

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

TESIS

**“LA GESTIÓN HORIZONTAL Y LA CALIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS BÁSICOS
EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PILLCO MARCA - PERIODO 2017”**

**TESIS PARA OBTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

TESISTAS:

Bach. Brian Euler Chujutalli Cotrina

Bach. Mayra Katheryn Palacios Chang

ASESOR:

Dr. David Julio Martel Zevallos

HUÁNUCO - PERÚ

2018

DEDICATORIA BRIAN

Dedico esta tesis a mis señores padres, esposa e hijo, quienes son mi motivo para seguir adelante.

DEDICATORIA MAYRA

A Dios por haberme dado a los mejores padres.

A mi padre Edison, por sus largos días de trabajo bajo la lluvia, sol y frío, para darnos una mejor calidad de vida.

A mi madre Milagros, por su incondicional apoyo en todas mis metas propuestas y su paciencia.

A mi hermana Xiomy y a Diego, quienes siempre estuvieron pendientes de mis logros.

A mi familia.

AGRADECIMIENTO

A la vida por su generosidad a las autoridades, docentes y personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo de la UNHEVAL.

A nuestros familiares por el gran apoyo incondicional, y porque nunca dejaron de creer en nosotros.

A nuestro asesor en esta investigación Dr. Julio Martel Zevallos.

RESUMEN

La investigación titulada “La Gestión Horizontal y la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017” se ha planteado como Problema general: ¿De qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017? Como Objetivo general: Establecer de qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017. La hipótesis de trabajo: La Gestión Horizontal se relaciona significativamente con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017. El diseño metodológico de la presente investigación es de correlación. Se utilizó el muestreo no probabilístico caracterizado por ser muestra poblacional. Para determinar la muestra del trabajo de investigación se consideró la siguiente fórmula: $N = n$; siendo $n = 172$ sujetos de investigación. Para la recolección de datos se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos: Encuesta. Se aplicó esta técnica caracterizando las variables respectivamente. Los Métodos. Los métodos que se utilizaron en el presente trabajo de investigación son el método inductivo y deductivo. Se obtuvo los siguientes resultados: La presente investigación ha obtenido los principales resultados: Los funcionarios, servidores y usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca evalúan La Gestión Horizontal mediante la siguiente escala valorativa: 55% de la población encuestada la califica en situación regular, 20% como mala, 13% como pésima, 10% como buena y 2% estima como excelente. Lo que se estima que este indicador está en una escala Inferior a Regular, representa nivel significativo de calificación negativa. En cuanto al

Nivel de Calidad de Servicios mediante la siguiente escala valorativa: 56% de la población encuestada la califica en situación regular, 20% como mala, 13% como pésima, 10% como buena y 1% estima como excelente.

SUMMARY

The research entitled "The Horizontal Management and Quality of Basic Public Services in the District Municipality of Pillco Marca- Period 2017" has been raised as a general problem: How does Horizontal Management relate to the Quality of Basic Public Services in the District Municipality of Pillco Marca- Period 2017? As a general objective: To establish in what way the Horizontal Management is related to the Quality of Basic Public Services in the District Municipality of Pillco Marca- Period 2017. The working hypothesis: Horizontal Management is significantly related to the Quality of Basic Public Services in The District Municipality of Pillco Marca- Period 2017. The methodological design of the present investigation is correlation. Non-probabilistic sampling was used, characterized by being a population sample. To determine the sample of the research work, the following formula was considered: $N = n$; where $n = 172$ research subjects. For data collection, the following techniques and instruments were used: Survey. This technique was applied characterizing the variables respectively. Methods. The methods used in this research work are the inductive and deductive method. The following results were obtained: The present research has obtained the main results: Officials, servants and users of the District Municipality of Pillco Marca evaluate Horizontal Management through the following valuation scale: 55% of the surveyed population qualifies it in a regular situation, 20% as bad, 13% as bad, 10% as good and 2% as excellent. What is estimated that this indicator is on a scale lower than regular, represents a significant level of negative rating. Regarding the Level of Quality of Services through the following rating scale: 56% of the surveyed population qualifies in a regular situation, 20% as bad, 13% as bad, 10% as good and 1% as excellent.

INDICE

DEDICATORIA BRIAN.....	I
DEDICATORIA MAYRA.....	I
AGRADECIMIENTO	II
RESUMEN.....	III
SUMMARY.....	V
INDICE.....	6
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	10
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.2.1. PROBLEMA GENERAL	16
1.2.2. PROBLEMAS ESPECIFICOS.....	16
1.3. OBJETIVOS.....	17
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	17
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	19
2.1.1. NIVEL INTERNACIONAL.....	19
2.1.2. NIVEL NACIONAL-REGIONAL.....	20
2.2. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS.....	22
2.3. DEFINICION DE TERMINOS	32
2.4. BASES EPISTEMICAS.....	34

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	37
3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.	37
3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN:	37
3.3. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	38
3.3.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	38
3.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS:	38
3.4. SISTEMA DE VARIABLES E INDICADORES.....	39
3.4.1. DETERMINACIÓN DE VARIABLES	39
3.4.2. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES:	39
3.5. DISEÑO	40
3.6. COBERTURA DEL ESTUDIO.....	41
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	42
3.8. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION.....	43
CAPÍTULO IV RESULTADOS.....	45
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	45
4.2. DISCUSION DE RESULTADOS.....	65
CONCLUSIONES	69
SUGERENCIAS.....	70
BIBLIOGRAFÍA.....	71
BIBLIOGRAFIA WEB.....	72
ANEXOS.....	73
NOTA BIBLIOGRÁFICA.....	77

INTRODUCCIÓN

La investigación titulada “La Gestión Horizontal y la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017”, nace a consecuencias de las exigencias del mercado global, tal es el caso que, en el Perú, según una encuesta de Deloitte, solo el 38 por ciento de empresas de las 7,000 que participaron en el estudio dicen estar organizadas funcionalmente. Fuente: Fast Company. - Una organización vertical tiene un aspecto de pirámide cuando se dibuja en un papel. En la parte superior, está el presidente de la compañía y le siguen las divisiones que están compuestas por mandos medios y supervisores. Por su parte, la estructura horizontal es más flexible y permite a los empleados tomar las decisiones operativas del día a día. En este estilo de trabajo, la colaboración para encontrar soluciones suele tener más lugar.

A través de la investigación se busca eliminar la naturaleza jerárquica de la organización vertical y "aplanar" el poder. Una iniciativa horizontal exitosa debe permitirle a cada individuo del sistema asegurar una perspectiva única y darle forma a la empresa en la que trabaja.

