



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Reorganización del área y sistema de limpieza pública en la  
provincia de Chiclayo**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**Carlos Andrés Farro Rivadeneira**

**Revisor(es):**

**Mgtr. Alma Rosa Machuca Maza**

**Piura, mayo de 2019**



“El siguiente trabajo está dedicado a mis padres, los cuales me brindaron la oportunidad de estudiar en esta prestigiosa universidad, su esfuerzo y sacrificio se ven reflejados en este pequeño trabajo.

A mi padre quien, con su inmenso amor y cariño, me inculcó valores, sobre todo el respeto y humildad los cuales son vitales en la vida de una persona, el respeto hacia los demás estén de acuerdo contigo o no, la humildad para poder afrontar de manera correcta los éxitos que se logran en la vida.

A mi madre con mucho cariño, por sus constantes consejos y esa fortaleza con la que me empuja a seguir adelante y no rendirme, pues fuiste tú quien me enseñó que cada paso que se da en la vida es con esfuerzo y valentía, quien me enseñó que las metas se logran sin hacer daño a nadie, también que la mejor herencia que se puede dejar a un hijo es, el prestigio de sus padres”



## **Prefacio**

El siguiente trabajo se lleva a cabo debido al problema alarmante por el cual está atravesando la Municipalidad de Chiclayo en temas de gestión y servicio público en todas sus áreas en general, sobre todo en el área de residuos sólidos, la cual no está funcionando de manera eficiente y este problema se ha registrado desde más hace 12 años debido a la mala gestión pública por parte de las autoridades y también debido a la inacción de la mayoría de ciudadanos.

Al ver que no se desarrolla una propuesta sólida coherente y con dirección para resolver este problema, el autor de este informa junto con un pequeño grupo de profesionales, decidió estudiar el tema y plantear una propuesta sencilla de corto y mediano plazo para resolver el problema que se presenta en la ciudad.

Debido a una labor ineficiente por parte de municipio en el sistema de limpieza pública, se está presentando problemas graves en la salud de la ciudadanía, pues se encuentra expuesta a respirar un aire contaminado de basura descompuesta por varios días, así también viene afectando el ornato de la ciudad.

Debido a este problema, la economía de la Municipalidad de Chiclayo se ha visto también afectada pues, al ser ineficiente el servicio de limpieza pública, el vecino opta por no pagar sus impuestos, afectando las arcas del Municipio y también afecta al turismo, que es la tercera fuente de ingresos de la economía Lambayecana (una ciudad sucia no es atractiva para el turista interno y externo).

Así se agradece a las personas que ayudaron a la elaboración de este informe como los asesores de esta prestigiosa universidad y a las personas externas que se unieron con el fin de buscar un bien común a una sociedad, demostrando así su vocación social para con la Municipalidad y la ciudad de Chiclayo.



## **Resumen Analítico-Informativo**

Reorganización del área y sistema de limpieza pública en la provincia de Chiclayo

**Carlos Andrés Farro Rivadeneira**

**Revisor(es):** Mgtr. Alma Rosa Machuca Maza

**Trabajo de Suficiencia Profesional.**

**Licenciado en Administración de Empresas**

**Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.**

**Piura, mayo de 2019**

**Palabras claves:** Reorganización, plan, diseño organizacional, Municipalidad de Chiclayo.

**Introducción:** La Municipalidad Provincial de Chiclayo viene atravesando una gran crisis institucional, y esto viene afectando a sus diferentes áreas, calidad de vida y la economía de los habitantes de Chiclayo. El trabajo se enfoca en la desorganización y crisis que afronta el área de residuos sólidos y así poder tener un buen sistema de limpieza pública.

**Metodología:** El estudio se enfoca en el diseño organizacional adecuado para el área estudiada, la cual debe ir acorde con el plan elaborado y dirigido por directivos capacitados, los cuales deberán implementar un sistema de control que resuelva la crisis en el área y por ende, cumplir las metas planteadas, logrando llegar a un objetivo, que nos encamine en la misión general de la organización y nos acerque más a la visión esperada.

**Resultados:** El resultado no fue el esperado, debido a que la idea no fue tomada en cuenta por los principales directivos de la organización y la crisis continúa

**Conclusiones:** La crisis en la Municipalidad no es debido a la falta de recursos, es debido a la mala organización provocada por una mala o inexistente planificación por parte del alcalde y sus directivos.

**Fecha de elaboración del resumen:** mayo de 2019

## **Analytical-Informative Summary**

Reorganization of the area and Public Cleaning System in the province of Chiclayo

**Carlos Andrés Farro Rivadeneira**

Advisor: Mgtr. Alma Rosa Machuca Maza

**Sufficiency Professional's work**

**Title in Business administration**

**Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Piura,**

**Keywords:** Reorganization, plan, organizational design, Municipality of Chiclayo.

**Introduction:** The Chiclayo's City Hall is going through for a big institutional problem and this affects to the different areas, the life and the economy of Chiclayo citizens. The work is focused in the disorganization and crisis that faces the solid wasted area and have a good public cleaning system.

**Methodology:** The study is focuses on the organizational design suitable for the area in study and it must go according to the plan draw up and addressed for trained managers and they will implement a control system to solve the crisis in the area and finish the goals set, the objectives for so get to the general mission and get closer to the expected vision.

**Results:** The result wasn't the expected, the idea wasn't taken into account for the principal organization's managers and the crisis continues.

**Conclusions:** The crisis in the city hall is not for the foul of resources, it is for the disorganization because of the bad or inexistent planning of the mayor and his managers.

