialista se caracterizan obviamente por todos los trabajadores. Los principios y procedimientos de la asociación están contenidos en manuales gruesos y los representantes aceptan que su obligación es dirigir "como se indica en el libro" y seguir las estrategias legalistas (p.388). (b) Cultura de clan: La convención, la confiabilidad, la responsabilidad individual, la amplia socialización, la cooperación, la autoadministración y el impacto social son cualidades de una cultura de la tribu. Sus individuos perciben un compromiso que va más allá del comercio básico de trabajo por una compensación. Una cultura grupal logra la solidaridad a través de un largo y profundo procedimiento de socialización. Los individuos más establecidos de la tribu completan como guías y buenos ejemplos para los más actualizados. La familia sabe acerca de la singularidad de su historia y la mayor parte del tiempo informa sus puntos de partida y elogia sus costumbres con diferentes ceremonias. Los individuos comparten una imagen del

estilo y la conducta de la asociación. Revelaciones y actos abiertos fortalecen estas cualidades. En una cultura de tribu, los individuos comparten el orgullo de ser parte de la participación. Tienen un sólido sentimiento de identificación y perciben su predeterminación regular en la asociación (p. 389, 390).

(c) Cultura emprendedora: Cantidades desmesuradas de toma de riesgos, dinamismo e imaginación describen a la sociedad emprendedora. Hay compromiso de participación, avance y estar a la vanguardia. Esta cultura no solo responde rápidamente a los cambios en la tierra, sino que también produce cambios. Las sociedades pioneras se asocian regularmente con organizaciones pequeñas y medianas, que aún son supervisadas por su autor, por ejemplo, Microsoft, Dell y muchos otros. (p.390). (d) Cultura de mercado: Se describe mediante el logro de metas cuantificables y solicitantes, en particular aquellas relacionadas con el dinero y dependientes disponibles (por ejemplo, desarrollo de negocios, beneficios y parte de la industria en general). La intensidad vivaz y la dirección del beneficio ganan a través de la asociación.

En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la asociación son legalmente vinculantes. Es decir, los compromisos de cada reunión son concurridos antes de tiempo. En este sentido, la dirección de control es formal y completamente estable. El individuo está a cargo de un grado específico de ejecución y la asociación garantiza un grado particular de compensación en la remuneración. Las cantidades más elevadas de ejecución se negocian por tasas de pago más altas, como se muestra en el entendimiento. Ninguna de las partes percibe el privilegio de la otra para solicitar más de lo que se determinó inicialmente. La asociación no garantiza la seguridad (ni la ofrece para comprender) y la persona no garantiza la firmeza (ni la ofrece para obtenerla). El acuerdo es sostenible constantemente si cada reunión cumple con sus compromisos satisfactoriamente, es utilitarista en el sentido de que cada reunión utiliza a la otra para avanzar en sus propios objetivos. En lugar de cultivar la sensación de tener un lugar en un marco social, la cultura publicitaria considera la independencia y la singularidad e insta a las personas a buscar sus propios objetivos presupuestarios (p. 390,391).

La Cultura Organizacional presenta las siguientes clasificaciones, según, Robbins (1996) los clasificó de la siguiente manera: (1) Cultura fuerte: Cultura, centrada en



valores se mantienen enfáticamente y se comparten ampliamente. Donde la organización debería estar menos preocupada por construir principios y pautas formales para dirigir la conducta de los representantes. (2) Cultura débil: hay mucha pérdida de tiempo, los representantes no tienen la menor idea de por dónde empezar, por lo que es importante ejecutar estándares y pautas formales que guíen o guíen la conducta de los especialistas (pp. 685-686).

Este mismo autor, caracteriza a la cultura organizacional de: - Innovación y toma de riesgos: Grado en el cual se insta a los trabajadores a ser inventivos e ir por la quiebra. - Atención a los detalles: grado en que los trabajadores deben mostrar exactitud, examen y escrupulosidad. - Orientación a los resultados: grado en el que la organización se centra en torno a los resultados o los resultados, en oposición a las estrategias y procedimientos utilizados para lograrlos. - Orientación hacia individuos: Grado en el que las elecciones autorizadas consideran el impacto de los resultados en individuos dentro de la asociación. - Dirección del equipo: cuando los ejercicios se ordenan en grupos, en lugar de personas. - Energía: grado en el que los individuos son animados y agresivos, en lugar de tranquilos (Pp.681-682).

Para, Robbins (1996) La cultura organizacional cumple con las funciones en primer lugar, tiene un trabajo característico donde; es decir, hace contrastes entre una asociación y el resto. Segundo, sugiere un sentimiento de personalidad para los individuos de la asociación. Tercero, la cultura fomenta la edad del deber a una opción que es más notable que el entusiasmo individual de la persona. Cuarto, mejora la solidez del marco social. Por fin, la cultura se llena como un instrumento de control y astucia que ayuda y modela el marco mental y la conducta de los trabajadores. (pág. 687).

Dimensiones de la Cultura Organizacional, son: (a) Los valores: Son los sentimientos más importantes que un método de realidad directa o última es idealmente desde la perspectiva social o individual en el modo de realidad. (b) Costumbres: se caracteriza por la propensión o el arreglo de empleos que tiene una nación o un individuo, lo que hace que sea posible separarlo de los demás. (c) Ritos: agrupaciones repetitivas de ejercicios que expresan y fortalecen las creencias básicas de la asociación, los objetivos más pertinentes y demuestran quiénes son los individuos básicos y los no esenciales. (d) Historias: estas son historias o relatos bien conocidos, que fluyen en

muchas organizaciones, que describen certezas sobre los creadores, las principales opciones que influyen en el destino de la organización y, obviamente, a la administración principal. Su capacidad fundamental es atrapar el pasado en el presente (Robbins S. 1996. p.625).

Con respecto a la segunda variable de Gestión del cambio, está sustentada en la Teoría de John P. Kotter (2004), mostró ocho fases de progreso en el tablero, se centró, que en este mundo interconectado que se mueve tan rápido, las asociaciones deben liderar el cambio en lugar de supervisarlos. Entre los poderes monetarios y sociales se destacan los que impulsan el requisito de cambios cruciales en las asociaciones y la globalización, por ejemplo, (a) cambio innovador, (b) reconciliación financiera, (c) el desarrollo de anuncios de hogares en naciones creadas; y (d) la ruptura del socialismo mundial; que, se convierte en peligros más serios al tener más aptitudes y velocidad de expansión; es decir, la economía globalizada está ofreciendo ascender a más peligros, pero, además, a puertas más abiertas, por ejemplo, mercados más grandes y con menos obstáculos, lo que permite a las organizaciones realizar mejoras significativas no exclusivamente para luchar y florecer, sino también para vencer. Para mantenerse alejado de los peligros y aceptar puertas cada vez más abiertas, las organizaciones deben contar con más contendientes en tierra, para lo cual, Los cambios de marca incluyen: reingeniería, reestructuración, programas de calidad, fusiones y adquisiciones, cambio estratégico, cambio cultural.

La organización está experimentando un procedimiento de reconstrucción, el resultado de una fusión, que realiza un cambio social. Para lograr un cambio efectivo, Kotter propone, ocho etapas que brindan una guía para administrarnos de esa manera: Es necesario seguir moviéndose, formar una alianza, crear visión para el cambio, comunicar la visión, eliminar inconvenientes, garantizar triunfos transitorios, construir sobre el cambio, anclar el cambio en el estilo de vida de la organización.

Por su parte, Soto (2001) dijo, que, la gestión del cambio se define como: “La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje” (p. 21). El mismo autor, señaló además que los cambios se originan por la interacción de

fuerzas, las que se clasifican en: (i) Internas: Son aquellos que se originaron dentro de la asociación, emergen de la investigación de conducta jerárquica y se exhiben como arreglos electivos, hablando de las condiciones de equilibrio, haciendo el requisito de cambio de solicitud auxiliar; caso de ellos son alteraciones mecánicas, cambio de procedimientos metodológicos, cambios de mandatos, etc. (ii) Externas: Son aquellos que se originaron fuera de la asociación, los requisitos para los cambios de solicitud interna, son ejemplos de este poder: órdenes gubernamentales, indicadores de calidad, impedimentos en la condición física y monetaria.

Los cambios autoritarios surgen de la necesidad de romper con la ecualización actual, de convertirla en otra mucho más rentable monetariamente, en este procedimiento de cambio en un estándar a partir de ahora, los poderes deben romper con la paridad, asociándose con diferentes poderes que intentan restringir (protección contra el cambio), esa es la razón, cuando una asociación propone un cambio, debe incluir muchos recados para intentar limitar esta comunicación de poderes (p. 36).

Para, Lorenzo (2000, p. 52) los factores de la resistencia al cambio son: (a) Factores de orden cultural: Eso puede tener su causa en los sistemas de creencias, convenciones, asociaciones sociales con grupos de referencia que sostienen ciertos pensamientos en oposición al cambio propuesto, la prosperidad monetaria, las necesidades de carácter, las condiciones de bienestar, etc. Se destacan las siguientes: Relacionadas con los valores y creencias culturales, por ejemplo, la ausencia de moral en la ejecución del trabajo, la ausencia de deseos de escalar el escalón social, la falta de capacidad para reconocer los avances. Patrones de socialización, en el cual, el avance restringido de las necesidades de realización, de independencia individual, así como, una confianza irrazonable en los tipos convencionales de conducta, prevalecen. Las ideologías religiosas, son factores que contradicen el cambio, la sumisión a lo inevitable es otra fuente de oposición, que tiene raíces sociales y se basa en la convicción de que el individuo no puede alterar con éxito el curso que se ha preordenado y hace que reconozca en menor grado los avances. El etnocentrismo cultural, se suma a la protección contra el cambio en dos detecciones, de inmediato, en lo que alude al operador del progreso que se origina en una cultura alternativa que puede considerarla como predominante y sin reconocerla, puede

transmitir este estado de ánimo por implicación, de ahí la creación de un despido del especialista en cambio y, por tanto, del programa.

(b) Factores de orden social: tenemos: la solidaridad de la reunión, ya que cuando se crean compromisos compartidos, iguales o dependientes, en una reunión social hay protección contra cambios o desarrollos que enfatizan la independencia. Cuando las asunciones con respecto a la conducta de una reunión son compartidas por diferentes reuniones, pueden ordenar la conducción de esa reunión, y la obstrucción surgiría si el impacto de la reunión de referencia es sólido, por lo tanto, más prominente es el riesgo al que se refiere el cambio. Para una reunión, cada vez más dinámica será la resistencia que transmite. En este sentido, el ajuste a los puntos de referencia proporciona solidez y reglas que caracterizan lo que las personas anticipan de los demás. Esa es la razón por la cual, en general, habrá obstrucción, cuando las progresiones son contrarias a las normas actuales en un marco social, en este sentido, el especialista en progreso es vital para conocer las necesidades que las pautas resuelven para la reunión, en este sentido. procedimiento, la disputa es un factor que puede ser, tanto positivo como negativo, antes de las progresiones. Finalmente, el análisis de las prácticas en curso de la reunión es claro cuando el operador del progreso condena las prácticas rutinarias de una reunión a través de un procedimiento enojado, lo que demuestra que las prácticas posteriores deben suplantar a las anteriores, esta circunstancia crea oposición. Sea como sea, cuando obtenga los puntos de interés y las partes atractivas del cambio que intenta actualizar, sin el lápiz azul de las prácticas actuales, los resultados son extraordinarios.

(c) Factores de orden organizacional: Dentro de las cuales están: Amenazas al poder y al impacto. La estructura autorizada, sugiere que el cambio o avance será fructífero, en la medida en que los ejemplos de poder, canales de correspondencia, división del trabajo, estándares y técnicas, sean buenos o de alguna manera u otros les ayuden. La necesidad de cambiar se caracteriza en la medida en que la opinión del personal sobre la necesidad de la asociación de cambiar, la orientación hacia el cambio se caracteriza en función del discernimiento que tenga el personal sobre el afán de cambiar de la asociación. El potencial de cambio es la impresión que tiene el personal sobre el límite real de la asociación para comprometerse con él, que se basa

en el nivel de responsabilidad y los enfrentamientos en cambios pasados de autoridad.

(d) Factores de orden psicológico: Se destacan los siguientes: La observación selectiva y el mantenimiento pueden evitar que una persona vea que faltan los negocios habituales, por diversas razones, la persona puede experimentar problemas para controlar los problemas que requieren un cambio crítico o los arreglos de los mismos cuando han sido reconocidos. La falta de claridad acerca de las prácticas requeridas para el avance puede ser una fuente de obstrucción en los períodos iniciales de uso del cambio, además de datos deficientes o insuficientes, puede a la primera vista de las prácticas esperadas sobre un trabajo específico durante el tiempo empleado cambio. Igualmente, los factores relacionados con el carácter, por ejemplo, el límite bajo con respecto a la simpatía, el estado anormal de impasibilidad, la escasa capacidad para lidiar con las reflexiones, la sumisión a lo inevitable y la inspiración para lograr pueden restringir la inspiración para reevaluar, evaluar y pensar sobre diferentes aspectos. opciones de conducta (p. 52).

Lorenzo (2000), presenta las dimensiones de la gestión al cambio: (a) Inercia: se infiere que los procedimientos que se crean dentro de la división abierta se convierten en ejercicios de rutina, con el objetivo de que el personal sea considerado en su mayor parte por una conducta inercial, y se retrata poco al tratar de mejorar para dar Una administración superior a la ciudadanía. (b) Participación: se infiere si las autoridades y los funcionarios de los elementos abiertos se describen pensando en la fuerza de trabajo en control en las elecciones primarias, con la de reunir su punto de vista sobre los ejercicios fundamentales que se deben avanzar. (c) Negociación: incluye la capacidad de darse cuenta de cómo distinguir los intereses de las reuniones para llegar a entendimientos, que desapasionadamente nos permiten proponer opciones para el desarrollo.

Después de conocer la realidad problemática se planteó el problema general: ¿En qué medida el modelo de gestión del cambio, mejora la cultura organizacional en los trabajadores de Municipalidad Provincial de Rioja, región San Martín, 2018? y los siguientes problemas específicos: (1) ¿Cuál el estado actual de la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2018?,

(2) ¿Cuáles son las características de la gestión del cambio en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja, región San Martín, 2018?, (3) ¿Cuál es el nivel de valoración del modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en trabajadores de Municipalidad Provincial de Rioja, 2018?