Lo que se pretende en una reforma de la gestión horizontal, lo plantea Frank Ostroff, autor de Organización horizontal: cómo luce la organización del futuro actualmente y cómo entrega valor a los clientes, las estructuras horizontales de organizaciones son más apropiadas para la era de la información. Debido a que esta época se esfuerza por el acceso igualitario a la información por parte de todos, la descentralización de la estructura tradicional del poder es inminente. Ostroff piensa que las empresas serán capaces de responder de manera eficaz a las necesidades del cliente y capitalizar las

competencias de los empleados reconstruyendo la naturaleza jerárquica de las organizaciones verticales y redistribuyendo el poder para convertirlas en horizontales.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Vivimos en un mundo cada vez más global, en el que la interrelación entre las personas hace que se compartan problemas comunes y que se busquen soluciones similares para afrontarlos. Por eso, la capacidad de reacción de gobiernos, empresas y personas ante cualquier circunstancia adversa se reduce a periodos temporales que rozan la inmediatez. Al igual que civilizaciones anteriores eligieron a Dios como el núcleo de todas las cosas o movimientos culturales como el Renacimiento situaron al hombre en el núcleo de la creación, nuestro momento histórico ha elegido la Información como centro del Universo. Paralelamente. Nuestro planeta se está tiñendo de interculturalidad, como resultado de los continuos fenómenos migratorios que trasladan personas desde los países más pobres a lugares donde los sueños pueden hacerse realidad. Poco a poco se derriban barreras históricas que han separado países, razas y personas. La última, la elección de Barack Obama como primer presidente de raza negra en la historia de los Estados Unidos. Estados Unidos es, como su propio nombre indica, el resultado la unión de 50 estados. Su población supera los 302 millones de habitantes. La moneda de curso legal es el dólar estadounidense (\$, USD). Al contrario de lo que muchas personas puedan pensar, no tiene lengua oficial, aunque el idioma más hablado es el inglés. Su PIB alcanza los 13.790.000 millones de dólares estadounidenses, lo que significa que su PIB per cápita es de 45.662 dólares. Llama la atención el lema que motivó la unión en 1789, E Pluribus Unum (De muchos, uno). Más adelante se añadió

otro lema que es In God we trust (En Dios confiamos). Por último, su forma de gobierno es una república federal democrática que tiene su capital en Washington D.C. Por su parte, la Unión Europea está compuesta por 27 países miembros, con una población conjunta de 497 millones de habitantes. La moneda común es el euro (€, EUR), aunque no todos la comparten. Es una Torre de Babel con 23 lenguas oficiales, más algunas lenguas locales y dialectos que todavía no han solicitado su oficialidad. El idioma más hablado es el alemán. El PIB europeo ronda los 18.493.000 millones de dólares, lo que dividido entre sus habitantes arroja un PIB per cápita de 37.209 dólares. El lema que inspiró la Unión fue "Unidos en la diversidad". Finalmente, la forma de gobierno es una unión supranacional que tiene varias sedes, Bruselas, Estrasburgo y Luxemburgo.

En esta estructura se busca eliminar la naturaleza jerárquica de la organización vertical y "aplanar" el poder. Una iniciativa horizontal exitosa debe permitirle a cada individuo del sistema asegurar una perspectiva única y darle forma a la empresa en la que trabaja.

Los territorios de Cayhuayna, Marabamba, Andabamba, Vichaycoto y otros lugares que formaban parte del Pillco Mayo, (Janan Pillco) hoy conocido como el valle del Huallaga, durante el periodo colonial se convirtieron en territorios bajo dominio español. Estas tierras fueron posesionadas por los españoles mediante la denominación de encomiendas, es así donde el Rey de España designa a Gómez Arias Dávila, como el primer encomendero que ocupó el repartimiento de Chupachos, falleciendo éste en el año 1562, donde, igual que otros territorios de Huánuco se da inicio a la repartición Cayhuayna, por lo que habría pasado por varios dueños, tales como: Ricardo Dávila Martel, Bernardo Quiróz, hasta que el 5 de enero de 1563 le fue conferido por Conde

de Nieva como heredero a Juan Arias Dávila, hijo menor de Gómez Arias Dávila, quien gestionó su reconocimiento como sucesor en la encomienda de los Chupachos, tomando posesión el 01 de marzo de 1563.

En el año 1646 propietario de las tierras de Cayhuayna era uno de los hermanos de Diego de las Casas, quien, en escritura pública otorgada en la ciudad de Lima, con fecha 5 de julio de 1646 vendió a Francisco Fernández de García, convirtiéndose en dueño de las chacras de Cayhuayna, ubicadas en las afueras de la ciudad de Huánuco. De esta fecha hasta el periodo de la república se desconoce los posibles dueños del territorio de Cayhuayna.

Cayhuayna en los primeros años de la etapa republicana pasó a formar parte de una hacienda hasta el año de 1974 pertenecía al terrateniente o hacendado llamado Augusto Figueroa Villamil, el último de los que condujo esta hacienda era la señora Sofía Figueroa.

A partir del año 1974, se convierte en una Cooperativa Agraria de Trabajadores “General Velasco Alvarado”, empresa asociativa conformado por 79 socios. La Cooperativa de Cayhuayna, territorialmente estaba conformado por 4 parcelas denominado lotes: lote 1, lote 2, lote 3 y lote 4. Asimismo, estaban inmersos en esta Cooperativa los predios de Huancachupa y Pitumama con 615 Hectáreas, igualmente conformaban Colpa Alta y Chicchuy.

Con este Modelo la Gestión de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca entre las nuevas atribuciones concedidas tenemos: La promoción de una adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su jurisdicción. La promoción del desarrollo económico local, con incidencia de la pequeña

y micro empresa. El desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas jurisdicciones. La institucionalización del proceso de planeación local de manera integral, permanente y participativa, articulando a las municipalidades con sus vecinos. La institucionalización de la participación ciudadana a través de sus vecinos y organizaciones vecinales, transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, inclusión, eficiencia, eficacia, equidad e imparcialidad y neutralidad, subsidiaridad, consistencia en las políticas nacionales, especialización de las funciones, competitividad e integración. Define la obligatoriedad de la formulación del plan de Desarrollo Municipal, a partir de las instancias menores (municipios, distritales) y que formara parte de los planes de instancias mayores (regiones y país). Define la obligatoriedad de la formulación del presupuesto participativo con carácter orientador de la inversión, asignación y ejecución de los recursos municipales. Crea órganos de coordinación y concertación en municipalidades, integrados por el alcalde, regidores, organizaciones sociales de base, organizaciones vecinales, gremios, profesionales, universidades y cualquier otra forma de organización estos son los encargados de “conectar” a los vecinos con sus autoridades participando activamente en la aprobación de planes y presupuestos. Otorga a los vecinos el derecho de invertir en la administración y gobierno municipal a través del ejercicio de la participación ciudadana. Garantiza el acceso a la información libre y sin restricciones. Fomenta y regula las iniciativas vecinales para la formulación de normas legales y/o dispositivos municipales. Regula el derecho a referéndum. Orienta la formación de las juntas vecinales comunales. Fomenta la formación de Comités de Gestión para la ejecución de obras y gestión de desarrollo económico. Establece el derecho de los vecinos a denunciar irregularidades dentro de la

gestión municipal y a la información. Se otorga dos derechos de control; revocatoria de autoridades locales y demanda de rendición de cuentas.