**Summary date:** May 2019



## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Aspectos generales</b> .....	<b>3</b>
1.1. Descripción de la empresa .....	3
1.1.1. Ubicación .....	4
1.1.2. Actividad .....	4
1.1.3. Misión y visión de la empresa.....	4
1.1.4. Organigrama.....	5
1.2. Descripción general de experiencia profesional .....	6
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	6
1.2.2. Propósito del puesto .....	7
1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe .....	7
1.2.4. Resultados concretos logrados .....	7
<b>Capítulo 2 Fundamentación</b> .....	<b>9</b>
2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional .....	9
2.2. Descripción de las acciones, metodología y procedimientos.....	12
<b>Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencia</b> .....	<b>15</b>
3.1. Aportes .....	15
3.2. Desarrollo de experiencias .....	16
<b>Conclusiones</b> .....	<b>23</b>

<b>Recomendaciones .....</b>	<b>25</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>27</b>
<b>Anexo .....</b>	<b>29</b>
Anexo 1. Organigrama .....	31



## Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Chiclayo ..... 5





## **Introducción**

La Municipalidad provincial de Chiclayo viene afrontando, desde hace más de 12 años, una grave crisis institucional, estructural y directiva, la cual conlleva a un mal funcionamiento de sus diferentes áreas, en especial en el área de residuos sólidos, es así que esta crisis se viene reflejando en ciudad, provocando el malestar de los vecinos, los cuales no están recibiendo el servicio público que una ciudad digna debe tener.

La ciudad de Chiclayo viene siendo considerada la tercera ciudad más insalubre de todo el Perú y esto viene afectando considerablemente la salud de sus vecinos, en especial la salud de los niños.

El problema se viene agudizando de tal manera que se ha visto reflejada en la economía de la ciudad y del Municipio, pues viene afectando al turismo la cual es la tercera fuente de ingresos en la ciudad, al mismo tiempo viene afectando las arcas de la Municipalidad, pues los vecinos no están dispuestos a pagar sus impuestos por el mal servicio que se brinda.

El siguiente trabajo es un llamado a la reflexión a nuestras autoridades, las cuales no tiene un plan estratégico para afrontar el problema, aquí se expone un pequeño plan de acción y estratégico para afrontar el problema, el cual se basa en una reorganización básica del área de limpieza pública y del sistema de limpieza pública.

El siguiente trabajo está estructurado en 3 capítulos, los cuales se dividen en aspectos generales, fundamentación y Aportes con su respectivo desarrollo de experiencias cuyo fin es, realizar un pequeño análisis de la situación y buscar una solución básica a los problemas que aqueja el área y el sistema de limpieza.



# Capítulo 1

## Aspectos generales

### 1.1. Descripción de la empresa

La Municipalidad provincial de Chiclayo (MPCH) también conocida con el nombre de Palacio Municipal, se encuentra ubicada entre las intersecciones de las avenidas José Balta y San José, en el centro de la ciudad. Fue fundada en el año 1919 y actualmente cuenta con 1200 obreros y 420 empleados en su totalidad y es reconocida a nivel nacional como “la ciudad de la amistad”. (MPCH, s.f.)

Esta entidad es presidida por el Alcalde el cual es la máxima autoridad, el cual gobierna en conjunto con la comisión de regidores y sus funcionarios o también llamados gerentes de las diferentes áreas de la institución. Así también es controlado por el órgano de control institucional. (Contraloría General de la República)

No se conoce fecha exacta de fundación de la ciudad de Chiclayo, pero se dice que el nombre proviene de un personaje indígena llamado Chiclayalep muy apreciado por los monjes franciscanos (MPCH, s.f.)

En un principio fue fundada con el nombre de “Santa María de los Valles de Chiclayo”, fue elevada a categoría de ciudad el 15 de abril de 1835, por el entonces presidente, el coronel Felipe Santiago Salaverry en agradecimiento por el apoyo que recibió por parte del Coronel José Leonardo Ortiz en su ascenso a la presidencia del Perú, quien le hizo jurar de palabra que elevaría a la categoría de ciudad a Chiclayo (MPCH, s.f.)

La Municipalidad se encarga de mantener en el mejor estado el ornato de la ciudad, la limpieza pública, seguridad ciudadana, otorgar permisos, trámites de gestión pública y gestionar proyectos de inversión para ciudad. Su principal fuente de recursos de la Municipalidad de Chiclayo proviene del Gobierno central, a través del Gobierno regional, el cual se encarga de otorgar un presupuesto determinado para la construcción de obras emblemáticas y del bien social para la ciudad.

Existen otros potenciales proveedores que ayudan al desarrollo de la ciudad con programas de desarrollo social ecológico y educativo, como lo son las ONG, fundaciones, cooperaciones internacionales, otras instituciones del estado como el IPD, gobierno regional, etc. (PCM P. d., s.f.)

Su principal y único cliente son los 799,675 ciudadanos de la ciudad de Chiclayo. Esta institución se proyecta a convertir a la ciudad de Chiclayo en un lugar moderno y con el nivel de una ciudad metropolitana.

### **1.1.1. Ubicación**

La ubicación de la Municipalidad Provincial de Chiclayo es entre las intercepciones de las Avenidas José Balta y San José, en todo el parque principal de Chiclayo. Provincia de Chiclayo ocupa la parte sur del Departamento de Lambayeque. La mayoría absoluta de su territorio se encuentra en la Región Chala o Costa, una pequeña parte en la Yunga Marítima y una pequeñísima parte en la región quechua. (MPCH, s.f.)

#### **Límites**

- Por el Norte: Provincia de Lambayeque y Ferreñafe.
- Por el Sur: Provincia de Chepén (La Libertad) y la Provincia de San Miguel (Cajamarca).
- Por el Este: Provincia de Santa Cruz y Chota (Cajamarca).
- Por el Oeste: Océano Pacífico.

### **1.1.2. Actividad**

Según la Ley N ° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades una municipalidad es corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de los habitantes de la misma. (PCM P. d., s.f.)

### **1.1.3. Misión y visión de la empresa**

#### **Visión**

“Ser un gobierno local metropolitano, participativo, promotor del desarrollo humano, social y sostenible, brindando servicios de calidad con servidores comprometidos con el bienestar ciudadano”. (MPCH, s.f.)



## Misión

“Promover el desarrollo integral de la jurisdicción con un enfoque sistémico, fortaleciendo capacidades de sus actores para brindar servicios públicos de calidad” (MPCH, s.f.)