El estudio se justificó en su valor teórico. Porque, científicamente permite generar reflexión y debate académico sobre el modelo basado en la teoría de gestión del cambio, para mejorar la cultura organizacional en trabajadores de municipalidad provincial de Rioja, región San Martín, que contribuirá a mejorar los niveles de buen clima organizacional y productividad laboral. Del mismo modo, por su implicancia práctica. La presente investigación tiene una justificación práctica, porque permitirá proponer un modelo de gestión del cambio para mejorar cultura organizacional en trabajadores de municipalidad provincial de Rioja, región San Martín, que permita buena gestión y gobernabilidad en la calidad de servicio a la ciudadanía. Utilidad metodológica, se propondrá un modelo de solución a la problemática validado. Es necesario indicar que la metodología del estudio y del proceso del trabajo de campo, propondrá un modelo de solución a la problemática validado. La metodología empleada será cuantitativa, procederemos a realizar entrevistas, observación directa y aplicar el cuestionario. Propondremos un modelo basado en la teoría de gestión del cambio para mejorar cultura organizacional en trabajadores de municipalidad provincial de Rioja.

Conveniencia, será útil sobre el modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en trabajadores de municipalidad provincial de Rioja, región San Martín. Se necesita construir sociedades receptivas a las necesidades de los ciudadanos, y esto pasa por un cambio en la cultura organizativa burocrática y centrada en el Poder de una élite. Creemos que las municipalidades no existen una cultura única, sino un conjunto de culturas que se entremezclan y que, en algunas ocasiones frenan las posibilidades para iniciar el proceso de mejora de la calidad de los servicios. Relevancia social, porque con el modelo basado en la teoría de gestión del cambio se busca mejorar la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja, región San Martín. La Gestión Pública y Gobernabilidad va más allá de la data, cuadros estadísticos y las grandes decisiones sobre gerencia que funcionó en la administración privada, pero que en la pública

tiene dificultades, y esto porque obedece a un “tipo de cultura organizacional” que necesitamos conocerla, para mejorarla.

Se planteó como hipótesis Hi: El diseño de modelo de gestión del cambio mejorará la cultura organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín, 2018.

Además, formuló el objetivo general, diseñar una propuesta de un “Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín, 2018”; y como objetivos específicos. (i) Conocer el estado actual de la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2018. (ii) Conocer las características de la gestión del cambio de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja, región San Martín, 2018. (iii) Validar el modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2018.

## II. MÉTODO

### 2.1. Tipo y diseño de investigación

**Tipo de investigación.** El diseño fue no experimental. Para, Sampieri (2014), este tipo de investigación se distribuye teniendo en cuenta el tiempo durante el cual se recopila la información, estos son: plan transversal, donde la información se recopila en un minuto solitario, en un tiempo solitario (p. 52).

**Diseño de investigación.** Fue descriptivo propositiva, el cual se recolecta los datos en un solo momento, buscando describir las variables de estudio y analizar su incidencia y la propuesta a desarrollar.

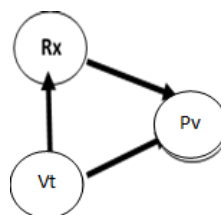
#### **Descriptiva:**

Incorpora la representación, grabación, investigación y comprensión de la naturaleza, estructura o procedimientos actuales de las maravillas. Esta estructura destruye las sustancias de las realidades y sus atributos principales. (Tamayo y Tamayo, 2009, p. 54).

#### **Propositiva:**

Es de tipo propositiva, porque se diseñará un modelo de gestión del cambio, para mejorar la cultura organizacional en municipalidad provincial de Rioja y se enfoca a la importancia de visión de futuro organizacional.

Se ha utilizado el diseño:



Dónde :

Rx : Diagnostico de la realidad

T : Estudios teóricos

P : Propuesta validada



## 2.2. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Variable 1 Cultura Organizacional	“La cultura organizacional alude a un acuerdo de implicaciones compartidas entre los individuos de una asociación y reconoce uno del otro. (Robbins, 1996)	La variable será evaluada a través de una escala dicotómica en donde se diseñará un cuestionario de veintidós (22) ítems, para verificar las características de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja.	valores  Costumbres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce los valores institucionales.</li> <li>• Practica los valores de la organización.</li> <li>• Es puntual en el trabajo.</li> <li>• Promueven la responsabilidad en los trabajadores.</li> <li>• Se celebra los onomásticos de los compañeros</li> <li>• Se respeta las tradiciones de la organización.</li> <li>• Se adapta al ritmo de vida laboral en la organización.</li> <li>• Se celebra el aniversario con la participación de la comunidad</li> <li>• Practican creencias</li> <li>• Se refuerzan la práctica de valores.</li> </ul>	Nominal
Variable 2 Modelo de Gestión del cambio	Soto (2001) dice, que, la gestión del cambio se define como “La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje” (p. 21)	Viene a ser cuando las personas están predispuestas a enfrentar los cambios que se dan dentro de una organización.	Ritos  Historias  Inercia  Participación  Negociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se entrena al trabajador nuevo.</li> <li>• Sabe la fecha y año de la fundación de la Municipalidad.</li> <li>• Actividades rutinarias</li> <li>• se mantiene en el mismo puesto</li> <li>• Evade asumir responsabilidades</li> <li>• Se resiste a cambios</li> <li>• Asume responsabilidades.</li> <li>• Propone ideas para tomar decisiones</li> <li>• Forma comisiones de trabajo.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Se involucra en las diversas actividades de la municipalidad.</li> <li>• Llega a acuerdos saludables</li> <li>• Busca convenios institucionales</li> <li>• Soluciona problemas.</li> <li>• Influye a tomar decisiones</li> <li>• Tiene poder de convencimiento con los trabajadores.</li> </ul>	

### 2.3. Población, muestra y muestreo

**Población (N).** Estuvo constituido por 191 trabajadores administrativos entre contratados y nombrados de la Municipalidad Provincial de Rioja. Tal como se detalla en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1.** Trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2018, que conforman la población del estudio.

Condición laboral	Cantidad
Nombrados	105
Contratos	86
<b>Total</b>	<b>191</b>

Fuente: datos extraídos del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2018

**Muestra (n).** Por tener una población pequeña se determinó que fuera el mismo; 191 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2018.

**Muestreo.** Se utilizó el muestreo no probabilístico a criterio del investigador.

#### **Criterios de selección.**

**Inclusión.** Se tomó en cuenta las características de los trabajadores que representan la muestra.

**Exclusión.** Se descartó a los trabajadores que difieren de las características similares a la muestra seleccionada.

### 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

#### **Técnica:**

La técnica utilizada fue la encuesta, teniendo consideración la naturaleza del estudio.

#### **Instrumento:**

Para la recolección de información se utilizó como instrumento al cuestionario para las variables cultura organizacional y gestión del cambio.

El cuestionario de la variable gestión del cambio estuvo estructurado en tres dimensiones, y 30 Ítems; las mismas que tuvieron un rango de validación de:

- Bueno (21-30)
- Regular (11\_20)
- Malo (1-10)

En cambio, el cuestionario de la variable cultura organizacional, estuvo estructurado en cuatro dimensiones y 22 ítems respectivamente, siendo su valoración de la siguiente manera:

- Alto (81-110)
- Medio (51-80)
- Bajo (22-50)

**Validez por Juicio de Expertos en contenido del instrumento:** para dar la validez correspondiente, se recurrió a cinco expertos conocedores del tema, donde realizaron la revisión de los instrumentos de recolección de datos, en función a los criterios de claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y pertinencia; estos fueron Dr. Orlando Ríos Ramírez, Dr. Abner Milán Barzola Cárdenas, Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi, Dr. Milton Segundo Vásquez Ruiz, Dr. Juan Rafael Juárez Díaz, cuya calificación alcanzó un puntaje de 4.7 para la variable gestión del cambio; otro tanto similar para la variable cultura organizacional; de esta manera, los instrumentos tienen la validez de criterio y contenido, lo que garantizó su aplicabilidad.

#### **Confiabilidad.**

Se aplicó a una muestra, para determinar la confiabilidad del instrumento, para ello se utilizó el Coeficiente KR-20 de Kuder – Richardson para la variable teoría de la gestión del cambio, el cual el coeficiente ha dado como resultado 0.803, representando una buena confiabilidad del instrumento de recolección de datos para la investigación, por lo tanto, se aplicó dicho instrumento (el valor del coeficiente y la apreciación (buena) es De Vellis, 1991).

Asimismo el Coeficiente KR-20 de Kuder – Richardson, "Permite calcular la calidad inquebrantable con un uso solitario del instrumento, no requiere la

estructura de pruebas paralelas y es apropiado solo en instrumentos con cosas dicotómicas, que pueden ser codificados con 1 – 0 (correcto – incorrecto, presente – ausente, a favor – en contra, etc.)”(Silva, 2009d) (ver anexo).

Se aplicó a una muestra, para determinar la confiabilidad del instrumento, para ello se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach para la variable cultura organizacional, el cual el coeficiente ha dado como resultado 0.736, representando una respetable confiabilidad del instrumento de recolección de datos para la investigación, por lo tanto, se aplicó dicho instrumento (el valor del coeficiente y la apreciación (respetable) es De Vellis,1991).

Asimismo, la ventaja del Coeficiente Alfa de Cronbach reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente” (Hernández, et al., 2003) (ver anexo).

## **2.5. Procedimientos**

Se procedió a desarrollar la tesis a partir del problema; se validó los instrumentos de recolección de datos, el método utilizado fue cuantitativo, la investigación fue básica, porque se fundamentó en argumentos teóricos, asimismo, se recurrió a fuentes primarias y secundarias para dar sostenibilidad al marco teórico, los datos obtenidos fueron procesados evidenciando el resultado la falta de cultura organizacional y la resistencia al cambio por parte de la muestra del trabajo; finalmente, se presentó una propuesta como alternativa de solución al problema.

## **2.6. Métodos de análisis de datos**

- ✓ Se procesó y tabuló la información o los datos recolectados de la variable gestión del cambio mediante la hoja de cálculo Excel y se analizó de manera general y por dimensiones, para definir las características de la variable en estudio.
- ✓ Se procesó y tabuló la información o los datos recolectados de la variable cultura organizacional mediante la hoja de cálculo Excel y se analizó de manera general y por dimensiones, para conocer el estado actual de la

cultura organizacional en los trabajadores respectivos, aplicando los niveles de: bajo, medio y alto, respectivamente.

- ✓ Se realizó un análisis de los resultados e interpretó la Información procesada de acuerdo a los procedimientos estadísticos.
- ✓ Se revisó información basada en las variables de estudio que den sustento a la cultura organizacional y a la propuesta del modelo de la gestión del cambio.

Asimismo, para la interpretación de los datos se ha utilizado:

**Cuadros estadísticos.** Son tablas que se distribuyen en frecuencias y porcentajes por filas y columnas que ha permitido ordenar o resumir la información descriptivamente, permitiendo identificar las características generales y de las dimensiones de la gestión del cambio, y conocer el estado actual de manera general y de las dimensiones de la cultura organizacional.

**Gráficos estadísticos.** Son representaciones pictóricas en barras simples o compuestas dobles o apiladas en frecuencias o porcentaje, que permitieron describir gráficamente el comportamiento o características generales y de las dimensiones de la gestión del cambio, y el estado actual general y de las dimensiones de la cultura organizacional.

**Estadígrafos.** Son indicadores descriptivos, que permitieron describir el comportamiento numéricamente de las dimensiones de la gestión del cambio y de cultura organizacional como los puntajes y los promedios respectivamente.

## 2.7. Aspectos éticos

Los procedimientos en la recolección de datos, así, como en los resultados, han sido rigurosos, objetiva, aplicados en los plazos establecidos. Asimismo, no se ha presentado información falsa que desmerezca la investigación.

### III. RESULTADOS

**Objetivo específico 1:** Conocer el estado actual de la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2018.

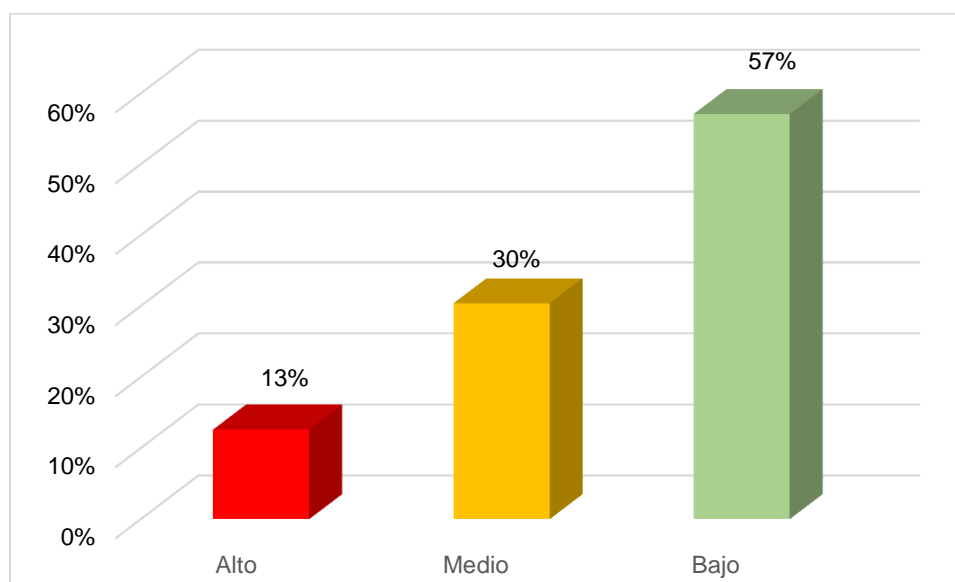
#### Dimensiones

**Tabla 1**

*Dimensión, los valores*

Valores	Trabajadores	
	fi	%
Alto	24	13%
Medio	58	30%
Bajo	109	57%
<b>Total</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad de Rioja



**Figura 1.** *Dimensión, los valores*

*Fuente:* Referencia tabla 1.

#### Interpretación.

En la tabla y figura 1, se puede observar con respecto a la dimensión valores de la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja, que, el 57% (109) consideró que es “Bajo”, el 30% (58), expresó que es “Medio” y el 13% (24) indicó que es “Alto”; de lo que se infiere que los trabajadores en esta dimensión les falta practicar los valores fundamentales, ya

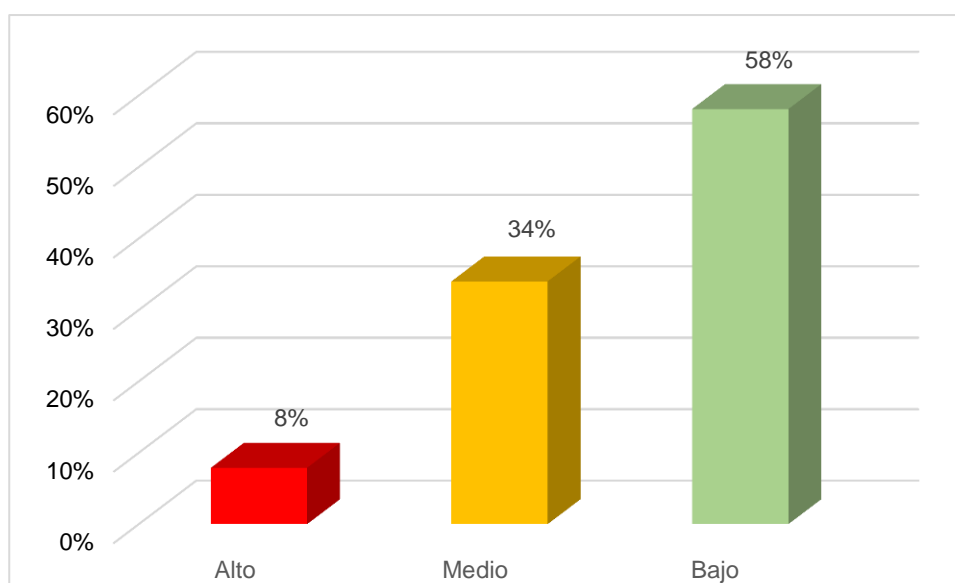
que se pudo comprobar que entre compañeros de trabajo no se evidencia la solidaridad, hay poca comunicación.