La problemática que afronta la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, entre otras tenemos carencias de habilidades, conocimientos, información y tecnología que se padece e impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas. Esto va acompañado de Bajo nivel de Identificación institucional del personal. Interrelación y comunicación entre las áreas es deficiente. Falta de incentivos y escasos programas equitativos de capacitación del personal. Inexistencia de planes integrales para la solución de problemas específica. Prevalencia de decisiones políticas sobre las decisiones técnicas. Implementación inadecuada de la estructura organizacional con alta influencia política. Insuficiente espacio físico e inadecuada distribución, para una óptima prestación de servicios. Excesiva burocracia en los trámites administrativos. Bajo porcentaje de personal obrero joven. Débil consolidación de sistemas administrativos. Inadecuadas relaciones humanas en el personal.

Estos problemas que afronta van acompañados de factores externos como: Falta de políticas de tributación a mediano y largo plazo. Inestabilidad política, económica y jurídica del país. Creciente inseguridad ciudadana por ola delictiva. Altos índices de contaminación y depredación de áreas verdes Incremento de personal en cada gestión municipal. Falta de coordinación del gobierno regional en obras ejecutadas en la jurisdicción del distrito. Incremento de comercio informal. Variabilidad en la transferencia de recursos públicos. Desastres naturales. Crecimiento informal de la infraestructura física

en la zona comercial de la Av. Universitaria. Inestabilidad Política promovida por diversos grupos interesados en desestabilizar la gestión edil.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECIFICOS

- ¿De qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con los niveles de calidad de los procesos de Gestión Municipal en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017?
- ¿De qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con Niveles de cumplimiento de Competencias Municipales en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017?
- ¿De qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con los Nivel de Seguimiento y Dirección de los Servicios Municipales en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017?
- ¿De qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con los Niveles de Calidad en la Toma de Decisiones en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017?
- ¿De qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con Nivel de Calidad en los Trabajos y Servicios en Equipo en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017?
- ¿De qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con los Nivel de Eficiencia en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017?

- ¿De qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con los Nivel de Eficacia en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017?
- ¿De qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con Nivel de Economía en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017?
- ¿De qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con Nivel de Efectividad de Servicios Municipales en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer de qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar de qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con los nniveles de calidad de los procesos de Gestión Municipal en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.
- Establecer de qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con Niveles de cumplimiento de Competencias Municipales en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.
- Identificar de qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con los Nivel de Seguimiento y Dirección de los Servicios Municipales en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.

- Establecer de qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con los Niveles de Calidad en la Toma de Decisiones en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.
- Determinar de qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con el Nivel de Calidad en los Trabajos y Servicios en Equipo en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo.
- Establecer de qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con los Nivel de Eficiencia en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.
- Determinar de qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con los Nivel de Eficacia en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.
- Establecer de qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con Nivel de Economía en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017
- Establecer de qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con Nivel de Efectividad de Servicios Municipales en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.
- ¿De qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017?

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

2.1.1. NIVEL INTERNACIONAL

1. **FOURNIES, F.** Técnicas de dirección del personal. De. Mc.Graw-Hill, 1991.
GRAIG-COOPER, M. y DE BACKER, P. Auditoría de gestión. Barcelona: Ed. Folio, 1994. **HEVIA, E.** Manual de auditoría interna. Enfoque operativo y de gestión. Barcelona: Ed. Centrum técnicas y científicas, 1989. **MAS, J. y RAMIO, C.** Técnicas de auditoría operativa aplicadas a la Administración Pública. Ed. Generalitat de Catalunya, 1992 **MORGAN, G.** Imágenes de la organización. Madrid: Ed. Ra-Ma, 1990. **TERMES ANGLES, F.** La auditoría de performance en el sector público. Madrid: Ed: Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España, 1991. **TRIGUEROS, J.A. y REIG, J.** Técnicas y procedimientos de auditoría operativa. Madrid: Revista técnica del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España, 1996. **PRADO, J.M. y GONZALEZ, M.I.** Hacia una formulación de la auditoría no financiera: La auditoría de gestión. Madrid: Revista técnica del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España, 1996.
2. “Mejoramiento y aplicación de modelo del Presupuesto Participativo del H. Consejo Provincial de Chimborazo”, trabajo presentado por Voltaire Napoleón Pino Gonzaga y Paulina del Rocío Velasco Badillo, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo con el propósito de optar el Diploma en el año 2009. Su objetivo General fue: Realizar el mejoramiento y aplicación del

modelo del presupuesto participativo del consejo provincial de Chimborazo. Sus conclusiones principales: El presupuesto participativo permitió transparentar la gestión del H. Consejo Provincial de Chimborazo para concebir un nuevo modelo de administración, en el que se generó espacios de participación ciudadana, en donde los actores sociales se involucraron en la toma de decisión

3. "Presupuesto Participativo Estrategias Para El Fortalecimiento de La Democracia Y El Desarrollo Local: La Experiencia De Santo Domingo Oeste Cuatrienio 2006-2010. Tesis de cuarto nivel para optar el Título de maestría en Administración, elaborado por Juan Isidro, MORETA GUERRERO Y María Yanett, GUILLEN REYES. Su Objetivo General fue: Identificar la correcta elaboración y distribución de los recursos a través de la ejecución del presupuesto participativo con mira a transparentar el uso de los recursos económicos que van destinados al desarrollo de las comunidades que comprenden esa comunidad.

2.1.2. NIVEL NACIONAL-REGIONAL

1. GESTION ACADÉMICA DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO APARICIO POMARES DE HUÁNUCO PERÍODO 1995-2002, desarrollado en el año 2003, por el Profesor Juan García Céspedes, siendo una de las conclusiones, los documentos de gestión proyecto de desarrollo institucional, plan anual, plan estratégico desactualizados e inconcluso, solo sirven como documentos formal de gestión, más no sirven como herramientas de gestión,

dado a que no responden a la realidad de su institución , de tal manera que la gestión administrativa y académica se ubica en el rango de malo a peor, asimismo concluye que la formación académica que se brinda al estudiante es inadecuado, que no garantiza su realización profesional, siendo la calidad como proceso deficiente y una educación no pertinente, oscila en el rango regular y malo.

2. AUDITORIA DE GESTIÓN: El Dr. Carlos A. Egúsquiza Pereda y la Lic. Olinda Egúsquiza Pereda: Precisan el concepto de GESTIÓN bajo dos ópticas elementales de información al alcance. Así, en el Diccionario de la Real Academia Española la palabra gestión significa "acción y efecto de administrar: encargarse de la gestión de una empresa"; el otro concepto es el que aparece en los diversos textos y publicaciones sobre organización, dirección y administración de empresas o instituciones. Por ejemplo, Eric L. Kohler en su obra Diccionario para Contadores, en relación a la gerencia, nos dice: "GERENCIA (o administración)- management: autoridad ejecutiva en campos combinados de políticas y administración, cabeza de una organización (el superior y sus subordinados) que delega autoridad y no delega responsabilidad". Como podemos observar, ambos conceptos son enfoques tradicionales de la gerencia. El primero nos habla de "administrar", el segundo también indica "administración" y nos precisa que "no delega responsabilidad". Entre tanto, el enfoque moderno de la GERENCIA implica que la GESTIÓN comprende la planificación estratégica, fijación de objetivos

y metas, coordinación y acuerdos, trabajos en equipo, estableciendo los círculos de calidad, aplicando la filosofía de la organización horizontal en las empresas o instituciones. Precisamente, el ámbito de la AUDITORÍA DE GESTIÓN cumplirá su cometido imprimiendo y aplicando los nuevos conceptos de GESTIÓN en las organizaciones, en armonía a los tiempos cambiantes del presente siglo.