### 1.1.4. Organigrama

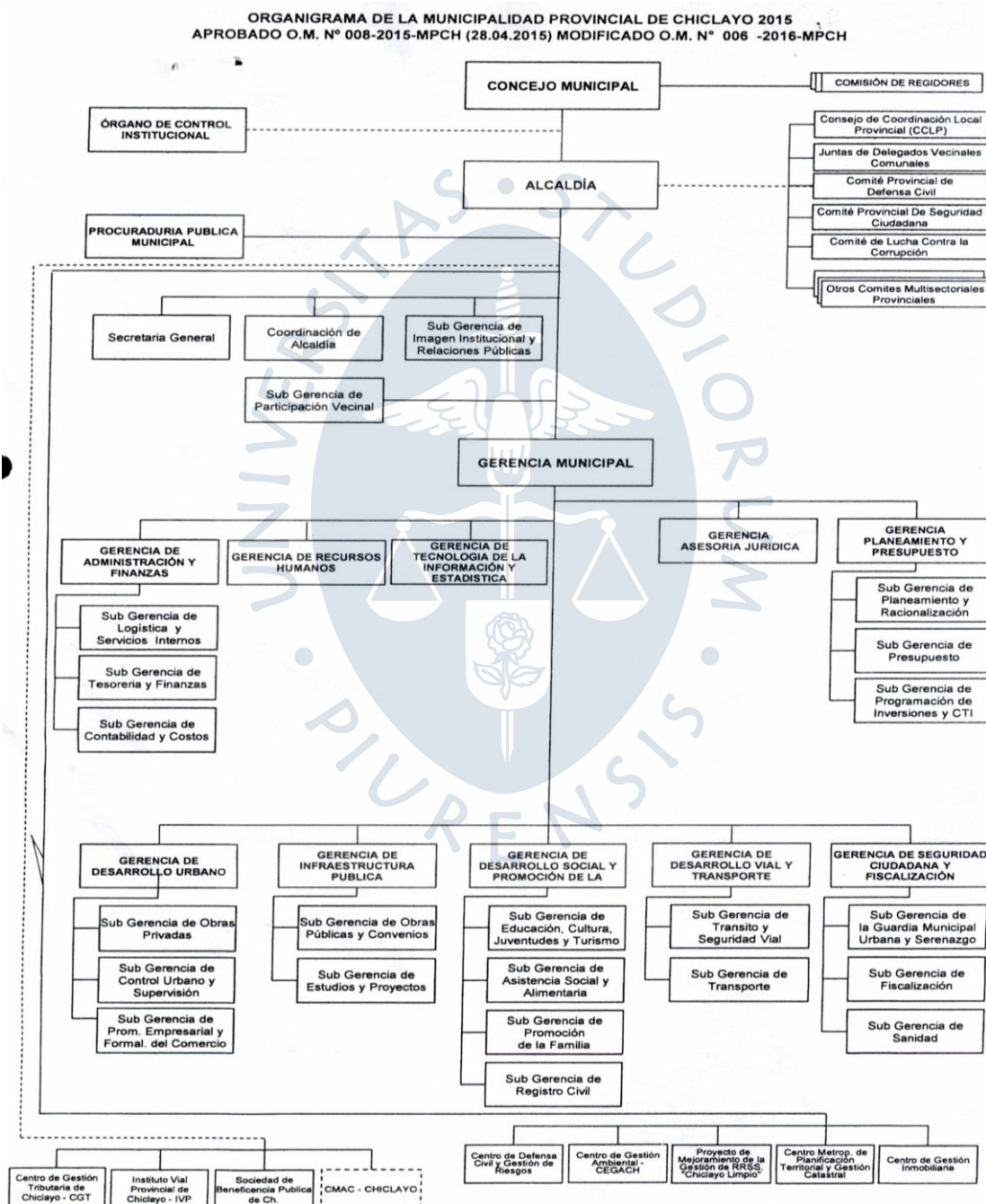


Figura 1. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Chiclayo  
 Fuente: (MPCH, s.f.)

## **1.2. Descripción general de experiencia profesional**

En el año 2017 a solicitud de un Regidor de la municipalidad de Chiclayo, el cual preocupado por la grave crisis que afrontaba y aun afronta la ciudad de Chiclayo, nos solicitó a un grupo de jóvenes profesionales y voluntarios (administradores, ingenieros, arquitectos, etc.) realizar un análisis de todas las áreas de la Municipalidad de Chiclayo, con el fin de poder elaborar un plan de trabajo adecuado que ayude a solucionar la grave crisis que afronta esta institución.

El grupo de jóvenes trabajaron por 4 meses de forma voluntaria y ad honorem con el fin de buscar solucionar la crisis en la Municipalidad y sobre todo buscar un bien social en la ciudad de Chiclayo.

El trabajo se dividió en grupos y al autor de este informe se le asignó la tarea de reorganizar el área de residuos sólidos, además del sistema de limpieza pública, la cual viene atravesando una crisis muy agudizada.

El trabajo no fue sencillo, pues hubo muchas trabas por parte de algunos responsables del área, quienes no quería brindar la información necesaria para poder realizar un trabajo a profundidad, sin embargo, se logró diseñar un plan y una reorganización básica, con la información que se pudo obtener del Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos de la Provincia de Chiclayo (PIGARS Chiclayo 2012) y datos que se obtuvieron del proyecto Chiclayo limpio, que fue diseñado por la cooperación Suiza.

### **1.2.1. Actividad profesional desempeñada**

Como se describe en la pequeña introducción líneas arriba, se realizó un trabajo de manera voluntaria y personal; no se asumió un cargo formal en la Municipalidad, fue la iniciativa de un grupo de jóvenes de diferentes profesiones (ingenieros, arquitectos, administradores, etc) y apoyados por un Regidor, los cuales buscan un cambio en el municipio y en su ciudad.

Es así que al autor de este informe se le asignó la responsabilidad de buscar una solución a la problemática en un área totalmente desorganizada y con falta de dirección para así obtener un área de residuos sólidos organizada y un sistema de limpieza pública eficiente.