**Tabla 2**

*Dimensión, costumbres*

Costumbres	Trabajadores	
	fi	%
Alto	15	8%
Medio	65	34%
Bajo	111	58%
TOTAL	191	100%

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad de Rioja



**Figura 2.** *Dimensión, costumbres*

*Fuente:* Referencia tabla 2

**Interpretación.**

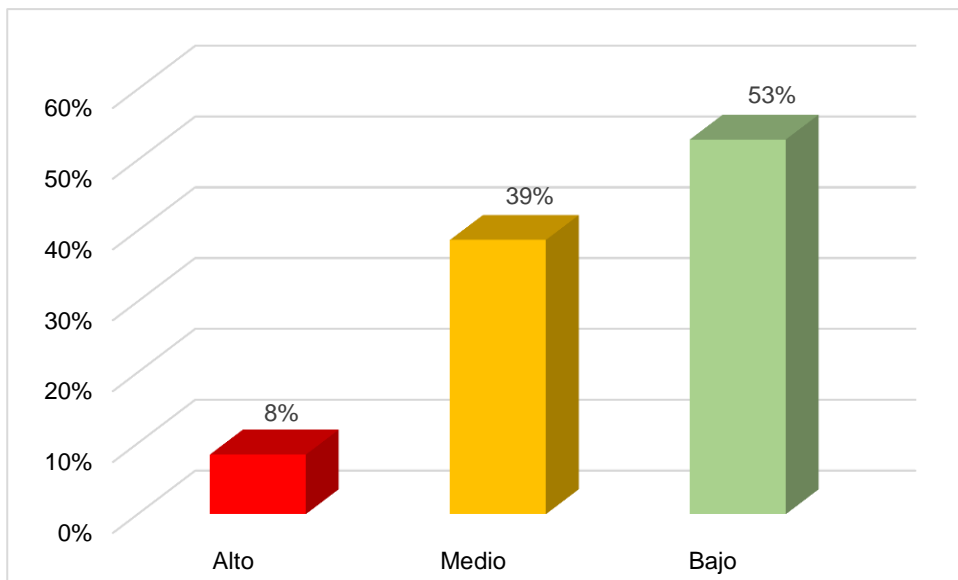
En la tabla y figura 2, se puede ver, en relación a la dimensión, costumbres de la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja, que, el 58% (111) se ubicó en la escala “Bajo”, el 34% (65) en “Medio” y el 8% (15) en “Alto”; de lo que se deduce que los colaboradores en esa dimensión, demuestran que no tienen identificación con sus costumbres. No valoran a su cultura y no poseen hábitos propios normados por la institución.

**Tabla 3**

*Dimensión ritos*

Ritos	Trabajadores	
	fi	%
Alto	16	8%
Medio	74	39%
Bajo	101	53%
<b>Total</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad de Rioja



**Figura 3.** *Dimensión, ritos*

*Fuente:* Referencia tabla 3

**Interpretación.**

En la tabla y Figura 3, se puede observar con respecto a la dimensión, ritos de la cultura organizacional, que, el 53% (101) manifestó ubicarse en la escala de “Bajo”, el 39% (74), en “Medio” y el 8% (16) se ubicó en la escala de “Alto”; lo que indica, que los trabajadores en esta dimensión no asumen ni refuerzan los valores centrales de la organización con regularidad; aún que les falta trabajar de manera conjunta para lograr las metas organizacionales.

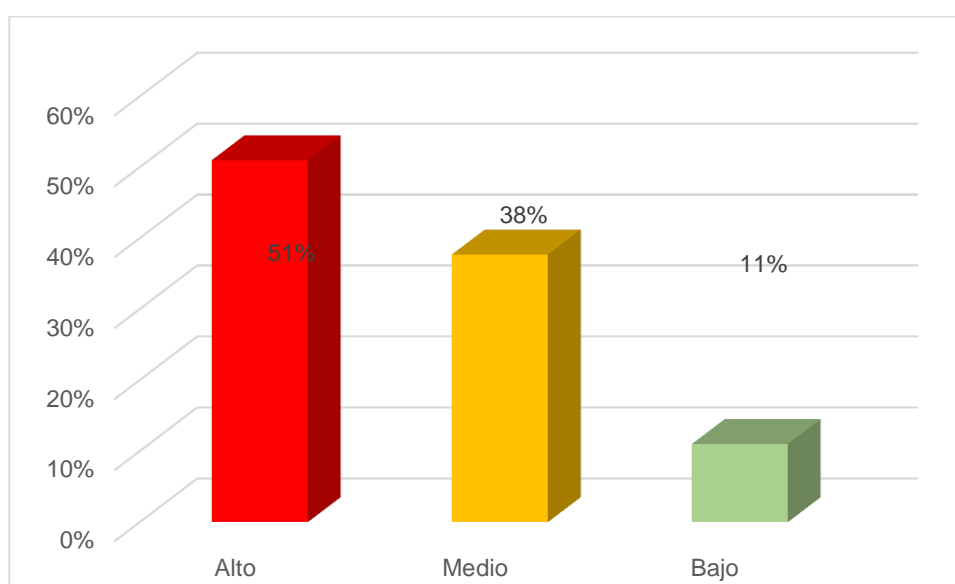


**Tabla 4**

*Dimensión, historias*

Historias	Trabajadores	
	fi	%
Alto	98	51%
Medio	72	38%
Bajo	21	11%
TOTAL	191	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad de Rioja



**Figura 4.** *Dimensión, historias*

**Fuente:** Referencia tabla 4

**Interpretación.**

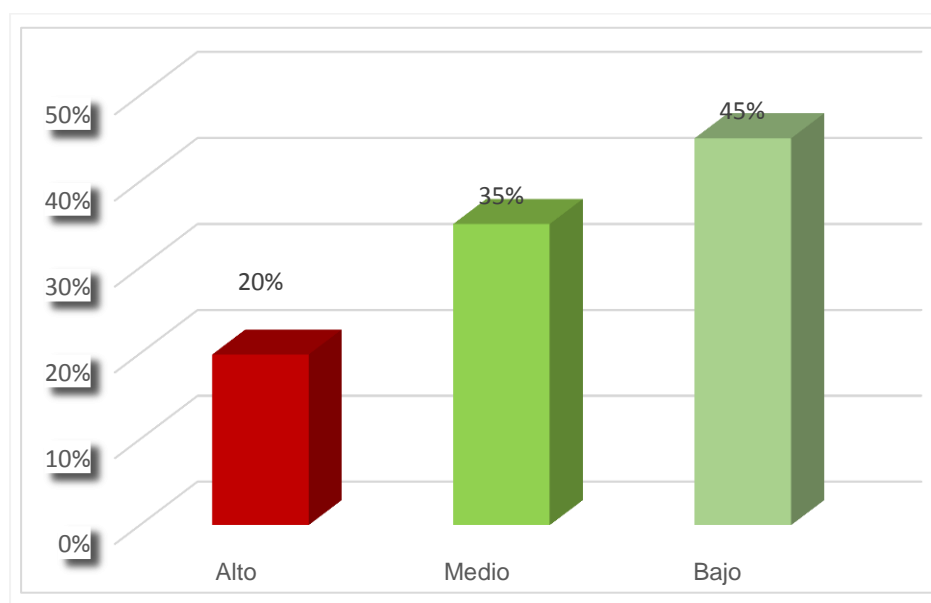
En la tabla y figura 4, se puede ver con relación a la dimensión, historias de la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja, que, el 51% (98) se ubicó en la escala de “Alto”, el 38% (72) en “Medio”, el 11% (21) en “Bajo”; lo que indica que, en esta dimensión los trabajadores demostraron conocer muy bien la historia de su organización, cuando se fundó, cuantos años de existencia y cómo fue su evolución.

**Tabla 5**

*Estado actual de la cultura organizacional de los trabajadores de la  
Municipalidad Provincial de Rioja, 2018*

<b>Cultura Organizacional</b>	<b>Trabajadores</b>	
	<b>f<sub>i</sub></b>	<b>%</b>
Alto	38	20%
Medio	67	35%
Bajo	86	45%
<b>Total</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad de Rioja.



**Figura 5.** *Estado actual de la cultura organizacional de los trabajadores de la  
Municipalidad Provincial de Rioja, 2018*

*Fuente:* Referencia tabla 5.

**Interpretación.**

En la tabla y figura 5, se observó que el nivel de cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja, el 45% (86), se ubicó en el nivel “Bajo”, el 35% (67) en el “medio”, el 20% (38) en “Alto”; lo que indica, que falta consolidar la cultura organizacional en los trabajadores, ya que se puede ver que falta reforzar los valores, porque, existen colaboradores que

no son solidarios, existen poca empatía entre compañeros; así como poner en práctica las costumbres, ritos normadas por la institución, sin embargo, demostraron conocer muy bien la historia de su organización.

**Objetivo específico 2. Conocer las características de la gestión del cambio de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Rioja, región San Martín, 2018.**

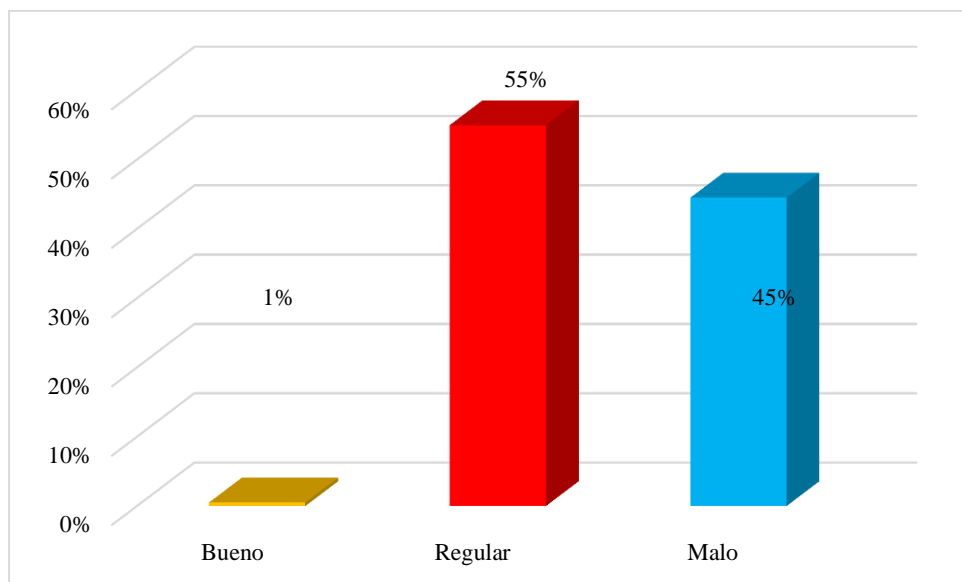
**Dimensiones**

**Tabla 6**

*Dimensión, inercia*

Inercia	trabajadores	
	fi	%
Bueno	1	1%
Regular	105	55%
Malo	85	45%
<b>Total</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad de Rioja.



**Figura 6.** *Dimensión, inercia*

**Fuente:** Referencia tabla 6

### Interpretación.

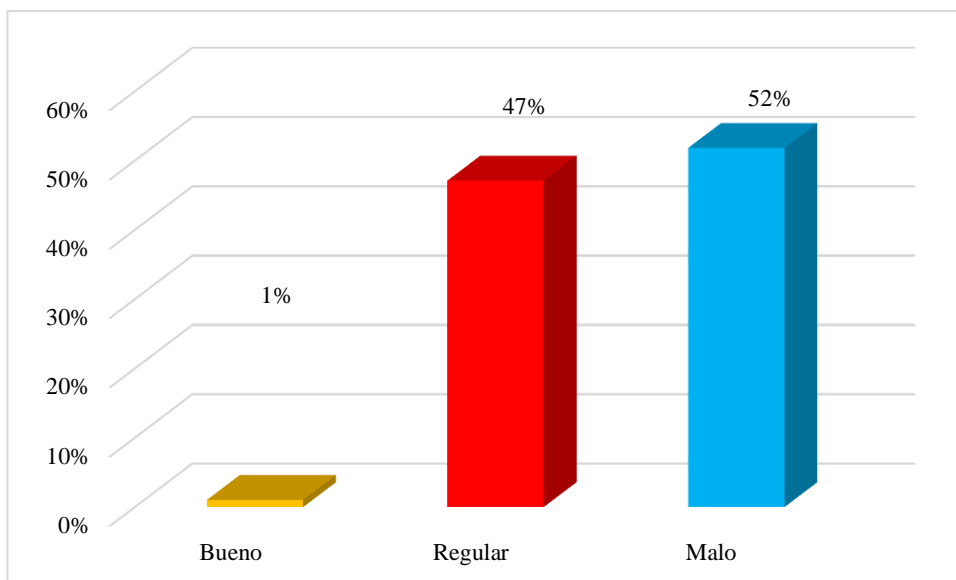
En la tabla y figura 6, se puede observar que la dimensión inercia de la gestión de cambio, de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja, el 55% (105) mencionó que es “Regular”, el 45% (85) dijo que es “Malo”, el 1% (1), se ubicó en “Bueno”, lo que indica, que la mayoría de los trabajadores no cumplen con sus funciones de manera responsable, son pocos los que le hacen de manera rutinaria; asimismo, falta mejorar las actitudes de cambio para brindar un mejor servicio de calidad a la ciudadanía.

**Tabla 7**

*Dimensión, participación*

Participación	trabajadores	
	fi	%
Bueno	2	1%
Regular	90	47%
Malo	99	52%
<b>Total</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad de Rioja.