2.2. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

1. LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL: La mayoría de las empresas y organizaciones tienen como misión obtener el beneficio deseado entregando el máximo valor (producto o servicio) a sus clientes. La organización horizontal está diseñada para brindar una forma estructural y un enfoque organizacional integrado que les permite entregar dicho valor a los clientes, potenciando así sus ventajas competitivas. La gestión horizontal es un método transfuncional de gestión donde la mano visible del director jerárquico deja paso a la mano invisible del mercado y en donde los recursos se trasladan de manera natural a su uso más eficiente, de forma que el trabajo que no aporta valor añadido desaparece.

2. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES HORIZONTALES:

DIRECCIÓN POR PROCESOS, NO POR TAREAS: Las organizaciones verticales se estructuran de forma funcional: buscan mejoras concretas en las funciones, departamentos o tareas. Por el contrario, se puede organizar el flujo de trabajo en torno a procesos clave que abarcan a toda la empresa y que, en última instancia, ligan a ésta con las necesidades del cliente. Reduciendo la

jerarquía disminuimos al máximo el número de áreas de actividad en las que se dividen los procesos clave. Si los procesos se rediseñan de forma adecuada mejoraremos los resultados y sentaremos las bases para la innovación y mejora continuas.

- 3. GESTIONAR EQUIPOS, NO PERSONAS:** Los equipos suelen conseguir mejores resultados que los individuos, porque cuentan con un conjunto más amplio de habilidades, de capacidades y de puntos de vista. En la organización horizontal el módulo organizativo básico es un flujo de trabajo llevado a cabo por un equipo, no la realización de tareas por individuos. Dicho flujo de trabajo se puede ligar mediante distintos mecanismos relacionados entre sí:

Asignar a un líder o equipo de líderes para que se pongan al frente del proceso clave. Fijar objetivos cuantificables relacionados con la mejora continua.

Establecer sistemas de medición para cada proceso. Creando foros que abarquen todo el ámbito del proceso para revisar y consensuar los objetivos en cuanto a resultados. Los sistemas de información facilitan la integración horizontal, El acceso instantáneo a la información en toda la empresa ofrece los datos necesarios para medir la actuación, apoyar la gestión efectiva y eficiente de los procesos, y ofrece la información necesaria para la mejora continua. La información juega un papel esencial en la gestión horizontal como fuente de competitividad empresarial. Los sistemas de información juegan un papel clave en las nuevas organizaciones, tanto directamente como facilitadores de otros factores clave.

- 4. VARIEDAD DE COMPETENCIAS:** Cuanto más amplio es el número de capacidades y competencias que puede aportar el individuo en su puesto de trabajo, y cuanto mejor entienda los procesos clave, mejor será la capacidad de resolución de problemas en el equipo. Los equipos son formados, por tanto, multidisciplinariamente: personas tanto de procesos como de funciones de apoyo reúnen las competencias precisas para tomar la iniciativa, tolerar el cambio, adquirir compromiso con el éxito y creer en el trabajo en equipo.
- 5. AUTOGESTIÓN DE EQUIPOS:** La mayoría de las empresas que funcionan con equipos aspiran a que esos equipos se autogestionen. La persona que realiza determinado trabajo es la que mejor sabe cómo mejorarlo. Para que los equipos sean eficaces deben tener la autoridad, formación, información y motivación necesarias para valorar y modificar el cuándo, cómo y con quién realizar el trabajo colectivo. En los equipos en los que recae el trabajo debe también recaer la gestión.
- 6. ORGANIZACIONES TRADICIONALES VS. ORGANIZACIONES HORIZONTALES:** Construcción de la organización horizontal Para Ostroff, uno de los más investigadores más avanzados del tema, una de las mayores dificultades a la hora de definir, caracterizar y poner en marcha organizaciones horizontales es su diversidad: cada una de ellas es única y dispone de su propio modelo. Las hay que "horizontalizan" sólo un proceso básico; otras, toda una división; por último, algunas intentan horizontalizar (aplanar) toda su estructura.
- 7. CLAVES DE LA GESTIÓN HORIZONTAL:** La gestión de empresas horizontales requiere que se tengan en cuenta los siguientes aspectos: Vigilar permanente el

entorno, los agentes sectoriales y el mercado. Todo lo que está alrededor de la empresa está en constante mutación. Hay que interpretar adecuadamente todo lo que ocurre y prever lo que ocurrirá para orientarse siempre en la dirección correcta. Ser una organización y no simplemente un conjunto de empresas. Esto quiere decir que hay que crear una normativa interna que distinga entre qué es obligatorio para todos sus componentes y qué es recomendable. Así mismo, dedicar la máxima atención a los miembros del grupo. La gestión debe dar respuesta a sus necesidades comunes y favorecer el desarrollo colectivo.

8. DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA:

Quintanilla, I., (1988) señala” la participación laboral puede entenderse, desde nuestro punto de vista, como los diferentes modos de integración activa de los individuos en la estructura de la organización a distintos niveles de acción o funcionamiento”.

En el liderazgo hay modelos existentes sobre la participación: la variable situación de Blake, R y Mouton, J., en 1964; el modelo contingente de Fiedler, F., de 1967; las vías para alcanzar los objetivos de House, R., en 1971; en 1973 Vroom, V., y Yetton, P., desarrollaron un modelo contingente de dirección participativa, que se sigue empleando con frecuencia en nuestros días; la teoría Z de Ouchi, W. de 1981 y el liderazgo situacional de Hersey, P., y Blanchard, K. en 1982.

Quintanilla, I., y Bonavia, T., (1993) plantean que:” La participación, en esta corriente, se caracteriza de manera muy simple, como una escucha atenta, un trato amable, una atención especial. Los empleados pueden dar sus opiniones,

quejarse y hacer peticiones que ahora son escuchadas por la dirección, y está a modo de compensación les proporciona cierta información, lo cual se realiza por parte de los dirigentes con el ánimo de conseguir eliminar la resistencia a la autoridad formal con el fin de aumentar la productividad.” En las investigaciones hay resultados contradictorios sobre efectos que produce la participación en las organizaciones, pero hoy en día se sabe que la participación tiene efectos positivos sobre la satisfacción y la producción. Hoy la dirección abre las puertas a la participación.

La teoría de sistemas es un enfoque que por su funcionalidad, aplicabilidad y consistencia ha permeado las diferentes ramas del conocimiento, entre las cuales no se puede sustraer a la dirección. La concepción de que la dirección es un sistema se comparte por la mayoría de los estudiosos de esta compleja esfera del conocimiento; así se puede distinguir la existencia de una denominada escuela sistémica de la dirección. Esta escuela tiene entre sus bases las formulaciones de Luwidg Von Bertalanffy sobre la teoría de sistemas. Dentro de esta escuela existen diferentes posiciones que hacen énfasis en modelos matemáticos, modelos de comunicación, ingeniería de sistemas y otros, pero se abordará el enfoque sociotécnico por el carácter integrador del aspecto social y el tecnológico. Entre las principales formulaciones que sustenta el enfoque sociotécnico se pueden señalar los resultados de las experiencias de Trist, E. et al. (1963) en las minas Tavistock, donde se llegó a la conclusión que los resultados en el desempeño empresarial no dependen sólo de la tecnología, ni

del factor humano, sino que es la resultante de una adecuada interrelación entre estos aspectos del sistema.