### **1.2.2. Propósito del puesto**

Buscar una solución a la crisis del sistema de limpieza pública en la ciudad de Chiclayo y reorganizar el área de residuos sólidos, la cual se encuentra en total abandono, desorganización, con falta de dirección y liderazgo por parte de las personas responsables.

### **1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe**

En este informe se expondrá de manera resumida la propuesta del plan inicial (es decir, la fase 1 del proyecto completo para el área de residuos sólidos y el sistema de limpieza pública) que busca solucionar el problema de la desorganización del área de residuos sólidos y la ineficacia del sistema de limpieza en la ciudad.

### **1.2.4. Resultados concretos logrados**

No se obtuvieron resultados concretos debido a que la propuesta no fue tomada en cuenta por la gestión de turno, sin embargo, quedó la satisfacción de poder colaborar en la elaboración de una propuesta con fines sociales y con la esperanza de poder implementarlo en un futuro cercano, ya sea en la nueva gestión municipal o en la próxima.



## **Capítulo 2**

### **Fundamentación**

#### **2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional**

Kotter, 1982 y Mintzberg, 1973 (como se citó en, Daft 2011) expone: “la principal responsabilidad de la alta gerencia es determinar las metas de una organización, la estrategia y el diseño, adaptando así la organización a un entorno cambiante”.

El autor establece, que el directivo tiene la responsabilidad de formar un equipo de trabajo y liderarlo, con el fin de elaborar un plan de trabajo que le sirva de base para establecer un área organizada y así poder direccionar a sus colaboradores con el único fin de cumplir las metas y los objetivos establecidos. En este caso lograr un área de residuos sólidos ordenados y un sistema público de limpieza efectivo.

Según (Daft, 2011, pág. 58), una meta representa un resultado o punto final hacia el que deben dirigirse los esfuerzos organizacionales. La opción de las metas y la estrategia influye en la forma que debe diseñarse la organización. Los altos directivos deciden el objetivo final que persigue la organización y determinan la dirección que tomará a fin de lograrlo. Este objetivo y la dirección dan forma a la manera en la cual se diseña y administra la organización.

Para el investigador, es vital que el buen directivo conozca, qué es lo que quiere lograr con su equipo de trabajo, a donde desea llegar y cómo lo va a hacer; para esto, requiere establecer las metas adecuadas que le permitan (dentro del área donde se está desempeñando) diseñar una buena estructura organizacional, con el fin de establecer

funciones y responsabilidades a cada uno de los colaboradores a su vez, ellos sepan a quien deben rendir cuentas, con quienes tienen que trabajar y donde deben desempeñarse.

La planificación se puede definir también en términos de si es de tipo formal o informal. En el aspecto formal, esos objetivos se presentan por escrito para que los conozcan todos los miembros de la organización. Por último, existen programas de acción específicos para el logro de los objetivos; es decir, los gerentes definen con claridad la ruta que desean seguir para conducir a la organización desde el punto en que se encuentran inicialmente hasta donde ellos desean que llegue. (Machuca, 2015, pág. 123)

Drucker (1996, como cita en Machuca, 2015) expone: “el desempeño de un gerente se mide por el doble criterio de eficiencia y eficacia”, la cual se basa en manejo adecuada de los recursos y cómo logro cumplir mis metas y objetivos.

Según Daft “el diseño organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico. La dirección organizacional se implementa por medio de decisiones acerca de la forma estructural, que incluye si la organización se diseñará para aprendizaje u orientación de la eficiencia” (Daft, 2011, pág. 58),

Esta teoría demuestra que el éxito dentro de un área (en una organización) es la adecuada planificación, la cual sirve de base para un diseño organizacional, sin embargo, se requiere de un plan estratégico institucional, el cual sea de guía para las diferentes áreas dentro de una organización, en este caso la estrategia municipal se va a basar en la eficiencia y calidad de sus servicios para con los ciudadanos.

Asimismo, para lograr cumplir la estrategia a nivel institucional, dependerá de cómo se implementen y se desarrollen las estrategias tácticas en cada área. Es así, que el responsable de cada área debe implementar (dentro de su área) un diseño organizacional basado en un plan de trabajo (acorde con el plan de trabajo establecido para toda la institución) para así cumplir con sus metas y objetivos, que ayuden a llegar la misión general de la institución y por ende acercarse más a la visión esperada.

Bartkus, Glassman y McAfee, 2000 (como cita en Daft, 2011) expone: “Uno de los principales propósitos de una declaración de misión es servir como herramienta de comunicación”.

La declaración de misión comunica a los empleados, clientes, inversionistas, proveedores y competidores, actuales y potenciales, lo que representa la empresa, así como lo que busca alcanzar. Una declaración de misión comunica la legitimidad de los grupos de interés internos y externos que puedan integrarse o se comprometan con la organización porque se identifican con el objetivo y la visión establecidos. (Daft, 2011, pág. 60).

Las metas específicas de cada tarea primaria ofrecen dirección para las decisiones cotidianas y las actividades en los departamentos. Las metas operativas típicas incluyen metas de desempeño, recursos, mercado, desarrollo de los empleados, productividad y para la motivación y el cambio. (Daft, 2011, pág. 62).

Existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional (Daft, 2011, pág. 90):

- La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
- La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
- L.Daft (2011, como se cita de Child, 1984) expone: “La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos”.

Machuca (2015, como se cita de Hodge, 1996) expone: “una organización se define como dos o más personas que trabajaban juntas y cooperan dentro de límites reconocidos con el propósito de alcanzar un objetivo o metas comunes” una buena organización obtendrá los resultados esperados dependiendo de la buena dirección que tenga al desarrollar la teoría en la práctica.