**Figura 7.** *Dimensión participación*

**Fuente:** Referencia tabla 7.

### Interpretación.

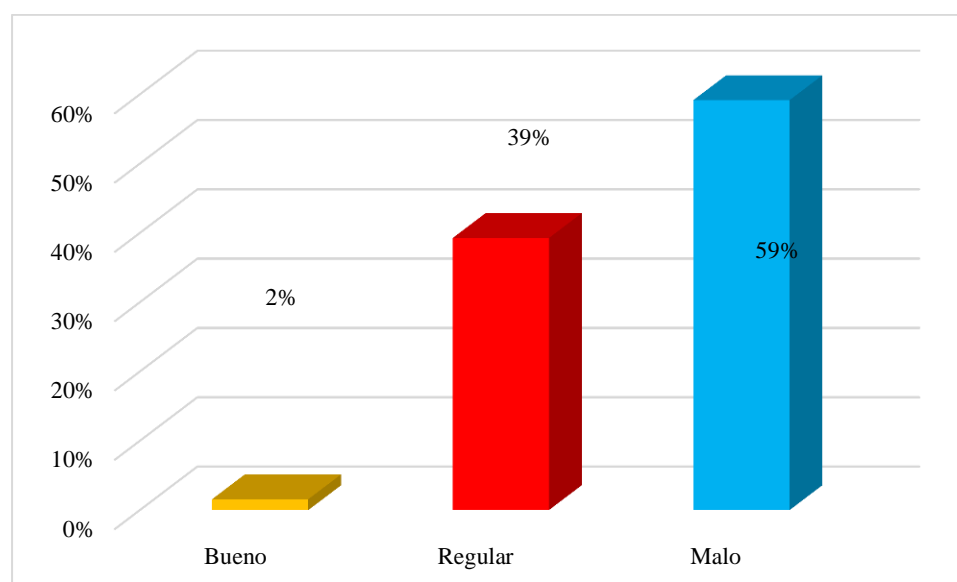
En la tabla y figura 7, se puede observar que la dimensión participación de la gestión del cambio de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja, el 52% (99) que son la mayoría, se ubicó en “Malo”, el 47% (90) en “Regular”, y solo el 1% (2) en “Bueno”; lo que quiere decir, que existe una cantidad considerable de colaboradores que sienten que sus ideas no son tomadas en cuenta; a pesar de que, algunos funcionarios ignoran su aporte; dejan de lado sus sugerencias para mejorar el trabajo en la entidad municipal.

**Tabla 8**

*Dimensión negociación*

Negociación	trabajadores	
	fi	%
Bueno	3	2%
Regular	75	39%
Malo	113	59%
<b>Total</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad de Rioja.



**Figura 8.** *Dimensión negociación*

*Fuente:* Referencia tabla 8

### Interpretación.

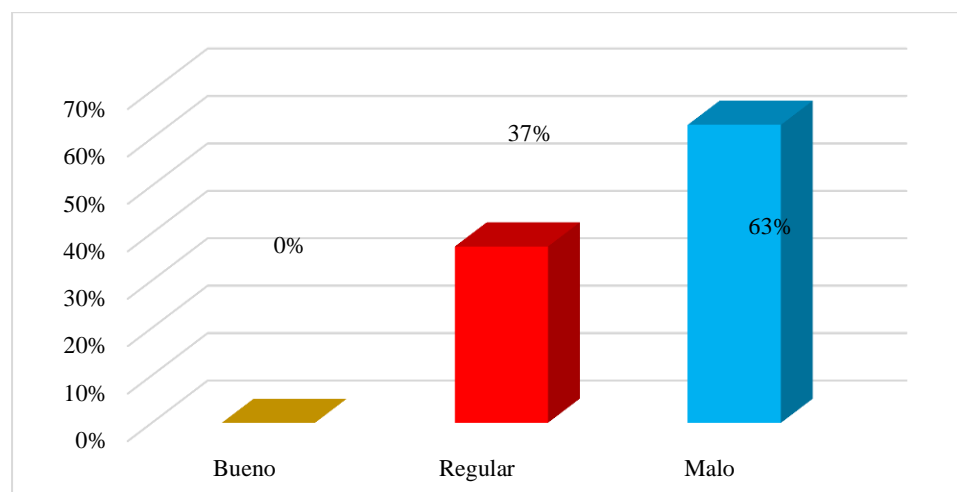
En la tabla y figura 8, se puede ver que la dimensión negociación de la gestión del cambio de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja, el 59% (113) manifestó que es “Malo”, el 39% (75), mencionó que es “Regular”, el 2% (3) dijo que es “Bueno”; de lo que se deduce que, en esta dimensión los trabajadores en la mayoría de las veces no logran a ponerse de acuerdo en sus determinaciones lo que perjudica la imagen de la institución.

**Tabla 9**

*Gestión del cambio de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Rioja, región San Martín, 2018*

Gestión del cambio	trabajadores	
	fi	%
Bueno	0	0%
Regular	71	37%
Malo	120	63%
<b>Total</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad de Rioja.



**Figura 9.** *Gestión del cambio de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Rioja, región San Martín, 2018.*

**Fuente:** Referencia tabla 9

### **Interpretación.**

En la tabla y figura 9, se puede observar que la gestión del cambio de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Rioja, el 63% (120), expresó que es “Malo”, el 37% (71) dijo que es “Regular”; lo que indica que los trabajadores demuestran indisposición para asumir retos laborales, además de negarse a renovar se aferran al conformismo.

**Objetivo 3.** Validar el modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2018.

La propuesta fue validada por cinco expertos:

N°	Expertos validadores	Puntaje
01	Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi	8,0
02	Dr. Orlando Ríos Ramírez	7,5
03	Dr. Sixto Alejandro Morey Trigoso	7,7
04	Dr. Abner Milán Barzola Cárdenas	7,8
05	Dr. Serbando Soplapuco Quiroga	7,7
	Total	<b>7.92</b>

*Fuente:* Datos extraídos de las validaciones de los expertos.

Estos expertos se encargaron de calificar los aspectos de contenido de la propuesta; así como, dar sugerencias de mejora de la misma; los resultados consolidados fueron de 7.92 puntos; lo que le da validez de contenido, garantizando de esta manera su ejecución.

**Objetivo General.** Diseñar una propuesta de un “Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín, 2018.

La propuesta diseñada presenta las siguientes características: (1) Participación activa entre el jefe y los empleados. Esto permitirá mejorar las relaciones interpersonales a través de una comunicación vertical. (2) Libertad de expresión. Es importante que en una organización todos los individuos puedan expresar sus ideas, de manera asertiva, así como ser escuchados. (3) Trabajo en

equipo. Es importante la integración y el trabajo mancomunado. (4) Práctica de valores institucionales. El respeto, la puntualidad, la solidaridad son manifestaciones que demuestran los trabajadores a través de las conductas en situaciones diversas dentro y fuera del campo laboral.



#### IV. DISCUSIÓN

Las municipales son el flujo de salida de una realidad social, y están llamados a vivir en un universo de cambios constantes, tanto social como financieramente y mecánicamente, o, en realidad, de forma similar a cualquier ser vivo, a encerrarse dentro del sistema de sus puntos de ruptura formales. En los dos casos, esta realidad social refleja una estructura de cualidades, convicciones, costumbres y narrativas de una red jerárquica. Efectivamente, la cultura organizacional sirve de pauta acerca de cómo las personas deben conducirse en esta y de qué manera causa impacto en el comportamiento de los trabajadores, desde un punto de vista panorámico se podría aseverar que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un continuo aprendizaje, garantizando a su vez una gestión de cambio efectivo a sus trabajadores. De esta manera, se tendrá personal idóneo, con una cultura organizacional cimentada en valores y a la apertura de nuevos conocimientos y retos que se le presenta en la gestión pública.

En consecuencia, el presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo diseñar una propuesta de un modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Rioja, siendo los resultados descriptivos de la siguiente manera, el 45% se ubicó en la escala “Bajo”, el 35% en “Regular”, el 20% en “Alto”; lo que indica, que falta consolidar la cultura organizacional en los trabajadores, ya que se pudo ver que falta reforzar los valores, porque, existen colaboradores que no le dan importancia al saludo, a ser solidarios; así como poner en práctica las costumbres, ritos normadas por la institución, sin embargo, demostraron conocer muy bien la historia de su organización. Con respecto a los resultados de la gestión de cambio en la tabla y figura 9, se observó, que el 63% expresó que es “Malo”, el 37% dijo que es “Regular”; de lo que se dedujo que los trabajadores en su mayoría no tienen predisposición para enfrentar cambios intempestivos; es decir no se mantienen estables; así como son reacios a sumir nuevos retos laborales y se resisten a salir de su zona de confort.

En este proceso investigativo, se recurrió a diversas fuentes, donde se encontraron trabajos con resultados similares como de, Mondragón, A. (2016) en su trabajo de investigación titulado: *Propuesta para mejorar la cultura organizacional*

*de trabajo de la DGTIC de la SEDESOL*, la conclusión a la que llegó, afirmó, que, para lograr las metas establecidas en una organización es necesario que todo el personal o la mayoría (sin importar la jerarquía), posea una cultura organizacional, para que comprendan las estrategias propuestas de carácter general y pueden ser aplicados en cualquier gestión de los gobiernos. Asimismo, De la Torre, L. y Themme-Afan, K. (2017), en su trabajo de investigación, llegaron a la conclusión, donde expresaron que lo negativo o positivo dentro de una institución dependerá de los factores relacionados a la cultura organizacional, como la filosofía; los símbolos, las normas institucionales, los valores y el clima laboral son fundamentales que facilitan la gestión y el crecimiento de la empresa; un colaborador demuestra tener cultura organizacional cuando trata de ser más productivo, conoce la misión y visión de la empresa; así como propicia un ambiente agradable entre sus compañeros de trabajo.

Sin embargo, Chávez, D. (2015), las conclusiones a la que llegó fue, el municipio investigado se basó principalmente en las cualidades individuales practicadas por los trabajadores, las cualidades jerárquicas no difundidas por la fundación y la atmósfera autorizada de cumplimiento, que incorpora la administración de las administraciones a los nativos. Estos, por lo tanto, no son reconocidos completamente por los trabajadores.

En cuanto a la gestión del cambio, se encontró trabajos como de, Silva, L. (2014), llegó a la conclusión, la mejora autoritativa no se utiliza con frecuencia, debido a que es un procedimiento que lleva bastante tiempo y que de vez en cuando incluye gastos alucinantes, ya que es necesario producir metodologías de cambio dinámico que proporcionen a la organización una visión más amplia y que considere los posibles arreglos que pueden proporcionar para enfrentar los problemas que infiere la cultura jerárquica; una vez más, el cambio de los ejecutivos debe ser regulado de manera efectiva, ya que este procedimiento no es más que difícil de manejar, debido a que existe la intercesión del componente humano cuya naturaleza multifacética fluctúa excepcionalmente; En este sentido, es importante crear información como un enfoque para fortalecer la agresividad. En cambio, Peña, E. y Prado, R. (2018), concluyó, existe correlación moderada e inversa entre las resistencias al cambio y el trabajo en equipo, lo que indica que los trabajadores

nombrados son reacios a cambiar, están a la defensiva, les cuesta adaptarse a nuevos retos dejando de lado el trabajo cooperativo; sin embargo, exigen más de lo que rinden en el trabajo.

En el trabajo de Peña y Prado, se muestra una realidad en cuanto a la predisposición de cambio que demuestran los trabajadores contratados, en cambio los trabajadores nombrados son los que se resisten a asumir nuevos cambios, se amparan en su nombramiento para evadir responsabilidades donde tienen que asistir a capacitaciones, y enfrentarse a situaciones que demanden cambios que muchas veces se niegan a cumplir. Además, se pudo comprobar que no existen muchos trabajos donde haya una correlacionalidad entre las variables cultura organizacional con la gestión del cambio; sin embargo, existen trabajos de ambas variables correlacionadas con otras variables; por lo que, la discusión de los resultados de este trabajo se hizo de forma separada.

Con los resultados obtenidos y evidenciando que la cultura organizacional es baja y la gestión del cambio es mala, se vio la necesidad de presentar una propuesta con la finalidad de brindar estrategias de solución; dicha propuesta se caracteriza por la participación activa entre empleados y subalternos, la libertad de expresión, el trabajo en equipo y la práctica de valores institucionales. Asimismo, esta propuesta fue validada por cinco expertos: Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi, Dr. Orlando Ríos Ramírez, Dr. Sixto Alejandro Morey Trigoso, Dr. Abner Milán Barzola Cárdenas, Dr. Servando Soplapuco Quiroga; quienes se encargaron de calificar los aspectos de contenido de la propuesta; así como, dar sugerencias de mejora de la misma; los resultados consolidados fueron de 7.92 puntos; lo que le da validez de contenido, garantizando de esta manera su ejecución.

## **V. CONCLUSIONES**

- 5.1.** La propuesta se caracteriza por la participación activa entre empleados y subalternos, la libertad de expresión, el trabajo en equipo y la práctica de valores institucionales; las cuales contribuirán en elevar la cultura organizacional y promover la gestión del cambio en los trabajadores.
  
- 5.2.** El nivel de cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2018; el 45%, se ubicó en la escala de “Bajo”; lo que indica, que la mayoría de los colaboradores no demuestra tener una cultura organizacional, ya que, los valores institucionales necesitan ser practicados íntegramente; así como poner en vivenciar las costumbres, ritos normadas por la institución, sin embargo, demostraron conocer muy bien la historia de su organización.
  
- 5.3.** La gestión del cambio de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja, región San Martín, 2018, fue malo, el 63%, de los trabajadores expresó que no tienen predisposición para asumir retos laborales; demuestran un conformismo y trabajo rutinario, por lo que hablar de cambio para algunos trabajadores les resulta difícil asumir responsabilidades que demanda nuevos aprendizajes; es decir, les resulta difícil salirse de su zona de confort.
  
- 5.4.** La propuesta fue validada por cinco expertos quienes, dieron sugerencias de mejora de la misma; siendo el resultado de 7.92 puntos; lo que le dio validez de contenido, garantizando de esta manera su ejecución.