Entre los principales representantes de los distintos enfoques de la escuela sistémica se encuentran C. Shannon, N. Wiener, S. Optner, A. Hall, R. Likert, D. Katz, R. Kahn y E. Trist, entre otros. Si se analiza cronológicamente la trayectoria de la historia de la administración, se observa cómo la misma se mueve en zigzag, de las teorías que hacen énfasis en la tecnología, y las que destacan el factor humano, existiendo una tendencia en la actualidad hacia el eje intermedio.

Teoría situacional del liderazgo de P. Hersey Blanchard: Entre los modelos o teorías de contingencias (también se le llama circunstancial) más ampliamente conocidos tenemos la propuesta desarrollada por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, describen cómo el líder adapta su estilo o lo elige según la respuesta al deseo que se manifiesta y desarrolla en sus subordinados respecto al logro de los objetivos, la realización, la experiencia, capacidad y buena voluntad para aceptar responsabilidades, según estos autores esto va apareciendo gradualmente y lo definen como "madurez". El liderazgo eficaz dependería entonces de las metas y conocimientos de sus seguidores.

R. Bales (1951) planteaba que, si surgía un líder de tarea, también surgía un líder socio-emocional y cuestionaba si era posible, que un líder asuma dos roles. Según los estudios de R. Bales, concluía que es natural que fueran líderes distintos, cuando se trata de líderes emergentes y en el caso de líderes designados puede asumir ambos roles.

Como expresan Smith, E., y Mackie, D., (1995), “parece claro que los grupos requieren tanto liderazgo de tarea como social, ya que ambas funciones son vitales para el funcionamiento efectivo del grupo.”

La investigación inicial sobre rasgos de personalidad de los líderes, como se ha podido apreciar hasta ahora fue seguida por un enfoque más funcional y situacional, no fue hasta los años 60 que se prestó mayor atención y de manera más integrada tanto hacia el líder como hacia la situación en que él debe operar.

El modelo de F. Fiedler establece una relación de adecuación entre el estilo del líder medido por la puntuación del compañero menos preferido y la situación, determinada por los factores antes mencionados para obtener un desempeño mejor.

Esta teoría es formulada por Martin G. Evans y Robert J. House, hace énfasis en el papel del líder en la trayectoria y la meta, dejándole ver a los subordinados la manera para que puedan lograr un mayor desempeño y las recompensas asociadas y así tengan motivación por la expectativa de conseguirla.

9. DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS:

Lynn afirma que los investigadores de la gestión pública deberían tener como meta llegar a la prueba incontrovertible de que una acción dada producirá un resultado conocido. Por ejemplo, dado que $y = f(x)$, la función “x” en igualdad de circunstancias producirá el resultado y; si está ausente, y no tendrá lugar. De manera que, si alguien quiere y, debe tener la función “x”.

Desde este punto de vista sumamente instrumental, un buen modelo normativo es simplemente un buen modelo empírico visto de atrás para adelante. Lynn distingue también entre proverbios o principios y reglas. Los principios son verdades universales, se aplican siempre, pero en gran medida carecen de contenido específico. Por ejemplo, “préstale atención a la gente”; “haz primero lo primero”; “haz lo que hay que hacer”. En contraste, las reglas son proposiciones contingentes: si encuentras un problema de la forma A, haz A*. Pero no hagas A* si el problema es B, porque no funcionara. En otras palabras, las reglas se basan en distinciones consistentes.

Lynn sostiene además que los modelos formales nos ayudan a deducir distinciones; hacemos labor empírica para poner a prueba su validez con datos reales, y después les enseñamos a nuestros alumnos las reglas resultantes, asegurándonos de que, si sienten curiosidad, pueden averiguar cómo se elaboraron las reglas. Su conclusión es que necesitamos herramientas diagnósticas y prescriptivas que permitan a los estudiantes distinguir A de B y saber qué hacer, si A* o B*, o que pregunta formular en cada situación (suponiendo que podemos, primero, que lidiar con las reglas).

Lynn y sus aliados auspician un programa intelectual para que la administración pública sea un campo de interés y estudio académico, que fue propuesto inicialmente por Herbert Simón hace sesenta años. Simón (1946) que las pretensiones instrumentales de conocimiento del campo simplemente no se basan en evidencias y, por consiguiente, no superaban la prueba de la correspondencia, y que sus prescripciones, fundadas en esas pretensiones, eran

lógicamente inconsistentes, por lo cual tampoco pasaban la prueba de la consistencia. Desde luego, la correspondencia y la consistencia son las únicas dos normas del empirismo para conceder afirmaciones de verdad. Implícitamente, Simón sostenía que cualquier acción que no pueda justificarse en términos de racionalidad científica, experiencia técnica y efectividad, no es una empresa social digna de realizarse.

10. COMPETENCIAS DE LOS GOBIERNOS LOCALES

Las municipalidades son órganos de gobierno local que se ejercen en las circunscripciones provinciales y distritales de cada una de las regiones del país, con las atribuciones, competencias y funciones que les asigna la Constitución Política, la Ley Orgánica de Municipalidades y la Ley de Bases de la Descentralización. En la capital de la República el gobierno local lo ejerce la Municipalidad Metropolitana de Lima. En los Centros poblados funcionan municipalidades conforme a ley.

11. PARTICIPACIÓN VECINAL: Se generarán incentivos para la participación, a través del impulso a una estrategia de divulgación y promoción de los mecanismos e instancias participativas y de la clarificación de la responsabilidad de las instituciones en el fomento de la rendición de cuentas de los gobernantes y cuerpos legislativos a la sociedad civil. Se trabajará en la disminución de los costos de transacción de la participación, flexibilizando los procedimientos de acceso a los mecanismos e instancias.

12. GESTIÓN MUNICIPAL DEMOCRÁTICA: El municipio es la instancia gubernamental institucional más cercana a la comunidad, en donde se advierten

ventajas comparativas para entender la problemática local, y a través de la cual se puede encontrar un importante canal de expresión democrática a la voluntad local. El fomento de la participación comunitaria en la gestión municipal, resulta del hecho que la relación estrictamente, Estado proveedor de servicios y comunidad receptora pasiva de los mismos, ya no tiene cabida en la realidad actual.