La dirección es una función administrativa distribuida en todos los niveles jerárquicos de la organización. En el nivel institucional, se denomina dirección; en el nivel intermedio, se denomina gerencia, y en el nivel operacional recibe el nombre de supervisión de primera línea. (Machuca, 2015, pág. 181)

El papel de la dirección es promover la integración y la articulación entre las variables organizacionales y las variables humanas, focalizando el ambiente y, más específicamente, el cliente. Por un lado, las variables organizacionales (misión, visión, etc.) y, por el otro, las variables humanas (habilidades, actitudes, valores, etc.) que se deben articular y balancear debidamente. Planear, organizar, controlar y, especialmente, dirigir sirven para proporcionar esa integración y articulación. (Machuca, 2015, pág. 182)

## **2.2. Descripción de las acciones, metodología y procedimientos**

La metodología empleada para este trabajo es el tradicional proceso administrativo el cual es planificar, organizar, dirigir y controlar, aplicado de la siguiente manera.

- Establecer la misión táctica acorde con la misión estratégica general del Municipio, a su vez se establecerán metas y objetivos tácticos y operacionales que complementen ayuden a cumplir la misión del área y por ende la misión estratégica.

Se establecerán los valores principales que deben practicar cada uno de los miembros del área y para esto se establecerá una política de trabajo. Según (Machuca, 2015, pág. 151) “Las políticas sirven para que las personas hagan elecciones semejantes al enfrentarse a situaciones semejantes. Las políticas constituyen afirmaciones genéricas basadas en los objetivos organizacionales y buscan señalar rumbos a las personas de la organización”.

- Una vez señalados cual será la misión, metas y objetivos, se puede establecer el diseño organizacional que me permita lo siguiente: según (Machuca, 2015, pág. 161)
  - La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
  - La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
  - La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
  - La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura de la organización.



- Una vez establecido el diseño organizacional con niveles jerárquicos y grupos de trabajo, la dirección por parte de los responsables de cada grupo debe estar enfocado en una visión antropológica como la señalada por Juan Antonio Pérez López.

Es así que según Pérez (2015, como se cita en Machuca, 2002) expone: “las personas actúan cara a unos fines, por algo que consideran bueno o deseable para ellos (satisfacer necesidades en el trabajo, dar sentido a su vida, etc.)”

Para promover un ambiente de trabajo motivador, se tomará los siguientes puntos establecidos en (Machuca, 2015, pág. 189)

- Proveer oportunidades de aprendizaje y de mejoramiento.
  - Involucrar a los colaboradores en los problemas.
  - Descubrir sus metas.
  - Fomentar la camaradería y el trabajo en equipo.
  - Responder a cada necesidad individual. Es importante explicar de qué manera los trabajadores pueden obtener beneficios individuales al mismo tiempo que se beneficia la organización.
  - Fomentar confianza y respeto. Trata a tus empleados como deseas ser tratado.
- Establecer un control basado en un enfoque tradicional de la efectividad con:
    - “Indicadores de metas, Es un modelo lógico porque las organizaciones intentan alcanzar ciertos niveles de producción, utilidades o satisfacción del cliente. El enfoque de metas mide en progreso hacia la obtención de dichas metas”. (Daft, 2011, pág. 75)
    - “Indicadores basado en recursos, supone que las organizaciones deben obtener y manejar satisfactoriamente recursos de valor para ser efectivas”. (Daft, 2011, pág. 76)
    - “Indicadores del proceso interno, una organización efectiva tiene un proceso interno sencillo y fluido. Los empleados están contentos y satisfechos. Las actividades de los departamentos se entrelazan para garantizar una alta productividad” (Daft, 2011, pág. 77)



## **Capítulo 3**

### **Aportes y desarrollo de experiencia**

#### **3.1. Aportes**

La grave crisis institucional por la que atraviesa la Municipalidad de Chiclayo, a provocado que las áreas vitales se encuentren desorganizadas y brinden un servicio de baja calidad, es así que una de estas áreas vitales es la de residuos sólidos, la cual se encuentra a la deriva y desorganizada en su totalidad. La falta de planificación, liderazgo y control ha conllevado a que esta área brinde un servicio de baja calidad a la ciudad de Chiclayo.

He podido apreciar, de esta realidad, que la Municipalidad tiene establecida a nivel institucional, una estructura formal, la cual no es aplicada en la práctica y también deben realizarse algunos cambios, pues según el organigrama, quien gerencia el área de residuos sólidos es el Alcalde y ni siquiera existe cómo área, simplemente se registra como un proyecto de residuos sólidos. Ésta área debería ser una gerencia en la cual el Alcalde delegue un responsable que le rinda cuentas sobre el desempeño en el sistema de limpieza pública.

Una vez que se establecieron los objetivos y metas. Se elaboró un plan de trabajo táctico – operativo, en el cual se dividió el trabajo en 8 sectores de Chiclayo distrito, en el cual se estructura un responsable, supervisores y obreros operativos. Basados en el “Plan Integral de Residuos Sólidos de la Provincia de Chiclayo. (Organización para el desarrollo sostenible, 2012)

Es así que el conocimiento que adquirí sobre análisis y diseño organizacional de una organización, conllevó a establecer objetivos, metas y responsabilidades; que permitieran elaborar un diseño organizacional, tanto dentro como fuera del municipio, pues queda

claro, que el éxito del proyecto depende de cómo la Municipalidad trabaja en conjunto con los vecinos.

El tema de dirección de personas es vital para que el esquema organizacional se cumpla a cabalidad, pues el plan elaborado y la organización establecida en un área no es suficiente, estas van acompañadas de un liderazgo muy marcado que permita lidiar con los obreros de la Municipalidad (en específico con el sindicato) y con las juntas vecinales, las cuales han perdido la fe y la confianza en la Municipalidad y sus funcionarios. Es por eso que se señalaron ciertas características que el gerente y los directivos en esta área deben de tener para poder asumir cargos dentro de ella.

También está claro que el área de recursos humanos juega un papel importante en este proyecto, sin embargo, es también un tema a resolver, pues ésta no cumple con el rol de evaluar a las personas para poder conocer sus habilidades y fortalezas que ayuden a un rendimiento en el trabajo por parte de los trabajadores y directivos.

### **3.2. Desarrollo de experiencias**

Para empezar a describir el plan de acción que se sugiere para resolver el problema de la desorganización del área de limpieza pública se basó en el objetivo principal la cual es “lograr que la ciudad se mantenga limpia a toda hora”.