## **VI. RECOMENDACIONES**

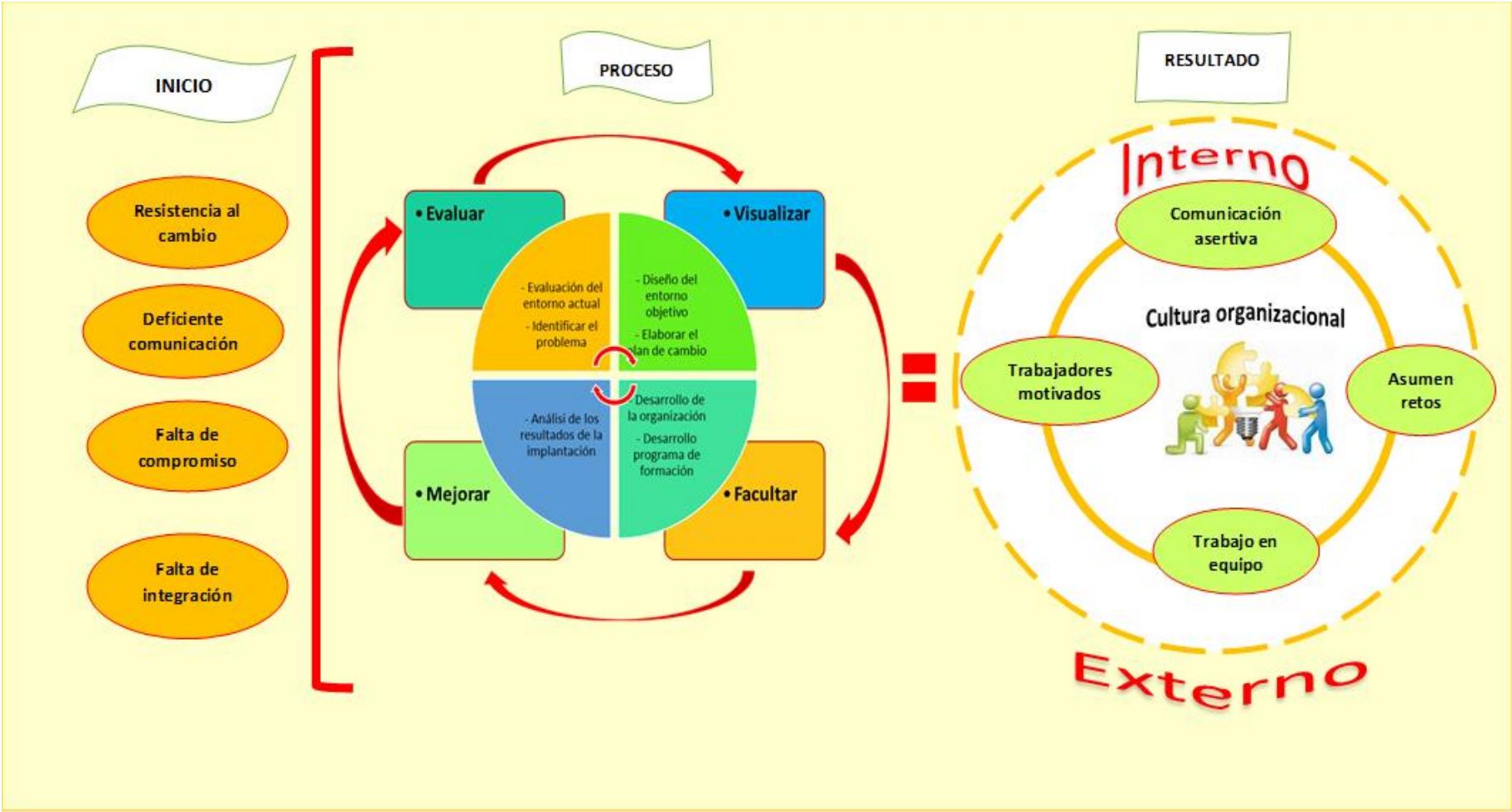
- 6.1.** Al alcalde de la comuna de Rioja, promover la implementación de la propuesta y asignar un presupuesto para su ejecución, así como la presentación y socialización de dicho modelo para que todos conozcan y se involucren con la propuesta,
  
- 6.2.** A los funcionarios municipales, buscar estrategias para enriquecer la cultura organizacional de sus colaboradores, de esta manera, los valores institucionales e identidad serán compartidos entre los miembros de la institución.
  
- 6.3.** Al equipo de recursos humanos de la Municipalidad de Rioja, crear un plan de acción presupuestal basado en números reales y acciones concretas, teniendo en cuenta el proceso de aprendizaje, motivación y el manejo de inteligencia emocional de sus empleados; de esta manera se propiciará cambios positivos en el actuar del personal y el crecimiento institucional.
  
- 6.4.** A los responsables de Área de administración, asumir el compromiso de validar los programas y los proyectos por personas idóneas, ya que, se estará garantizando la calidad del modelo propuesto.

VII. PROPUESTA

Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional

1. Representación

gráfica



## **2. Introducción**

Las asociaciones han sido vistas como uno de los principales pilares del progreso en el orden social y precursoras de la mejora de la satisfacción personal, este tipo de procedimiento se convierte en cambios críticos y sobrenaturales en ciertos órdenes sociales más que en otros, en cualquier caso, a pesar de El hecho de que sea genuino es que influyen de manera decidida o adversa, legítima o indirectamente en la estructura autoritativa y, por lo tanto, en los estados de trabajo de los representantes.. Con respecto al cambio organizacional se pudo observar que en la Municipalidad de Rioja, la gran mayoría de trabajadores demostraron una actitud de resistencia a los cambios que se dan en dicha institución, evadiendo cualquier responsabilidad; sumando a esto, se pudo notar que la comunicación es deficiente, solo lo hacen para preguntar y si lo hacen solo, con sus allegados; afectando la cultura organizacional de la Municipalidad en estudio. Un factor a toda esta resistencia al cambio, puede ser, el factor político, es sabido que cada alcalde ingresa con su personal de confianza y este desconocen la visión, misión, los valores institucionales y por ende la cultura organizacional; más aún si son jefes que en vez de ganarse la confianza del su compañero, lo distancia con sus actitudes; ocasionando que estos se vuelvan reacios para aceptar cualquier cambio que se da en la organización.

Es por ello, que, el propósito es mejorar la cultura organizacional de los trabajadores de la institución gubernamental en estudio; de esta manera se podrá tener colaboradores motivados, que asumen retos, con una comunicación más asertiva y el trabajo en equipo que los llevará a incrementar su producción y a tener un clima armonioso, donde se respire tranquilidad y el trabajo compartido en función de los valores de la institución.

El modelo es una guía que promoverá el ajuste en las asociaciones y el ajuste a las variedades que suceden consistentemente en la tierra de la asociación, consta de cuatro fases, que se imaginan de manera adaptable y dan una carcasa de referencia en la ejecución de los cambios operativos y la innovación necesarios para mejorar la jerarquía. cultura.

## **3. Objetivo general**

Contribuir a mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín de 2018.

### **Objetivos específicos**

- Fomentar la comunicación asertiva en el equipo de la Municipalidad distrital de Rioja.
- Incentivar al trabajo en equipo de la Municipalidad distrital de Rioja.
- Desarrollar estrategias de motivación con el equipo de la Municipalidad de Rioja.

#### **4. Teorías**

En la presente propuesta, John P. Kotter fue tomado como un punto de referencia, quien enfatiza que en este mundo interconectado que se mueve tan rápido, las asociaciones deben liderar el cambio en lugar de supervisarlos. Destaca que los poderes financieros y sociales impulsan el requisito de cambios clave en las asociaciones y la globalización, por ejemplo, el cambio innovador, la reconciliación monetaria, el desarrollo de vitrinas familiares en las naciones creadas y la ruptura del socialismo mundial; lo que se convierte en peligros más serios al tener más habilidades y velocidad de expansión, esto implica que la economía globalizada está ofreciendo ascender a más peligros, pero además a puertas más abiertas, por ejemplo, mercados más grandes y con menos obstáculos, lo que hace que las organizaciones realicen mejoras significativas no exclusivamente para luchar y florecer, pero además de perdurar.

De la misma manera, Kotter mantuvo que el cambio impulsor está legítimamente identificado con los sistemas de avance y la correspondencia interna, en su mayor parte ya que no es suficiente iluminar solo, sino producir sensaciones, por ejemplo, lo crítico a pesar del cambio, la creación y la transmisión de la visión. (No lo recomiendo aún disfrazar y atraer a individuos con la nueva visión) al igual que hacer un dominio de inspiración que depende de triunfos momentáneos (reconocimiento individual y abierto), de modo que este cambio se vincule progresivamente en la cultura autoritaria de la organización; posteriormente, es normal que el procedimiento de cambio afecte positivamente la visión de los trabajadores, es decir, sobre cómo comprenden y actúan en esta circunstancia y, en consecuencia, la atmósfera de la organización crea. en concordancia con este y los



cambios futuros, por lo tanto, mantener la coherencia y la capacidad de gestión de la empresa. Para hacer esto, debemos preparar a las personas con las aptitudes importantes para difundir esta confianza sobre el cambio a otras personas y para configurar a estas personas, es importante asesorar, transmitir y atraer todo lo relacionado con este procedimiento.

## **5. Fundamentación**

### **a) Axiológico**

El comportamiento y actuar de los seres humanos está sustentado en valores, esto permite que exista el respeto, la comunicación asertiva, y las relaciones interpersonales dentro de un mismo contexto. En consecuencia, los valores están compuestos por el conjunto de actitudes correctas, donde los seres humanos actúan con ética ante situaciones engorrosas que ponga en riesgo su moral y buenas costumbres.

### **b) Sociológico**

La complejidad de la actividad pública y el problema de los objetivos sociales propuestos hacen que la persona necesite conectarse con sus amigos para intentar alcanzarlos. Es difícil comprender la existencia común sin hacer referencias persistentes a las asociaciones, que se desarrollan como expansiones del hombre para lograr el objetivo trazado.

### **c) Psicológico.**

La psicología es utilizada en el área de Recursos Humanos, donde los trabajadores se comprometen con su empleo y hagan suyos los objetivos y metas empresariales.

## **6. Pilares**

- **Comunicación.** Mediante una correspondencia perpetua, clara y segura, las personas que dirigen una organización deben estar rodeadas por los principios y la metodología de trabajo recientemente establecidos. Es fundamental transmitir y dar a conocer de manera oportuna las elecciones que se hacen para que los representantes sientan que son importantes dentro de la asociación.

- **Capacitación.** Desarrolle un plan de preparación, preparación y preparación a través del cual las nuevas reglas y disposiciones de la asociación se conozcan a todos los niveles, planificadas para mejorar las aptitudes y la ósmosis del progreso.
- **Formación.** Asimismo, es un instrumento inspirador que favorece la correspondencia interna y externa, mejorando el nivel de asociación de las personas en las empresas de la organización. El entumecimiento es una razón para protegerse del cambio.
- **Control.** El procedimiento debe observarse durante todo el tiempo, reconociendo los marcadores de efecto más notable y menor en la gran ejecución de los colegas para investigar los resultados en el avance del procedimiento que permiten distinguir los problemas que pueden surgir y de esta manera con criterios de elección. conducir al uso de las "modificaciones" importantes para obtener actualizaciones que sean auspiciosas y que no lleguen tarde.
- **Dirección.** Está dirigido al líder de la organización, es el responsable de gestar el cambio e innovación constante en la organización.

## 7. Principios

- **Iniciativa.** El trabajo se creará con actividad, agregando a la satisfacción de los objetivos autorizados y dando los mejores planes para cumplir los objetivos.
- **Equidad.** Actuará con valor, con respecto a los contrastes y estimando los pensamientos de los demás, para mantener conexiones amistosas en el trabajo, en vista del valor y la colaboración.
- **Superación.** Se buscará una mejora perpetua en el trabajo y una mejora ininterrumpida del trabajo y los procedimientos, como un componente básico en la excelente ejecución del trabajo y la calidad en la administración institucional..
- **Innovación.** Actualización permanente, que permite al trabajador utilizar su conocimiento para construir un nuevo camino que le lleve a alcanzar una determinada meta.

## 8. Caracterización.

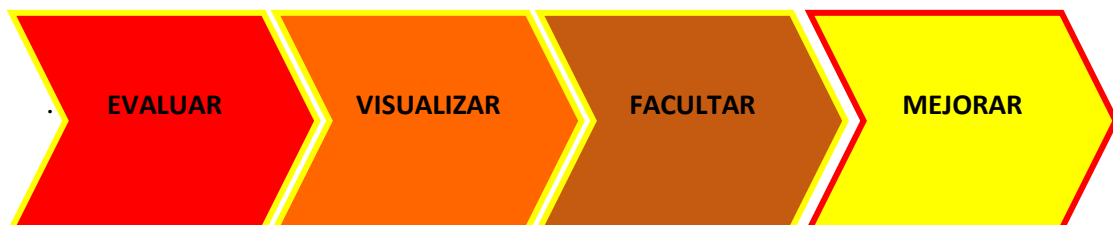
- **Participación activa entre empleados y subalternos.** Todos interactúan en función de las metas organizacionales, asumiendo sus responsabilidades de manera cooperativa y el apoyo mutuo.

- **Libertad de expresión.** Los trabajadores podrán expresar sus ideas de lo favorable o desfavorable sobre lo que acontece en la organización, siempre conservando la línea del respeto.
- **Trabajo en equipo.** Trabajan en función de un bien común, es favorable no solo para la institución, sino para todo el personal; puesto que genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiada a cada ámbito sea de carácter personal o laboral.
- **Práctica de valores institucionales.** Establecen, por supuesto, un instrumento en el que refuerzan al público en general y, en este sentido, a las asociaciones, ya que son los que supervisan al individuo, por ejemplo, las cualidades singulares de expertos y sociales que son de entusiasmo para este examen.

## 9. Contenidos

La propuesta, surge con la finalidad de identificar los beneficios específicos que busca Municipalidad de Rioja, e implantar los cambios necesarios que redundará en la actitud positiva de los trabajadores. Para garantizar los beneficios que ocasionan estos cambios se utilizará un conjunto coherente de medidas de rendimiento, durante todo el proyecto, asimismo, indicará el grado de avance hacia los objetivos perseguidos.

La metodología que se utilizará en esta propuesta, combina los factores esenciales de toda implantación acertada de cambios; por lo que, la presente propuesta denominada “Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la Municipalidad de Rioja”, consta de cuatro etapas:



Fuente: elaboración propia.

1. **Evaluar.** En esta etapa se valoran el estado actual del individuo y la cultura de asociación, su estructura, marcos, procedimientos e innovación.

2. Visualizar. El informe de evaluación se utiliza como un recurso clave para construir un sueño de progreso. Esta visión describe la asociación futura y sus capacidades, formas de negocio, estructuras jerárquicas e innovaciones dinámicas.
3. Facultar. El plan de cambios avanza a través del progreso y la ejecución incorporada de nuevos espacios, marcos, estructuras, habilidades, cultura, ventajas u oficinas de datos, en una o varias empresas de uso concurrente.
4. Mejorar. Habla en la medida de lo posible del modelo y el comienzo de un esfuerzo de mejora persistente. En el momento en que se cierre la empresa, el grupo habrá trasladado sus aptitudes a todos los individuos de la asociación para garantizar la fundación y la utilización del límite con respecto al progreso.

Estas etapas se imaginan de una manera adaptable y brindan una referencia en la ejecución de los cambios operativos e innovadores necesarios para actualizar los sistemas de la asociación y lograr una ventaja. Además, en cada una de estas utilizaciones, los elementos se producen debido a la etapa anterior para que la asociación siga adelante durante el tiempo que se tarda en cambiar. La estructura mundial.

Además, es un marco de referencia práctico para abordar las cuatro preguntas principales de todo proyecto de cambio:

1. ¿Qué es necesario saber?
2. ¿Cuándo debería hacerse?
3. ¿Cómo debe hacerse?
4. ¿Cómo se implantan acertadamente los cambios?