13. **ORGANIZACIÓN MUNICIPAL:** La gran ciudad y el pequeño municipio tienen sus raíces en las costumbres y los hábitos de sus habitantes; además de una organización física, poseen una organización moral. ¿Qué es la cultura de la proximidad? Las relaciones de vecindad constituyen la base para la forma de asociacionismo más simple y elemental que existe.
14. **CONTROL EN LOS GOBIERNOS LOCALES:** El control de gestión municipal cumple un papel importante en todas las acciones y programas que realizan las dependencias municipales, por cuanto aportan referenciase informaciones necesarias para localizar y corregir desviaciones en el cumplimiento de la actividad administrativa, permitiendo fortalecer el proceso de toma de decisiones en los gobiernos locales.
15. **SERVICIOS PUBLICOS MUNICIPALES:** El servicio público surge como una respuesta a las necesidades que tienen los seres humanos al vivir en colectividad, las cuales son satisfechas por el sector público a través de acciones y tareas que lleva a efecto la administración pública, en tanto representa una organización cuyas funciones, en buena medida, están encaminadas a la satisfacción de necesidades de individuos que forman una circunscripción

geográfica determinada, principalmente por la vía de servicios públicos o bien, mediante disposiciones encaminadas a cumplir los fines del Estado nacional.

16. PRINCIPIOS DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS: La prestación de servicios públicos a la comunidad que las autoridades municipales deben garantizar estableciendo procedimientos administrativos y una organización que tiene como fin satisfacer las necesidades de la población, debe estar basado en los siguientes principios: igualdad, permanencia o de continuidad, adecuación, generalidad, legalidad, obligatoriedad, persistencia y adaptación.

2.3. DEFINICION DE TERMINOS

- a. **TRABAJOS EN EQUIPO:** El trabajo en equipo es una de las características básicas del nuevo tipo de liderazgo y algunos elementos que deben caracterizar el trabajo en equipo son como el dialogo, configurar visiones compartidas del futuro, aprender de los demás, aprender en equipo etc.
- b. **EFICACIA:** Un ejecutivo es eficaz cuando selecciona las metas más importantes y centra sus esfuerzos en alcanzarlos. Lograr objetivos y metas fijadas en el tiempo previsto.
- c. **EFICIENCIA:** Un ejecutivo es eficiente cuando logra los objetivos y metas con el mínimo posible esfuerzo y recursos. Es óptima de usarlos los recursos.
- d. **POLITICAS:** Son guías para la toma de decisiones que se establecen para las situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia.

- e. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:** Se concibe como una importante etapa de perfeccionamiento para quienes tengan interés en el ámbito municipal, contribuyendo así a la formación de profesionales en el desarrollo de la comuna y en regiones. Entregar una completa visión de la función municipal y de sus principales herramientas a fin de permitir mejorar la toma de decisiones fundamentales. Entregar conocimientos y desarrollar habilidades para el ejercicio de la función municipal en el contexto de los desafíos que deben asumir.
- Fortalecer la tarea de agentes motores en el desarrollo comunal que compete a las autoridades, directivos y profesionales.
- f. MOTIVACIÓN E INCENTIVOS:** La motivación se refiere a la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. La motivación general se refiere al esfuerzo por alcanzar cualquier meta, el enfoque aquí desarrollado se limita a las organizaciones municipales. Existen tres elementos claves que se extraen de la definición anterior, el esfuerzo, las metas de la organización y las necesidades.
- g. INDICADORES DE DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO:** El proceso de desarrollo consiste en mejorar las condiciones de vida de la población, que los gobiernos locales deben garantizar con una gestión adecuada de los recursos disponibles y las potencialidades humanas. Ciertamente, las condiciones de vida, o de bienestar, dependen de una gran cantidad de factores. Hay un conjunto de

necesidades básicas que satisfacer para garantizar la subsistencia: la alimentación, el vestido, la salud, la vivienda, entre otros; pero hay otro conjunto de necesidades que van surgiendo con el proceso mismo de desarrollo: la educación, la recreación, el acceso a la cultura, y otras que se convierten en necesidades indispensables para funcionar socialmente.¹

h. PRESUPUESTO PARTICIPATIVO: Es un espacio de concertación, en el cual las autoridades regionales, locales y representantes de la sociedad civil definen un conjunto de prioridades orientado a la asignación de los recursos, teniendo en cuenta la visión del desarrollo de los PDC y los objetivos establecidos en los PEI.

2.4. BASES EPISTEMICAS

a) DE LA GESTION PARTICIPATIVA-HORIZONTAL

La gestión participativa es considerada como un sistema de dirección que involucra a los trabajadores de base (sin mando) en cualquiera de las tres alternativas siguientes:

En el proceso de toma de decisiones, es decir, en la identificación del problema, análisis de las posibles causas y escogencia de sus posibles soluciones.

En el proceso administrativo, lo que significa intervenir en la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las diferentes actividades de la empresa.

En las utilidades y/o propiedad de la empresa.

¹ Pablo Ferreiro & Manuel Alcázar. *Gobierno de personas en la empresa. PAD, Escuela de Dirección Universidad de Piura, 2002, Perú*

Es claro que la participación no consiste en la delegación de todos los problemas a los subalternos para simplificar el trabajo de los directivos, ni tampoco significa pasarles a los colaboradores sólo las dificultades más insignificantes. Mucho menos equivale a “participarle” a los subalternos las decisiones que se han tomado o a “venderles la idea” mediante manipulaciones que hagan parecer como si la decisión fuera de los colaboradores.

La participación en el proceso de toma de decisiones consiste en la intervención activa de los subalternos en la identificación, análisis y solución de problemas cada vez más significativos que obstaculizan el logro de los objetivos de su área de trabajo. Como sucede que los obstáculos que deben superar las organizaciones en búsqueda de su excelencia, son suficientes y variados, entonces habrá posibilidad de distribuirlos entre los directivos y sus colaboradores, de tal manera que todos los integrantes de la empresa tengan la oportunidad de desarrollar y aportar conocimientos, experiencias y creatividad, en el proceso de solución de problemas de sus respectivas áreas de trabajo.

Si bien es cierto que la dirección de la empresa es la principal responsable de los esfuerzos por mejorar la productividad, también le corresponde la tarea de crear las condiciones en las cuales sus colaboradores intervengan activamente para identificar y superar las dificultades que hay para alcanzar todos los objetivos de la organización.

b) SERVICIOS PÚBLICOS

La primera acepción del término servicio que menciona el diccionario de la Real Academia Española (RAE) hace referencia al acto y el resultado de servir (el

desarrollo de una acción para la satisfacción de una cierta necesidad). Lo público, por su parte, es aquello vinculado a toda la comunidad y que, por lo tanto, suele ser gestionado o administrado por el Estado.

Se denomina servicio público, de este modo, a la actividad que desarrolla un organismo estatal o una entidad privada bajo la regulación del Estado para satisfacer cierta necesidad de la población. La distribución de electricidad, el suministro de agua potable, la recolección de residuos y el transporte son algunos ejemplos de servicios públicos.

Un servicio se considera como público cuando su finalidad es atender una necesidad de la sociedad en su conjunto. Por eso el servicio público suele ser prestado por el Estado como entidad que organiza los recursos de la comunidad. En el caso de que, por razones de presupuesto o de otro tipo, el servicio público es ofrecido por una empresa privada, las condiciones de dicho servicio se encuentran sujetas al control y la regulación de las autoridades estatales.