El objetivo principal se basa en metas graduales, las cuales serían cumplidas según un cronograma de actividades, es decir los primeros tres meses cada grupo de trabajo mantendría su sector limpio por diez horas, el segundo periodo de cinco meses sería por catorce horas y los otros cinco meses sería por veintidós horas.

Lo que se espera de esta propuesta es poder darle a la Ciudad de Chiclayo en el corto plazo un resultado eficiente en el recojo de los residuos sólidos y que sientan que viven en una ciudad limpia.

A su vez concientizar al ciudadano de Chiclayo, que ellos son parte de este sistema, es por eso que trabajo va de la mano con el ciudadano a través de las juntas vecinales, con incentivos para su sector, pues la realidad indica que los incentivos son de gran ayuda en el momento de tratar con el ciudadano y con el colaborador dentro de la organización.

La reacción no fue la esperada, pues dentro del área existen problemas de gran envergadura:

1. La desorganización total del área de residuos sólidos, la cual ha conllevado a que nadie sea responsable de nada, es decir los recursos son mal manejado por parte de los directivos y de algunos colaboradores e incluso no se cumplen con los horarios y tareas establecidas, debido a la falta de organización, planificación y liderazgo.
2. La desconfianza del vecino, el cual se encuentra decepcionado totalmente de sus autoridades, así también la falta de cultura ecológica por parte de ellos, pues la creencia es que, quienes deben encargarse de la limpieza pública es sólo la Municipalidad.
3. Se tuvo apoyo de diferentes organizaciones internacionales como la Organización para el Desarrollo Sostenible (ODS) una ONG que desarrolló un plan en el 2012 (PIGARS Chiclayo 2012) y también hubo apoyo de la Cooperación Suiza con el proyecto piloto Chiclayo Limpio (con recurso suizo de 62 millones de soles). En el caso de la primera, el plan no se aplicó debido a la excusa de falta de recursos y la segunda, se ejecutó del presupuesto sólo el 25% en 12 años, cuando el proyecto estaba proyectado a 13 años.

Debido al mal manejo de los recursos el proyecto Chiclayo limpio, el proyecto se estancó y se canceló. Así los representantes suizos en Chiclayo optaron por retirarse y ya no apoyar el proyecto debido a la mala gestión que se venían realizando.

4. El sindicato de trabajadores; el cual es dirigido por un grupo reducido de personas vitalicias, los cuales utilizan la extorsión y el miedo para poder realizar sus paros y manejar al sindicato a su conveniencia e interés personales.

Amedrentan a los miembros de oposición del sindicato diciéndoles que se quedarán sin trabajo o a los que se van a jubilar los atemorizan con su no jubilación y es por eso se sienten con tanto poder que retan hasta a la autoridad máxima que es el Alcalde. También se han apoderado totalmente del área, de la cual hacen negociado de forma informal con el tema de los residuos sólidos.

5. Desabastecimiento y falta de recursos, debido al problema de la ineficiencia de del sistema de limpieza pública en la ciudad, las personas optan por no pagar sus impuestos, lo que hace que el municipio reduzca sus recursos y deja desabastecida un área vital como es la de residuos sólidos.

Para resolver estos problemas será un arduo trabajo y se realizará de la siguiente manera:

1. Como se ha explicado en la parte teórica del informe, la propuesta se basa en primer lugar por el establecer el objetivo principal y las metas que van a ayudar a llegar a esta.

Una vez establecido los objetivos, se va a diseñar el plan de trabajo con el cual se afrontará y se establecerá estrategias tácticas y operativas y así se implementa el diseño organizacional que requiere el área de residuos sólidos. (ver el anexo 1)

Una vez el esquema organizacional está establecido, llevarlo a la práctica dependerá de los directivos los cuales deben cumplir con 2 características fundamentales, que es liderazgo, temple y fortaleza para lidiar con los obreros municipales (el sindicato) y para recuperar la confianza de los vecinos y para esto se debe apoyar de las juntas vecinales.

Para poder llevar a cabo un buen control, queda claro que la supervisión viene desde la cabeza, es decir el Alcalde y sus Regidores deben ser los primeros supervisores no sólo en el Municipio, sino también en la ciudad.

También se establecerá que todos los sectores, barrios, pueblos jóvenes y urbanizaciones, cuenten con juntas vecinales, las cuales se encargarán de supervisar la labor del personal de municipio y denunciarán a las personas que no cumplan con las normas establecidas por la Municipalidad de Chiclayo y podrán denunciar al grupo o personal del Municipio que no cumpla con su labor, mediante vía telefónica o por escrito.

La Municipalidad se encargará de explicar en cada sector las normas de limpieza y los horarios de los camiones recolectores, el trabajo es sector por sector, prácticamente como lo realizan en campaña política electoral, visitar cada sector, explicar el tema y establecer las normas y los incentivos que se darán al sector por cumplir las normas.

Las juntas vecinales informarán a los supervisores o jefes, si se están cumpliendo o no con las responsabilidades establecidas, tanto para el personal del Municipio como para los ciudadanos de su sector. A su vez el personal del Municipio denunciará si se está o no cumpliendo con las normas en el sector que le corresponde

supervisar. Así todos supervisan a todos con el fin de lograr un eficiente servicio de limpieza y una concientización de los ciudadanos.

Los sectores que cumplan con las normas de limpieza de la municipalidad, principalmente respetar los horarios de recojo de basura; serán premiados conforme a las necesidades que tengan como, por ejemplo, plantones o árboles de mediana edad para sus parques, bolsas de basura gratis para sus residuos sólidos, premios al mejor sector ya sea con una placa o reconocimiento, etc.

De lo contrario se establecerán multas ejemplares a quienes no cumplan con las normas establecidas, es decir quienes no respetan los horarios y se les vea ensuciando la calle, el personal del Municipio se encargará de captar el delito mediante fotos o videos, los cuales servirán como prueba para sancionar y también servirán como antecedente para los demás vecinos.

Las capacitaciones en cada sector serán permanentes y serán dictadas por el mismo personal calificado de la Municipalidad en coordinación con organizaciones locales especialistas en el tema de reciclaje, y limpieza pública (Universidades y grupos sociales) este ya sería la segunda fase del proyecto de limpieza pública para la provincia.