A continuación, se presenta el plan de acción por etapas:

### Modelo de Gestión del Cambio

Tiempo de ejecución de la propuesta: 12 meses.

Financiamiento: Recursos propios de la Municipalidad de Rioja

Presupuesto: S/. 5 000.00

<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Acciones</b>	<b>Indicadores de mejora</b>	<b>Responsables y participantes</b>
<b>Evaluar</b>	Evaluación de entorno actual	Se aplicará un cuestionario para recopilar información relevante de la Municipalidad de Rioja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción de la necesidad de cambiar.</li> <li>- Planificar efectivamente.</li> </ul>	Recursos humanos (todos los trabajadores)
	Análisis de problemas y oportunidades	Se analizan los problemas y se determinan las causas que los provocaron.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de FODA.</li> </ul>	Todos los trabajadores
<b>Visualizar</b>	Diseño del entorno objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar la organización futura.</li> <li>- Diseñar los procesos de negocios.</li> <li>- Diseñar el entorno objetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poder percibir de manera clara la situación actual.</li> <li>- Eliminan las limitaciones y las barreras de la ejecución de procesos.</li> </ul>	Equipo de recursos humanos
	Desarrollo del plan de cambio	Se seleccionan las acciones de cambio que han de implantarse y se las agrupa en proyectos.	Determina las acciones de cambio se pueden adoptar para salvar las diferencias entre el objetivo actual y el entorno objetivo.	Equipo de recursos humanos

<b>Facultar</b>	Desarrollo de la organización.	- Restaurar la organización	Establecen mediciones claras de rendimiento y desempeño de los trabajadores.	Equipo de recursos humanos
	Desarrollo de las instalaciones	- Elaborar un plan para la implantación del cambio en las instalaciones. - Gestionar la construcción	Planifica y controla de manera operativa.	Equipo de infraestructura y recursos humanos
	Desarrollo de un programa de formación sobre las necesidades de la organización	- Evaluar los requisitos de formación. - Clasificar los destinatarios del proyecto de formación.	- Se evalúa los requisitos potenciales de formación para identificar cuáles son los resultados de una falta total o parcial de habilidades o conocimiento de los empleados y cuáles tienen otras causas. - Se identifican características de las personas o grupos que requieren formación.	Equipo de recursos humanos
<b>Mejorar</b>	Análisis de los resultados de la implantación	- Se aplica un cuestionario sobre cultura organizacional y gestión del cambio. - Se realiza el respectivo análisis.	- Trabajadores se comunican asertivamente. - Asumen retos. - Predispuestos a los cambios. - Trabajo en equipo. - Trabajadores motivados y empáticos.	Equipo de recursos humanos
	Evaluar el éxito de la organización en la consecución del entorno objetivo.	- El equipo de recursos humanos da a conocer el resultado a todo el personal; de esta manera se podrá garantizar las instauraciones y uso de la capacidad de mejora.		Equipo de recursos humanos
	Iniciar el programa de mejora continua	- Se inicia un programa de mejora continua para prolongar la mejora de rendimiento producida durante el proyecto de cambio.		Equipo de recursos humanos

## 10. Evaluación.

La evaluación de la propuesta será por cada etapa durante el proceso; al finalizar la ejecución de las cuatro etapas se evaluará de manera articulada e integrada. Esto permitirá verificar si la propuesta resultó favorable para mejorar la cultura organizacional a través del modelo de la gestión del cambio.

### MATRIZ DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE OBJETIVOS

Líneas de Acción	Mejora de la cultura organizacional		
<b>Anota el Objetivo específico</b>	Fomentar la comunicación asertiva en el equipo de la Municipalidad distrital de Rioja.	Incentivar al trabajo en equipo de la Municipalidad distrital de Rioja.	Desarrollar estrategias de motivación con el equipo de la Municipalidad de Rioja.
<b>Nivel del logro del Objetivo</b>	Implementación inicio (1 -24%)	Implementación inicio (1 -24%)	Implementación inicio (1 -24%)
<b>Indique los medios de verificación</b>	Protocolo para equipos de trabajo Actas de compromiso Planes de Trabajo	Plan de capacitación Registro de asistencia. Actas de compromiso. Notas de coordinación.	Convenios interinstitucionales
<b>Indique las principales dificultades, según nivel logrado</b>	Incumplimiento de compromisos de Gestión por tramo establecido.	Resistencia de los involucrados. Escasa participación	Escaso presupuesto dentro de la Gestión.
<b>Reformule las acciones para mejorar el nivel de logro</b>	Estrategias de sensibilización para el logro de metas	Mejora de las estrategias para el involucramiento	Incorporar en el Plan Operativo Institucional las actividades planificadas.

## 11. Vigencia.

Esta propuesta basada en un Modelo de gestión del cambio, tendrá una vigencia de cinco años; sin embargo, los indicadores y/o actividades podrían ser actualizados de acuerdo al contexto y realidad de la organización.

## 12. Retos.

- Hacer que le incluyan en el plan de trabajo del Municipio.
- Compartir el modelo con otras instituciones.
- Que aprueben presupuesto para hacer realidad la aplicación de la propuesta.

## VIII. REFERENCIAS

- Anzola, O.L (2003) "*Culturas corporativas y perdurabilidad organizacional*". Universidad externada de Colombia.
- BID. (2012). *Buenas Prácticas de Gestión para Resultados en el Desarrollo en Latinoamérica y El Caribe*. EE.UU: IDB-MG-135.
- Cameron & Quinn (2006). *Diagnosticando y cambiando la cultura organizacional en base al marco de valores en competencia* EUA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Chiavenato, I (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. McGraw-Hill.
- Davis. K y Newstrom (2,013). *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill. México. 10ª edición.
- De la Torre, L. y Themme-Afan, K. (2017), en su trabajo de investigación titulado: *Cultura organizacional y la relación con el desempeño Laboral en los trabajadores de la Oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016*. (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Engaña, R. (2012). *Modernización de la Gestión Pública en el Perú hacia un Estado al Servicio del Ciudadano*. Perú: Presidencia del Consejo de Ministros.
- Etzioni. (2010). *Organizaciones modernas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Fabbri. JD (2013). *Cultura Organizacional, una perspectiva para comprender qué sucede dentro de la organización y con su gente*, Rev Cien Cult n.8 La Paz dic. 2000.
- Fischman, D. (2009). *Cuando el liderazgo no es suficiente. Desarrolla su inteligencia cultural en la empresa*. Perú: Punto y coma editores.
- Ganoza, C., y Stiglich, A. (2015). *El Perú está calato*. Perú: Ediciones Planeta.
- Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson Editores.
- Hernández, Z. (2016) en su trabajo de investigación titulado: *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía*



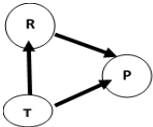
- del Hospital I Naylamp – Chiclayo.* (Tesis de Pregrado). Universidad Señor de Sipán, Pimental, Chiclayo.
- Kotter, J. (2004). *El líder del cambio.* Edit. McGraw-Hill, México
- La Torre, A., Didier, T., Ize, A., Lederman, D., Schmukler, S. (2015). *América Latina y el ascenso del sur: Nuevas prioridades en un mundo cambiante.* EE.UU: Grupo Banco Mundial.
- Makón, M. (2000). *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional* (Tesis de postgrado). Universidad Santo Domingo, República Dominicana.
- Melián, V. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad.* (Tesis doctoral). Universidad de Valencia. España.  
<http://mobiroderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Mondragón, A. (2016) en su trabajo de investigación titulado: *Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la DGTIC de la SEDESOL.* (Tesis de maestría). INFOTEC Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación, México D. F.
- Municipalidad provincial de Rioja. (2017). [www.munirioja.gob.pe](http://www.munirioja.gob.pe).
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización.* Pearson Prentice Hall. Madrid, España
- Peña, E. y Prado, R. (2018) en su trabajo de investigación titulado: *Resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016.* (Tesis de maestría). Universidad Norbert Wiener, Lima, Perú.
- Pérez Gómez, A (2004). *Cultura organizacional en las organizaciones.* Cuarta edición. Ediciones Morata S.L. Universidad de Málaga.
- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves.* Perú: ProGobernabilidad.
- Ramio, C. (1999). *Los problemas de la implantación de la Nueva Gestión Pública en las Administraciones Públicas Latinas: Modelo de Estado y Cultura Institucional.* Venezuela: CLAD.

- Reyes, K. (2013). *Influencia motivacional en clima organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Educación- Chachapoyas (tesis de postgrado)*. Universidad privada César Vallejo, Chiclayo, Perú.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall. 8ª Edición
- Rodríguez, R. (2009). *La Cultura Organizacional un Potencial Activo Estratégico Desde la Perspectiva de la Administración (Tesis de postgrado)*. Universidad Nacional de Rosario, Argentina.
- Ronco y Lladó (2013). *Aprender a gestionar el cambio*. Editorial Paidós., buenos aires, México.
- Seisdedos, (1996), *El clima laboral y su medida*. Madrid
- Silva, L. (2014). *El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones*. (Tesis de grado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Sinarahua, B. (2017). *Relación de la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores en la función para el desarrollo de la selva (FUDES) de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, 2016 (Tesis de pregrado)*. Universidad Peruana Unión. Tarapoto, San Martín.
- Tarazona, B. (2017), en su trabajo de investigación titulado: *Gestión del cambio y clima organizacional en la Dirección general de Intervenciones estratégicas en Salud Pública del Ministerio de Salud, Lima, 2017, (Tesis de Maestría)*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Temple, I. (2014). *Usted S.A. Perú: Gestión 2000*.
- Toala, S. (2014). *Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre municipio de Jipijapa (tesis de postgrado)*. Universidad privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Waissbluth, M. (2008). *Gestión del cambio en el sector público (tesis de postgrado)*. Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.

# **ANEXOS**

### Matriz de consistencia

#### “Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2017”

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnica e instrumentos						
<p><b>Problema general</b> ¿En qué medida el modelo de gestión del cambio, mejora la cultura organizacional en los trabajadores de Municipalidad provincial de Rioja, región San Martín, 2018?</p> <p><b>Problemas específicos:</b> ¿Cuál es el nivel de cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2018? ¿Cómo es la gestión del cambio en los trabajadores de la Municipalidad provincial de Rioja, región San Martín, 2018? ¿Cuál es el nivel de valoración del modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en trabajadores de Municipalidad provincial de Rioja, 2018?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Diseñar una propuesta de un “Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín, 2018”.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> - Identificar el nivel de cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2018. - Conocer la gestión del cambio de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja, región San Martín, 2018. - Validar el modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2018.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Hi: El diseño de modelo basado en la teoría gestión del cambio mejorará la cultura organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín, 2018.</p>	<p><b>Técnica</b> La técnica utilizada fue la encuesta, teniendo consideración la naturaleza del estudio.</p> <p><b>Instrumento</b> Para la recolección de información se utilizó como instrumento al cuestionario para las variables cultura organizacional y gestión del cambio.</p>						
Diseño de investigación	Población y muestra	Variables y dimensiones							
<p>El diseño fue no experimental, y es de tipo descriptivo propositiva, el cual se recolecta los datos en un solo momento, buscando describir las variables de estudio y analizar su incidencia y la propuesta a desarrollar.</p> <p>Dónde :</p> <p>Rx : Diagnostico de la realidad</p> <p>T : Estudios teóricos</p> <p>P :Propuesta validada</p> 	<p><b>Población</b> Población (N). Estuvo constituido por 191 trabajadores administrativos entre contratados y nombrados de la Municipalidad Provincial de Rioja.</p> <p><b>Muestra</b> Muestra (n). Para la elección de la muestra se utilizó el muestreo no probabilístico a criterio del investigador; por lo que se determinó que fuera el mismo que la población</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Variable</th> <th style="text-align: center;">Dimensiones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Variable Gestión del cambio</td> <td style="text-align: center;"><b>Inercia</b> <b>Participación</b> <b>Negociación</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">V. 2 Cultura Organizacional</td> <td style="text-align: center;"><b>valores</b> <b>Costumbres</b> <b>Ritos</b> <b>Historias</b></td> </tr> </tbody> </table>		Variable	Dimensiones	Variable Gestión del cambio	<b>Inercia</b> <b>Participación</b> <b>Negociación</b>	V. 2 Cultura Organizacional	<b>valores</b> <b>Costumbres</b> <b>Ritos</b> <b>Historias</b>
Variable	Dimensiones								
Variable Gestión del cambio	<b>Inercia</b> <b>Participación</b> <b>Negociación</b>								
V. 2 Cultura Organizacional	<b>valores</b> <b>Costumbres</b> <b>Ritos</b> <b>Historias</b>								

## Instrumentos de recolección de datos

### Cuestionario de Gestión del cambio

**Instrucciones:**

Buenos días señor(a) la presente encuesta tiene por finalidad recopilar información con el objetivo de Caracterizar la cultura institucional en trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja.

Marque con una equis (X) la opción de su elección (SI) o (NO) y trate de contestar de acuerdo al enunciado que mejor refleje su punto de vista.

DIMENSIONES	ITEMS	ITEMS	SI	NO
<b>Inercia</b>	01	Participo en actividades que realiza la institución solo por cumplir.		
	02	Las actividades son totalmente rutinarias.		
	03	Se mantiene en el mismo puesto durante muchos años.		
	04	Evade asumir responsabilidades en el trabajo.		
	05	Se adapta a los diversos cambios que se dan en la institución.		
	06	Prefiere estar en el mismo puesto, porque está acostumbrado.		
	07	No le llama la atención ascender de puesto.		
	08	En su institución hay un programa de capacitación.		
	09	Prefiere trabajar solo, donde no haya más personas.		
	10	Asiste a las reuniones sociales para compartir con sus compañeros.		
	11	Prefiero que mis compañeros opinen en las reuniones.		
	12	Practica deporte para mantenerse en forma.		
	13	Se gasta algunas bromas con sus compañeros de trabajo.		
	14	Prefiere mantenerse callado para no meterse en problemas.		
	15	Se involucra en todas las actividades de la institución.		
<b>Participación</b>	16	Asume responsabilidades con entusiasmo.		
	17	Propone ideas para tomar decisiones.		
	18	Forma parte de las comisiones de trabajo.		
	19	Trabaja en equipo de manera coordinada.		
	20	Incentiva a sus compañeros a cumplir con las metas establecidas.		
	21	Participa en todas las actividades de la Municipalidad.		
	22	Lidera equipos de trabajo.		
	23	Asiste a capacitaciones, seminarios		
	24	Expresa sus ideas de manera libre.		
<b>Negociación</b>	25	Llega a acuerdos saludables sobre su trabajo.		
	26	Busca convenios institucionales.		
	27	Se comunica asertivamente para hacer un pedido.		
	28	Usa su poder de convencimiento para conseguir lo que quiere.		
	29	Busca mejoras condiciones laborales.		
	30	Sabe escuchar las sugerencias y/o consejos.		