Aquellos países con un Estado rico y bien administrado suelen contar con mayor amplitud y calidad de servicios públicos. Así el Estado puede brindar servicios públicos de salud, educación, telefonía, energía y telecomunicaciones para toda la gente. En cambio, cuando el Estado tiene un alcance reducido, los servicios públicos suelen ser deficientes o muy caros, siendo poco accesibles para los habitantes.

Finalmente, servicio público es la actividad desarrollada por una institución pública o privada con el fin de satisfacer una necesidad social determinada. Los servicios públicos son el conjunto de actividades y prestaciones permitidas,

reservadas o exigidas a las administraciones públicas por la legislación en cada Estado, y que tienen como finalidad responder a diferentes imperativos del funcionamiento social, y, en última instancia, favorecer la realización efectiva de la igualdad y del bienestar social. Suelen tener un carácter gratuito, ya que los costes corren a cargo del Estado. Tienen una presencia especialmente significativa en los países que siguen modelos político-económicos orientados hacia el bienestar social, v.g., estado social, estado del bienestar, etc.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.

Es de tipo aplicada porque está orientada a solucionar problemas de Gobierno Sub Nacional en el entorno de Gestión Horizontal en relación con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.

3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN:

MÉTODO DEDUCTIVO

Este procedimiento nos permitió que partir de principios generales para tratar de explicar fenómenos particulares. Partiendo de las teorías científicas, hechos concretos, históricos y objetivos sometidos y analizado las informaciones sobre la Gestión

Horizontal en relación con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.

MÉTODO INDUCTIVO

Nos permitió inducir mediante relaciones específicas de sobre Gestión Horizontal con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.

3.3. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

3.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

La Gestión Horizontal se relaciona significativamente con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.

3.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS:

- La Gestión Horizontal se relaciona positivamente con los niveles de calidad de los procesos de Gestión Municipal en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.
- La Gestión Horizontal se relaciona significativamente con Niveles de cumplimiento de Competencias Municipales en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.
- La Gestión Horizontal se relaciona con los Nivel de Seguimiento y Dirección de los Servicios Municipales en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.

- La Gestión Horizontal se relaciona positivamente con los Niveles de Calidad en la Toma de Decisiones en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.
- La Gestión Horizontal se relaciona significativamente con el Nivel de Calidad en los Trabajos y Servicios en Equipo en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo.
- La Gestión Horizontal se relaciona significativamente con los Nivel de Eficiencia en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.
- La Gestión Horizontal se relaciona con los Nivel de Eficacia en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.
- La Gestión Horizontal se relaciona positivamente con Nivel de Economía en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017
- La Gestión Horizontal se relaciona significativamente con Nivel de Efectividad de Servicios Municipales en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.

3.4. SISTEMA DE VARIABLES E INDICADORES

3.4.1. DETERMINACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente: La gestión Horizontal

Variable Dependiente: La Calidad de Servicios Públicos Básicos.

3.4.2. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES:

Tabla N° 01

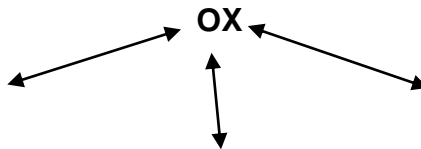
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
-----------	-------------	-------------

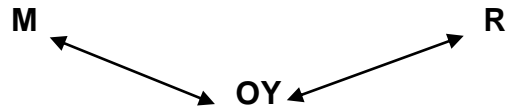
Independiente: Gestión Horizontal	Conocimientos	Nivel de preparación en la función de desempeño. Nivel de innovación de servicios municipales. Nivel de experiencia en la función laboral.
	Habilidades	Nivel de capacitación de alto nivel Nivel de capacitación en administración. Nivel de aprendizaje de las buenas practicas Nivel de dominio personal. Niveles de generación de estrategias en servicios públicos. Niveles de innovaciones laborales. Nivel de práctica de valores. Grado de aprovechamiento y utilización de los conocimientos adquiridos.
	Actitudes	Grado de responsabilidad en servicios municipales- Niveles de respeto a los demás. Niveles de honestidad.
Independiente: Calidad de Servicios Públicos Básicos	Funciones en servicios	Nivel de calidad de los procesos de planificación. Niveles competitivos de la organización. Nivel de seguimiento y dirección de los procesos. Niveles de participación en la toma de decisiones.
	Gestión de Calidad	Niveles de desarrollo de trabajo en equipo. Nivel de eficiencia Nivel de eficacia. Nivel de economía.

Fuente: Elaboración propia.

3.5. DISEÑO

Se caracteriza la investigación por que utiliza el diseño correlacional, cuyo esquema es el siguiente:





M: Muestra de la población

O: observaciones o mediciones a obtener en cada una de las variables (X e Y):
Gestión Horizontal en relación con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la
Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.

R: Correlación entre ambas variables

X, Y: Representan las variables de investigación

3.6. COBERTURA DEL ESTUDIO

A. POBLACIÓN

Tabla N° 02

CARGO	CANTIDAD	RÉGIMEN
Alcalde, funcionarios y Directivos D.L.276	25	Administración pública
Personal CAS	40	Administración pública
Personal Obrero (Mantenimiento de Parques y Jardines y Limpieza Publica)	20	Régimen laboral privado
Personal bajo Locación de Servicios	30	Servicios no Personales
usuarios promedio semanal-mensual	13	Servicios No Personales
usuarios promedio semanal-mensual	57	Promedio Mensual
TOTAL PERSONAL	172	

Fuente: PEI: Cuadro de Asignación de Personal Municipalidad Distrital de Pillco

Marca

B. MUESTRA:

Para el muestreo con las mismas características la población y por ser finita factible y por decisión propia al 100%, cuya $n = N$ fórmula es:

Tabla N° 03

CARGO	CANTIDAD	RÉGIMEN
Alcalde, funcionarios y Directivos D.L.276	25	Administración pública
Personal CAS	40	Administración pública
Personal Obrero (Mantenimiento de Parques y Jardines y Limpieza Publica)	20	Régimen laboral privado
Personal bajo Locación de Servicios	30	Servicios no Personales
usuarios promedio semanal-mensual	13	Servicios No Personales
57	57	Promedio Mensual
TOTAL PERSONAL	172	

Fuente: PEI: Cuadro de Asignación de Personal Municipalidad Distrital de Pillco Marca

La Muestra es de 172 sujetos de Investigación.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Técnicas para la recolección de datos

De recopilación y análisis documental, para obtener información de primera línea sobre los temas Gestión Horizontal en relación con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.

De Codificación de datos.

A través de tablas estadísticas por conteo relacionado a los indicadores de las variables Gestión Horizontal y la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.

Estadísticas y gráficas.

Se utilizó la estadística descriptiva para los gráficos, tablas, es decir de Gestión Horizontal en relación con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.

Instrumentos para recolección de datos

Se aplicó rigurosamente los siguientes instrumentos:

Se aplicó una encuesta para calificar y evaluar en base a diferentes enfoques sobre: La Gestión Horizontal en relación con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.

Procesamiento y Análisis de Datos.