2. La eficacia del plan implementado en el área se medirá con objetivos específicos. A los doce meses de gestión se espera un sistema eficiente en el centro de la ciudad con el objetivo de concientizar a la ciudadanía, para el año ya se debe tener la concientización de la población y sistema eficiente en la periferia de la ciudad, para que a partir del segundo año se empiece con la segunda etapa de capacitaciones en reciclaje.
3. Se necesita de apoyo por parte del estado, sin embargo, se puede obtener apoyo de cooperaciones u ONG extranjeras y se ha demostrado que se pueden gestionar estas ayudas, pero, el mal manejo de los recursos ha hecho que esta ayuda no se concrete o se quede estancada, afectando al vecino de la ciudad.

Es así que este plan ha sido diseñado para recuperar la confianza de este apoyo internacional, pues se plantea en una primera fase, que sea el mismo Municipio el que inicie un cambio básico, con el fin de más adelante conseguir apoyo de estas ONG o Cooperaciones, quienes estarán dispuestas a ofrecer su ayuda, pero si se demuestra trabajo y sobre todo honestidad.

4. Con respecto al sindicato:

De este tema, se ha venido realizando un análisis exhaustivo. Debido a que el sindicato se ha vuelto un grupo que obstruye la labor de cada Alcalde electo.

La decisión es de intervenir el sindicato, pues se está completamente convencido que no todos sus miembros están de acuerdo con sus dirigentes, que prácticamente son vitalicios en el cargo y utilizan el método de amedrentar y extorsionar a sus propios miembros para mantenerse en el poder.

Las demandas y los pactos sociales firmados por los alcaldes anteriores han sido y son un dolor de cabeza para los Alcaldes entrantes, pues sus demandas son imposibles de cumplir como puestos hereditarios, nombramientos indebidos, aumentos de sueldos que no se pueden realizar, pagos indebidos e inexistentes como bonificaciones por el día de la bandera o por el aniversario de la ciudad, etc.

La acción concreta es, identificar a los buenos elementos del sindicato mediante una evaluación reservada, prácticamente como un servicio de inteligencia, que me permitirá empoderar a estos buenos elementos y poder transformar el sindicato de tal forma que se pueda trabajar con ellos de la mano y no sean un elemento que obstaculice el trabajo de la Municipalidad.

5. Con respecto al desabastecimiento y la falta de recursos; se apela a, que mientras conforme se va desarrollando la reorganización del área de residuos sólidos, y el sistema de limpieza pública sea eficiente, el ciudadano al ver el trabajo, empezará a cumplir con sus obligaciones tributarias para con el municipio, esto aumentará el ingreso y el presupuesto.

En un principio los cambios resultarán duros para todos en el área, pues son personas reacias al cambio, sin embargo, queda claro que las personas somos de costumbres y se puede llegar a cambiar en muchos aspectos y encajar en diferentes escenarios, sobre todo en el trabajo.

El costo de implementación de este plan es tiempo, esfuerzo y sobre todo debe haber respaldo absoluto del alcalde y sobre todo de la mayoría de los Regidores. Debido a lo complejo del tema, se apela a que en un principio todos debemos apoyar en todo, así se fortalecerá una de las áreas claves de la municipalidad, con el fin de brindar un servicio que los ciudadanos se merecen.



Lo aprendido de este caso es, completo, pues partes desde lo más básico que es la elaboración y aplicación de una misión, objetivos y metas para elaborar un plan de acción, que permite establecer el modelo organizacional de un área totalmente sumida en el caos.

La dirección y gobierno de personas para poder implementar el plan de trabajo, basado en una organización adecuada. Así también se aplica el control respectivo en cada etapa del plan elaborado con la única consigna de cumplir las metas que me ayudarán a llegar al objetivo principal del área y este me ayude a cumplir la misión institucional, para poder acercarnos más a la visión estratégica planteada por la Municipalidad.





## Conclusiones

- Un Municipio es muy complejo en general, sin embargo, el cambio en una sola área conllevará a que las demás empiecen a funcionar como es debido, este cambio impulsaría el cambio en otras áreas como la de recursos humanos, con la cual se debe trabajar en conjunto por el tema de evaluación de personal.
- Se concluye también que una buena planificación e implementación de un plan de trabajo, como el que se investigó y no lo pusieron en práctica, conlleva a resultados hasta inesperados que pueden cambiar la imagen de una organización incapaz frente a la ciudadanía.
- El tema de los Municipios, no se enfoca únicamente en la falta de recursos, como pretenden hacer creer las autoridades de turno. Es por la falta de incapacidad de sus funcionarios y autoridades, los cuales no están formados adecuadamente.
- Se debe recuperar la confianza de los trabajadores de la Municipalidad, de los vecinos y de la ayuda internacional, las cuales están dispuestas a ofrecer su apoyo siempre y cuando se demuestre que sus recursos serán utilizados de una manera prudente y honesta.
- En el tema de limpieza pública, es un tema de todos, es decir Municipio y ciudadanos en conjunto.
- El sindicato es parte de una organización y debe servir para trabajar de la mano con la gerencia y en este caso con el gerente y el Alcalde, en casos extremos se deben tomar medidas extremas, no para desaparecer el sindicato sino para hacer que funcione de manera adecuada y no sea un obstáculo sino una herramienta de progreso y conciliación.