### Valoración del instrumento:

Para la valoración del instrumento se considerará el valor de la escala mínima (1) y máximo (30), asimismo para salvaguardar su integridad e identidad los sujetos muestrales se realizará la codificación y la calificación del contenido del cuestionario de acuerdo al siguiente detalle:

Descripción	Sujetos en orden correlativo
Codificación	Desde el 1 hasta el 191

Estado	Rango de la variable teórica	Rango de las dimensiones		
	Gestión del cambio	Inercia	Participación	Negociación
Bueno	21-30	11-15	7-9	5-6
Regular	11-20	6-10	4-6	3-4
Malo	1-10	1-5	1-3	1-2

Escala	Variable teórica	dimensiones		
	Gestión del cambio	Inercia	Participación	Negociación
Máxima	30	15	9	6
Mínima	1	1	1	1

Asimismo, luego de la aplicación del instrumento (encuesta o cuestionario), los resultados se organizaron a partir de las variables del estudio, el cual se presentarán los datos en cuadro de frecuencias, en gráfico estadístico y su respectiva interpretación.

La interpretación de datos se basará en la siguiente tabla:

Categoría	Descripción
Bueno	La Gestión del cambio en los trabajadores es buena por lo tanto el personal cumple con las normas y procedimientos correspondientes.
Regular	La Gestión del cambio en los trabajadores es regular, por lo tanto, el personal regularmente cumple con las normas y procedimientos correspondientes.
Malo	La Gestión del cambio en los trabajadores es malo, por lo tanto, el personal no cumple con las normas y procedimientos correspondientes

## Cuestionario de Cultura organizacional

### Instrucciones:

Buenos días estimado señor(a) la presente encuesta tiene por finalidad recopilar información con el objetivo de Identificar el nivel de cultura organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja-2017.

Marque con una equis (X) el número de su elección y trate de contestar de acuerdo al enunciado que mejor refleje su punto de vista. Las opciones de respuesta son las siguientes:

- NUNCA (1)
- CASI NUNCA (2)
- A VECES (3)
- CASI SIEMPRE (4)
- SIEMPRE (5)

DIMENSIONES	ITEMS	ITEMS	1	2	3	4	5
<b>valores</b>	01	¿Conoce los valores institucionales?					
	02	¿Practica los valores de la organización?					
	03	¿Su actitud es resiliente y positiva frente a los problemas?					
	04	¿Respeto las diferencias sociales?					
	05	¿Llega puntal al trabajo?					
	06	¿Promueven la responsabilidad en los trabajadores?					
<b>Costumbres</b>	07	¿Celebran los cumpleaños en el trabajo?					
	08	¿Existe un compartir por navidad entre los trabajadores?					
	09	¿Son agasajados por el jefe inmediato en el día del trabajador?					
	10	¿Reciben estímulos por aniversario de la institución?					
	11	¿Por aniversario se realizan los paseos de confraternidad?					
<b>Ritos</b>	12	¿Utilizan cábalas institucionales?					
	13	¿Promueven acciones en la institución para recibir el Año Nuevo?					
	14	¿Realizan devoción a algún Santo Patrón?					
	15	¿Se promueven los matrimonios masivos?					
	16	¿Se concientiza a los ciudadanos a cumplir con el pago de sus tributos?					
	17	¿Se busca concientizar la paternidad responsable?					
<b>Historias</b>	18	¿Sabe la fecha y año de la fundación de la Municipalidad?					
	19	Conoce sobre la fundación de tu ciudad.					
	20	¿Promueven los mitos y leyendas de su región?					
	21	¿Conocen sobre las creencias de su localidad?					
	22	¿Promueve las manifestaciones culturales en las actividades del Municipio?					

### Valoración del instrumento:

Para la valoración del instrumento se considerará el valor de la escala mínima (22) y máximo (110), asimismo para salvaguardar su integridad e identidad los sujetos muestrales se realizará la codificación y la calificación del contenido del cuestionario de acuerdo al siguiente detalle:

Descripción	Sujetos en orden correlativo
Codificación	Desde el 1 hasta el 191

Estado	Rango de la variable práctica	Rango de las dimensiones			
	Nivel del Cultura organizacional	Valores	Costumbres	Ritos	Historias
Alto	81-110	23-30	19-25	23-30	19-25
Medio	51-80	14-22	12-18	14-22	12-18
Bajo	22-50	6-13	5-11	6-13	5-11

Escala	Variable práctica	Dimensiones			
	Nivel de Cultura organizacional	Valores	Costumbres	Ritos	Historias
Máxima	110	30	25	30	25
Mínima	22	6	5	6	5

Asimismo, luego de la aplicación del instrumento (encuesta), los resultados se organizarán a partir de las variables del estudio, el cual se presentarán los datos en cuadro de frecuencias, en gráfico estadístico y su respectiva interpretación.

Para la interpretación de datos se usará la siguiente tabla de rango:

Categoría	Descripción
Alto	El nivel o grado de Cultura organizacional en los trabajadores es alto por lo tanto cumplen con sus funciones establecidas y con las metas físicas programadas
Medio	El nivel o grado de Cultura organizacional en los trabajadores es medio, por lo tanto, regularmente cumple con sus funciones establecidas y que muchas de las metas físicas programadas se incumplen
Bajo	El nivel o grado de Cultura organizacional en los trabajadores es bajo, por lo tanto, no cumple mínimamente sus funciones establecidas y no cumple con las metas físicas programadas



## Validación de los instrumentos



### INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

#### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dr. Orlando Ríos Ramírez  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín  
 Especialidad : Doctor en Gestión Universitaria  
 Instrumento de evaluación : **Cuestionario sobre Cultura Institucional**  
 Autor del instrumento : **Mg. Wilson Huancaruna Cubas**

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

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

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.			X		
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>49</b>

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

#### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento está claro y objetivo, haciendo aceptable garantizando su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 49

Tarapoto, 22 de Enero de 2018.

Orlando Ríos Ramírez  
DOCTOR EN GESTIÓN UNIVERSITARIA



**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto : Doctor Orlando Lós Ramírez  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín  
 Especialidad : Doctor en Gestión Universitaria  
 Instrumento de evaluación : **Cuestionario sobre clima organizacional**  
 Autor del instrumento : **Mg. Wilson Huancaruna Cubas**

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

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

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>49</b>


(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

El instrumento se encuentra organizado, con coherencia garantizando su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 49

Tarapoto, 22 de Enero de 2018.

  
Orlando Lós Ramírez  
DOCTOR EN GESTIÓN UNIVERSITARIA

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto : Barzola Cárdenas, Abner Milán  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín  
 Especialidad : Doctor en Gestión Universitaria  
 Instrumento de evaluación : **Cuestionario sobre Cultura Institucional**  
 Autor del instrumento : **Mg. Wilson Huancaruna Cubas**

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

	MUY DEFICIENTE (1)	DEFICIENTE (2)	ACEPTABLE (3)	BUENA (4)	EXCELENTE (5)
CRITERIOS	INDICADORES				
CLARIDAD					X
OBJETIVIDAD					X
ACTUALIDAD					X
ORGANIZACIÓN				X	
SUFICIENCIA				X	
INTENCIONALIDAD					X
CONSISTENCIA					X
COHERENCIA				X	
METODOLOGÍA				X	
PERTINENCIA				X	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					<b>45</b>

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

El instrumento es válido para su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.5

Tarapoto, 18 de ENERO de 2018.

  
 Abner Milán Barzola Cárdenas  
 DOCTOR EN GESTIÓN UNIVERSITARIA



**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto : Barzola Cárdenas, Abner Milán  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín  
 Especialidad : Doctor en Gestión Universitaria  
 Instrumento de evaluación : **Cuestionario sobre clima organizacional**  
 Autor del instrumento : **Mg. Wilson Huancaruna Cubas**

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

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

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: <b>clima organizacional</b> , en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable <b>clima organizacional</b> .				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable <b>clima organizacional</b> , de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable <b>clima organizacional</b> .				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>44</b>

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

*El instrumento es válido para su aplicación.*

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.4

Tarapoto, 18 de enero de 2018.

  
 Abner Milán Barzola Cárdenas  
 DOCTOR EN GESTIÓN UNIVERSITARIA

Sello personal y firma

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Hidalgo Pozzi, Rossana H.  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín  
 Especialidad : Dra. En Planificación y Gestión  
 Instrumento de evaluación : **Cuestionario sobre clima organizacional**  
 Autor del instrumento : **Mg. Wilson Huancaruna Cubas**

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

	MUY DEFICIENTE (1)	DEFICIENTE (2)	ACEPTABLE (3)	BUENA (4)	EXCELENTE (5)
CRITERIOS	INDICADORES				
CLARIDAD					X
OBJETIVIDAD					X
ACTUALIDAD					X
ORGANIZACIÓN					X
SUFICIENCIA					X
INTENCIONALIDAD					X
CONSISTENCIA					X
COHERENCIA					X
METODOLOGÍA				X	
PERTINENCIA					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					<b>49</b>

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento de investigación evidencia una buena sistematicidad en los diferentes criterios, por tanto es válido y puede aplicarse.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 49

Tarapoto, 18 de enero de 2018.

  
 .....  
**Rossana H. Hidalgo Pozzi**  
**DRA. EN PLANIFICACIÓN**  
**Y GESTIÓN**



**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto : Hidalgo Pozzi, Rossana H.  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín  
 Especialidad : Dra. En Planificación y Gestión  
 Instrumento de evaluación : **Cuestionario sobre Cultura Institucional**  
 Autor del instrumento : **Mg. Wilson Huancaruna Cubas**

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

	MUY DEFICIENTE (1)	DEFICIENTE (2)	ACEPTABLE (3)	BUENA (4)	EXCELENTE (5)
CRITERIOS	INDICADORES				
CLARIDAD					X
OBJETIVIDAD					X
ACTUALIDAD				X	
ORGANIZACIÓN					X
SUFICIENCIA					X
INTENCIONALIDAD					X
CONSISTENCIA					X
COHERENCIA					X
METODOLOGÍA					X
PERTINENCIA					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					<b>49</b>

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

El instrumento es válido y puede aplicarse.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 49

Tarapoto, 18 de Enero de 2018.

  
 .....  
**Rossana H. Hidalgo Pozzi**  
**DRA. EN PLANIFICACIÓN**  
**Y GESTIÓN**

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto : Vásquez Ruiz, Milton Segundo  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín  
 Especialidad : Doctor en Gestión Universitaria  
 Instrumento de evaluación : **Cuestionario sobre Cultura Institucional**  
 Autor del instrumento : **Mg. Wilson Huancaruna Cubas**

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

CRITERIOS	INDICADORES	MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: <b>Cultura Institucional</b> , en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable <b>Cultura Institucional</b> .				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable <b>Cultura Institucional</b> , de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable <b>Cultura Institucional</b> .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>47</b>

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

El instrumento es válido para su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4,7

Tarapoto, 18 de enero de 2018.

  
Milton Segundo Vásquez Ruiz  
DOCTOR EN GESTIÓN UNIVERSITARIA



**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto : Vásquez Ruiz, Milton Segundo  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín  
 Especialidad : Doctor en Gestión Universitaria  
 Instrumento de evaluación : **Cuestionario sobre clima organizacional**  
 Autor del instrumento : **Mg. Wilson Huancaruna Cubas**

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

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

CRITERIOS	INDICADORES					
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: <b>clima organizacional</b> , en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable <b>clima organizacional</b> .				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable <b>clima organizacional</b> , de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.			X		
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.			X		
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable <b>clima organizacional</b> .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>44</b>

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

El instrumento es válido para su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4,4

Tarapoto, 18 de enero de 2018.

  
Milton Segundo Vásquez Ruiz  
DOCTOR EN GESTIÓN UNIVERSITARIA

Calle principal, Lima



**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto : Juárez Díaz, Juan Rafael  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín y Universidad Cesar Vallejo  
 Especialidad : Dr. en Administración  
 Instrumento de evaluación : **Cuestionario sobre Cultura Institucional**  
 Autor del instrumento : **Mg. Wilson Huancaruna Cubas**

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

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

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: <b>cultura Institucional</b> , en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable <b>Cultura Institucional</b> .				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable <b>Cultura Institucional</b> , de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable <b>Cultura Institucional</b> .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>46</b>


(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

claro y coherente son las características más sólidas para su  
aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.6

Tarapoto, 14 de enero de 2018.



CENTRO PSICOLOGÍA EMERGER  
 Dr. Juan Rafael Juárez Díaz  
 C.P. 13217

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto : Juárez Díaz, Juan Rafael  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín y Universidad César Vallejo  
 Especialidad : Dr. en Administración  
 Instrumento de evaluación : **Cuestionario sobre clima organizacional**  
 Autor del instrumento : **Mg. Wilson Huancaruna Cubas**

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

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

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: <b>clima organizacional</b> , en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable <b>clima organizacional</b> .				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable <b>clima organizacional</b> , de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable <b>clima organizacional</b> .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>46</b>


(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

clara, objetiva y consistente para su aplicación

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.6

Tarapoto, 24 de enero de 2018.



**CENTRO PSICOLÓGICO EMERGENTE**  
 Dr. Juan Rafael Juárez Díaz  
 C.P.S. 13217

## Constancia de autorización donde se ejecutó la investigación



Municipalidad Provincial de Rioja

**RIOJA**  
CAPITAL DEL CARNAVAL EN LA REGIÓN SAN MARTÍN  
Según O.R N° 018-GRSM/CR de 28-09-05

“Año del Dialogo y la Reconciliación Nacional”  
“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres” 2018 al 2027.

Rioja, 26 de Enero del 2018.