## Recomendaciones

- Se recomienda aplicar este pequeño plan no sólo al área de residuos sólidos sino a todas las áreas del municipio, pues el éxito depende de la coordinación y la sinergia que deberá haber en todas las áreas.
- Las futuras autoridades deben tener un equipo técnico calificado que ayuden a desarrollar un plan de trabajo, que sepan aplicarlo y desarrollarlo por el bien de la Municipalidad y sobre todo de la ciudad de Chiclayo.
- Recuperar la confianza del apoyo internacional, para poder llevar a cabo un proyecto más grande y que sea ejemplo para otras ciudades y Municipalidades.
- Trabajar con las juntas vecinales, la cuales son una fuente de bajo recurso y las cuales son la clave para el éxito de la concientización ciudadana.
- Trabajar de la mano con el sindicato, el cual debe funcionar como la mano derecha en el desarrollo operativo de cualquier plan de municipio y es el nexo entre los trabajadores con el Alcalde y sus funcionarios, es decir establecer la idea de lo que realmente debe ser un sindicato.
- Este proyecto fue diseñado para resolver un problema real y vital que es la limpieza pública, se le recomienda a la nueva gestión y a las futuras, aplicar este proyecto, actualizarlo y solicitar asesoría internacional, pues será de gran ayuda para el desarrollo de la ciudad de Chiclayo.



## Referencias bibliográficas

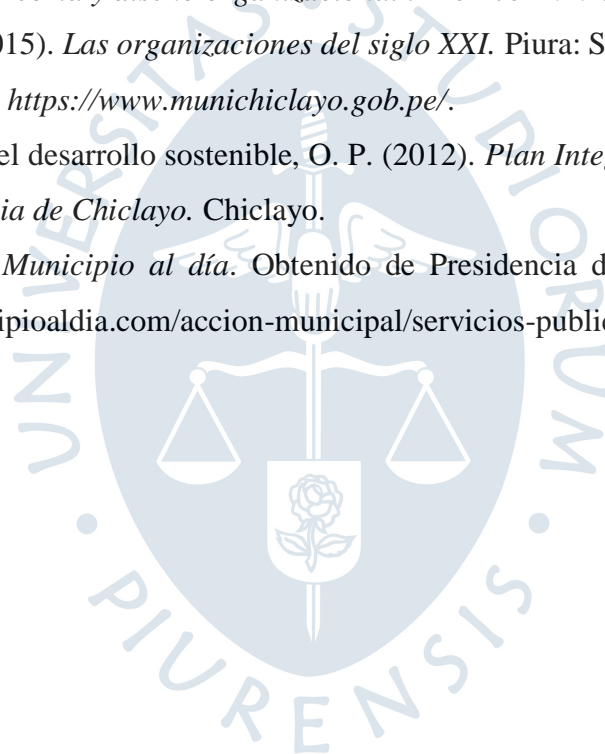
Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico D.F: Cengage Learning.

Machuca, A. R. (2015). *Las organizaciones del siglo XXI*. Piura: San Marcos.

MPCH, m. p. (s.f.). <https://www.munichiclayo.gob.pe/>.

Organización para el desarrollo sostenible, O. P. (2012). *Plan Integral de Residuos Sólidos de la Provincia de Chiclayo*. Chiclayo.

PCM, P. d. (s.f.). *Municipio al día*. Obtenido de Presidencia de consejo de Ministros: <https://municipioaldia.com/accion-municipal/servicios-publicos/>





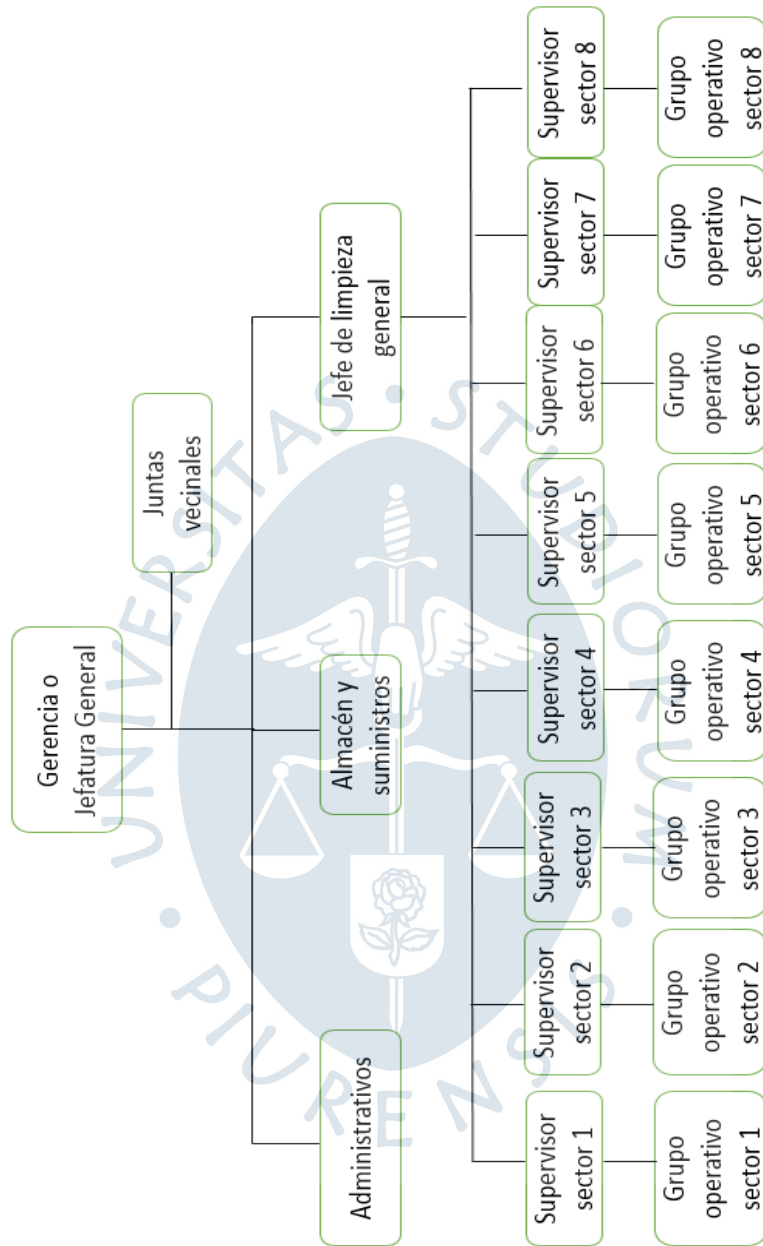


**Anexo**





## Anexo 1. Organigrama



Fuente: Elaboración propia