### **CARTA N° 004-2018-GM/MPR.**

Señor:  
Ing. Wilson Huancaruna Cubas  
DNI N°80533889  
Ciudad-

De mi especial Consideración:

Por medio de la presente me dirijo a usted, a efectos de comunicarle, que, en relación a lo solicitado mediante Carta N°001-2018-WHC/R, nuestra entidad Municipal, a través de las Gerencias y Unidades correspondientes se le brindara todas las facilidades que su persona requiera para la aplicación de instrumentos de recolección de datos que le permita el desarrollo de su tesis, la misma que una vez concluida deberá remitirnos un ejemplar para la Institución.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente;

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE RIOJA  
*Ing. Jorge H. Chávez Flores*  
GERENTE MUNICIPAL

JHCHF/msl  
Distribucion  
CC: Interesado  
CC: Archivo

Recibido  
06-02-18  
9.00 am  
\*

Jr. San Martín N° 1000 - 1009 - RIOJA  
Teli. (042) 558043 / Fax: (042) 558851  
contactos@municipalidadrioja.gob.pe  
www.municipalidadrioja.gob.pe



CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO: CULTURA ORGANIZACIONAL

ITEMS	SUJETOS																						TOTAL									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22		23	24	25	26	27	28	29	30	
1	2	3	3	3	4	5	5	3	5	5	4	4	5	3	5	3	2	3	5	4	5	4	3	3	3	5	3	4	4	3	2	112
2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	3	5	5	4	118	
3	4	1	5	1	1	3	1	5	1	2	2	2	3	5	3	2	3	3	2	5	3	3	3	3	3	5	4	2	3	3	87	
4	2	3	4	1	4	4	5	5	3	3	4	4	3	4	1	5	4	4	4	5	4	2	5	4	5	3	2	3	5	4	108	
5	2	2	4	1	2	4	1	5	3	3	3	5	4	3	4	4	3	2	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	4	107
6	5	4	3	3	2	4	4	4	5	5	3	4	5	2	5	4	2	4	3	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	4	5	116
7	3	2	3	1	3	5	1	4	3	3	2	3	3	4	2	4	5	4	2	3	4	5	4	3	3	5	4	5	3	5	3	101
8	4	3	4	2	3	3	3	5	4	4	2	2	3	3	5	3	4	3	4	5	5	3	5	2	5	4	4	2	4	3	106	
9	2	1	2	1	3	3	1	3	5	5	3	3	5	4	3	2	3	3	4	5	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	102	
10	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	4	3	3	4	2	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	2	100
11	5	4	3	3	5	4	5	5	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	2	5	3	5	5	2	4	4	2	4	110	
12	4	4	3	3	4	2	2	5	3	3	2	3	3	3	4	5	4	5	4	3	3	4	5	4	5	3	4	4	4	5	110	
13	3	3	3	1	3	2	2	4	3	3	3	3	5	4	3	4	5	4	2	3	3	4	4	3	4	5	4	5	4	5	104	
14	5	5	5	4	5	5	3	5	3	3	2	2	4	3	2	4	5	4	5	4	5	5	3	5	4	5	4	5	4	4	120	
15	3	5	3	5	4	4	5	4	3	3	4	5	4	3	2	5	4	4	3	3	3	5	3	5	4	4	4	5	5	5	119	
16	4	5	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4	3	4	5	5	4	4	131	
17	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	5	4	5	3	4	3	5	4	3	5	3	4	4	3	5	5	108	
18	2	3	3	3	2	4	3	3	2	2	3	3	2	4	3	5	5	3	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	107	
19	3	3	4	4	2	4	3	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	109	
20	4	4	4	5	2	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	2	3	4	3	5	4	4	4	5	5	4	5	4	123	
21	4	4	4	4	5	3	5	4	5	5	3	4	3	3	5	5	4	3	4	5	4	5	3	5	3	5	4	4	5	4	124	
22	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	5	3	5	3	5	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4	5	4	3	5	4	122
$\sum Vi$	1.08	1.27	0.63	1.93	1.35	0.76	1.93	0.71	1.31	1.1	0.62	1.12	0.99	0.59	1.4	0.85	1	0.74	1	0.571	1	0.61	0.63	0.81	0.76	1	0.62	0.9	0.95	0.90	29.177	
																	Vt											98.182				

K	22
Sumatoria Vi	29.18
Vt	98.18
seccion 01	1.05
seccion 02	0.703
absoluto	0.703
alfa de cronbach	$\alpha = 0.736$

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO: GESTION DEL CAMBIO

SUJETOS	ITEMS																														TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	5
2	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	18	
3	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	19	
4	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	6	
5	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	18	
6	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	15	
7	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	
8	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	19	
9	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	18	
10	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	19	
11	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	18	
12	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	6	
13	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	19	
14	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	18	
15	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5	
16	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	16	
17	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	16	
18	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	6	
19	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	
20	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	19	
21	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	
22	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	
23	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	15	
24	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	15	
25	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	15	
26	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	
27	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	
28	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	
29	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	
30	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	
TOTAL	13	16	11	16	21	17	10	15	13	15	14	8	11	16	12	16	12	17	13	8	11	17	7	13	15	11	8	10	8		
p	0.43	0.53	0.37	0.53	0.70	0.57	0.33	0.50	0.43	0.50	0.47	0.27	0.37	0.53	0.40	0.53	0.47	0.40	0.57	0.43	0.27	0.37	0.57	0.23	0.43	0.50	0.37	0.33	0.27		
q	0.57	0.47	0.63	0.47	0.30	0.43	0.67	0.50	0.57	0.50	0.53	0.73	0.63	0.47	0.60	0.47	0.53	0.60	0.43	0.57	0.73	0.63	0.43	0.77	0.57	0.50	0.63	0.73	0.67	0.73	
pxq	0.25	0.25	0.23	0.25	0.21	0.25	0.22	0.25	0.25	0.25	0.25	0.20	0.23	0.25	0.24	0.25	0.25	0.24	0.25	0.24	0.25	0.20	0.23	0.25	0.18	0.25	0.23	0.20	0.22	0.20	
$\sum(pxq)$	=																														6.99
Var Total	=																														31.24
K	=																														30.00
(K-1)	=																														29.00
k / (K-1)	=																														1.034
$\sum(pxq) / \text{var total}$	=																														0.224
$1 - \sqrt{\sum(pxq) / \text{var total}}$	=																														0.776
Kr20	=																														0.803



## Validación de la propuesta

### CUESTIONARIO

ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA  
EVALUACIÓN DEL “**MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA MEJORAR LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE RIOJA,  
REGIÓN SAN MARTIN-2017**”

Estimado experto(a): *Dr. Sixto Alejandro Moray Trigos*

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta del “**Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martin-2017**”, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del “**Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martin-2017**”:

	C1	C2	C3	C4	C5					
	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado					
Nº	Aspectos a valorar del Modelo					C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas			X						
2	Importancia de los componentes			X						
3	Fundamentación de cada componente			X						
4	Argumentos de la organización			X						
5	Relevancia del componente teórico			X						
6	Coherencia entre los componentes				X					
7	Importancia de la normatividad			X						
8	Importancia de los contenidos			X						

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos del “**Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2017**”, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en la propuesta, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del “ <b>Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2017</b> ” refleja los principios teóricos que la sustentan.									X
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.								X	
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.								X	
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del “ <b>Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2017</b> ”									X
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.									X
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar del “ <b>Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2017</b> ”, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									X
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.								X	
8	Valorar la contribución que realiza del “ <b>Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2017</b> ”, a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.								X	
9	Valorar la contribución que realiza la propuesta al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.									X

4. Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

Nº	POSIBLE CAMBIO SUGERIDO	BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y señalamientos críticos contribuirán a perfeccionar el modelo teórico, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica. Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

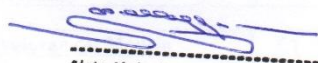
el modelo es pertinente su aplicación.

---



---

Fecha: 10/02/19

  
 Sixto Alejandro Morey Trigo, Ph.D.  
 DOCTOR EN CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO

00953802

Sello, firma, DNI



CUESTIONARIO

ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL MODELO DE MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Estimado experto(a): Dr. Serbando Saphaco Quinga

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el **Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional**, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Instrumento para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional.

C1	C2	C3	C4	C5
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas	✓				
2	Importancia de los componentes	✓				
3	Fundamentación de cada componente	✓				
4	Argumentos de la organización	✓				
5	Relevancia del componente teórico	✓				
6	Coherencia entre los componentes	✓				
7	Importancia de la normatividad	✓				
8	Importancia de los contenidos	✓				

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		

5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos del **Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional**, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en el Modelo, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

N°	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del <b>Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional</b> refleja los principios teóricos que la sustentan									X
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objeto por el cual se elaboró.								X	
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.									2
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del <b>Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional</b>								X	
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.									X
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el <b>Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional</b> , como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.								X	
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, del <b>Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional</b> a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.									X
8	Valorar la contribución que realiza el <b>Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional</b> a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.									2
9	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.								X	

4. Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	POSIBLE CAMBIO SUGERIDO	BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y señalamientos críticos contribuirán a perfeccionar el modelo teórico, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

---



---



---

Fecha 08/02/2019

  
 Señora Titular DNI  
 Dr. Ina. Serenilda Rodríguez Quiroga  
 SECTOR EN INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN  
 DNI 1647826



## CUESTIONARIO

### ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL “MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE RIOJA, REGIÓN SAN MARTIN-2017”

Estimado experto(a): *Dra Rossana B. Hidalgo Pozzi*

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta del “Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2017”, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del “Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2017”:

	C1	C2	C3	C4	C5
	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado
Nº	Aspectos a valorar del Modelo				
1	Definición de premisas	X			
2	Importancia de los componentes	X			
3	Fundamentación de cada componente	X			
4	Argumentos de la organización	X			
5	Relevancia del componente teórico	X			
6	Coherencia entre los componentes	X			
7	Importancia de la normatividad	X			
8	Importancia de los contenidos		X		

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos del “**Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2017**”, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en la propuesta, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del “ <b>Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2017</b> ” refleja los principios teóricos que la sustentan.									X
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.									X
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.									X
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del “ <b>Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2017</b> ”									X
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.									X
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar del “ <b>Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2017</b> ”, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									X
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.									X
8	Valorar la contribución que realiza del “ <b>Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2017</b> ”, a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.									X
9	Valorar la contribución que realiza la propuesta al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.								X	

4. Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto:  
Siempre que usted marque una de las columnas (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	POSIBLE CAMBIO SUGERIDO	BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y señalamientos críticos contribuirán a perfeccionar el modelo teórico, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica. Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

Se valida la propuesta de manera favorable ya que tiene consistencia la teoría con el diseño

Fecha: 08/02/2019

  
 Rossana H. Hidalgo Pozzi  
 DRA. EN PLANIFICACIÓN  
 Y GESTIÓN

Sello, firma, DNI

DNI: 07618465



## CUESTIONARIO

### ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL “MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE RIOJA, REGIÓN SAN MARTIN-2017”

Estimado experto(a): *Dr Orlando Ríos Ramírez*

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta del “Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2017”, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del “Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2017”:

	C1	C2	C3	C4	C5
	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas	X				
2	Importancia de los componentes	X				
3	Fundamentación de cada componente	X				
4	Argumentos de la organización	X				
5	Relevancia del componente teórico	X				
6	Coherencia entre los componentes	X				
7	Importancia de la normatividad	X				
8	Importancia de los contenidos		X			

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos del “Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2017”, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en la propuesta, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del “Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2017” refleja los principios teóricos que la sustentan.								X	
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.								2	
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.								X	
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del “Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2017”								X	
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.								X	
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar del “Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2017”, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									X
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.									X
8	Valorar la contribución que realiza del “Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2017”, a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.									X
9	Valorar la contribución que realiza la propuesta al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.								X	



4. Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

Nº	POSIBLE CAMBIO SUGERIDO	BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y señalamientos críticos contribuirán a perfeccionar el modelo teórico, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica. Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

Los indicadores de la propuesta es viable por su magnitud e innovadora, por lo que tiene validez para ser aplicado.

Fecha: / /

  
 Orlando Ríos Ramírez  
 DOCTOR EN GESTIÓN UNIVERSITARIA.....  
 Sello, firma, DNI

CUESTIONARIO

ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL MODELO DE MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Estimado experto(a): Dx. ABNER HILAN BARRZOLA CASO GNAS

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el **Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional**, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Instrumento para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional.

C1	C2	C3	C4	C5
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas	<input checked="" type="checkbox"/>				
2	Importancia de los componentes	<input checked="" type="checkbox"/>				
3	Fundamentación de cada componente	<input checked="" type="checkbox"/>				
4	Argumentos de la organización	<input checked="" type="checkbox"/>				
5	Relevancia del componente teórico	<input checked="" type="checkbox"/>				
6	Coherencia entre los componentes		<input checked="" type="checkbox"/>			
7	Importancia de la normatividad		<input checked="" type="checkbox"/>			
8	Importancia de los contenidos	<input checked="" type="checkbox"/>				

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		

7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos del **Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional**, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en el Modelo, el número 8° al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

N°	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del <b>Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional</b> refleja los principios teóricos que la sustentan								X	
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objeto por el cual se elaboró.								X	
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.								X	
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del <b>Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional</b>									X
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.									X
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el <b>Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional</b> , como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									X
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, del <b>Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional</b> a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.									X
8	Valorar la contribución que realiza el <b>Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional</b> a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.									X
9	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.									X

4. Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.



N°	POSIBLE CAMBIO SUGERIDO	BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y señalamientos críticos contribuirán a perfeccionar el modelo teórico, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

*Los indicadores del instrumento tienen rigor científico y método lógico y puede ser aplicado por su diseño.*

Fecha: 10/2/2019

  
 Abner Milán Barzola Cárdenas  
 DOCTOR EN GESTIÓN UNIVERSITARIA



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
“César Acuña Peralta”

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres:

Huancaruna Cubas, Wilson

D.N.I. : 80533889

Domicilio : Jirón Perú N° 781 - Tarapoto

Teléfono : Fijo : ..... Móvil: 969610930

E-mail : whc12@hotmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : Doctor

Mención : Gestión Pública y Gobernabilidad

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Huancaruna Cubas, Wilson

Título de la tesis:

“Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la  
municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2018”

Año de publicación : 2019

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha : 08 de octubre de 2019



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2018

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTOR:

Mg. Wilson Huancaruna Cubas (<https://orcid.org/0000-0002-2212-7913>)

Resumen de coincidencias

20 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

- 1 Entregado a Universida... Trabajo del estudiante 9 % >
- 2 repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet 2 % >
- 3 elmayorportaldegerenc... Fuente de Internet 1 % >
- 4 gerentemodernoiupg.bl... Fuente de Internet 1 % >
- 5 Entregado a Universida... Trabajo del estudiante 1 % >
- 6 repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet <1 % >
- 7 mbiroderic.uv.es Fuente de Internet <1 % >
- 8 repositorio.unheval.edu... <1 % >

## **ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS**

La Dr. **JOSÉ MANUEL DELGADO BARDALES**, ha revisado la tesis del estudiante Mg. **WILSON HUANCARUNA CUBAS**, titulado **“MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE RIOJA, REGIÓN SAN MARTIN-2018”** constato que la misma tiene un índice de similitud de 20% verificable en el reporte de originalidad del programa **TURNITIN**.

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

Tarapoto, 09 de octubre de 2019

  
.....  
**Dr. José Manuel Delgado Bardales**  
**DOCENTE POS GRADO**

**Autorización de la versión final del trabajo de investigación**



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE  
INVESTIGACIÓN**

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA LA JEFA DE LA  
UNIDAD DE POSGRADO

**Dra. ROSA MABEL CONTRERAS JULIÁN**

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

**Mag. Wilson Huancaruna Cubas**

**INFORME TITULADO:**

**“Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en  
la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2018”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:**

**Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad**

**SUSTENTADO EN FECHA: 10 de agosto de 2019**

**NOTA O MENCIÓN: Aprobar por unanimidad**



**Dra. Rosa Mabel Contreras Julián**  
**CPPe: 0324802**