Para el procesamiento y análisis de datos el uso de la estadística informática hoja de cálculo Excel, en cuanto al análisis el comportamiento de los indicadores en cuanto a la Gestión Horizontal en relación con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017. Esto luego de ser aplicados los instrumentos de recolección de datos como la encuesta, inicialmente se hizo el conteo y el análisis respectivo, considerando la frecuencia y el porcentaje; así para la interpretación utilizando las tablas y gráficos que arrojen los resultados

3.8. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

No se presentaron limitaciones en vista que nosotros como investigadores administramos directamente el proceso investigador en nuestra condición de interesados del caso.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

CUADRO N° 01

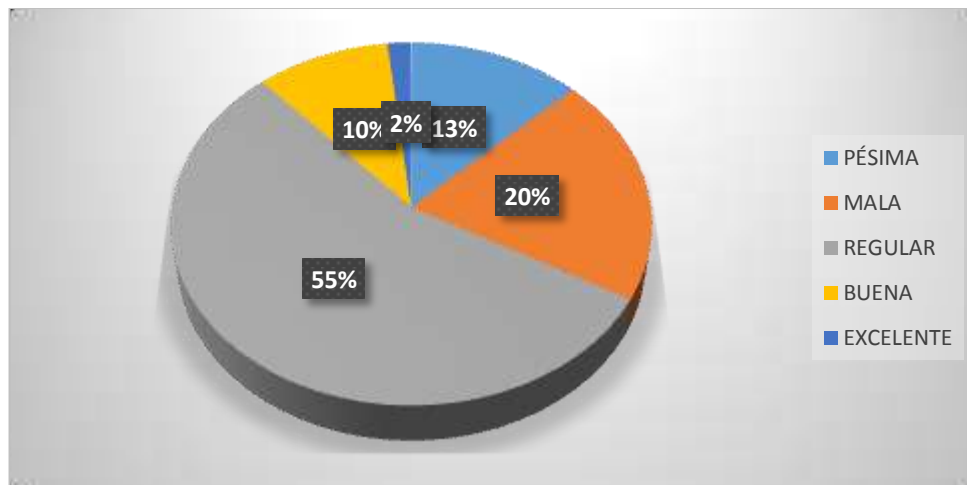
Nivel de Calidad en el Desempeño y Calidad de los Procesos de Gestión

Escala	Fi	hi%	Hi%
PÉSIMA	22	0.13	13
MALA	35	0.20	20
REGULAR	95	0.55	55
BUENA	17	0.10	10
EXCELENTE	3	0.02	2
Total	172	1	100

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: propia

GRAFICO N° 01



Fuente: Cuadro N° 01.

Elaboración: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los funcionarios, servidores y usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca evalúan el indicador mediante la siguiente escala valorativa: 55% de la población encuestada la califica en situación regular, 20% como mala, 13% como pésima, 10% como buena y 2% estima como excelente.

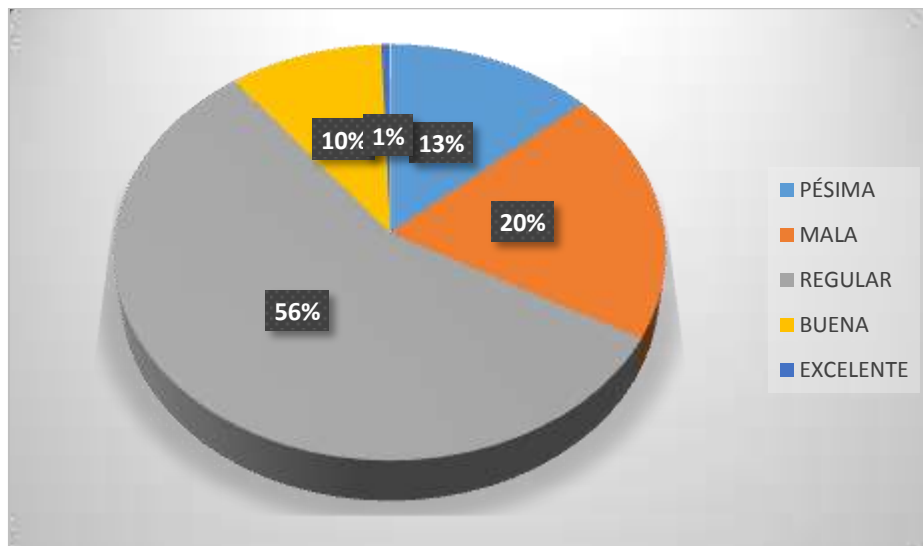
Lo que se estima que este indicador está en una escala Inferior a Regular, representa nivel significativo de calificación negativa.

CUADRO N° 02**Nivel de Motivación en la Función Pública y Cumplimiento de Competencias****Municipales**

Escala	Fi	hi%	Hi%
PÉSIMA	23	0.13	13
MALA	34	0.20	20
REGULAR	97	0.56	56
BUENA	17	0.10	10
EXCELENTE	1	0.01	1
Total	172	1	100

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 02

Fuente: Cuadro N° 02.

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los funcionarios, servidores y usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca a evalúan el indicador, mediante la siguiente escala valorativa: 56% de la población encuestada la califica en situación regular, 20% como mala, 13% como pésima, 10% como buena y 1% estima como excelente.

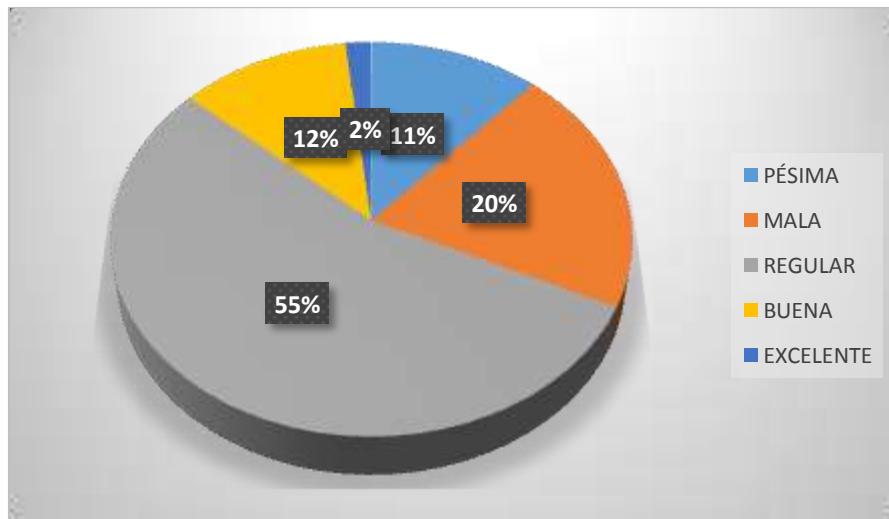
Lo que se estima que este indicador está en una escala Inferior a Regular, representa nivel significativo de calificación negativa.

CUADRO N° 03**Nivel de Empatía y Dirección de los Servicios Municipales**

Escala	Fi	hi%	Hi%
PÉSIMA	20	0.12	12
MALA	35	0.20	20
REGULAR	94	0.55	55
BUENA	20	0.12	12
EXCELENTE	3	0.02	2
Total	172	1	100

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 03

Fuente: Cuadro N° 03.

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los funcionarios, servidores y usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca evalúan el indicador, mediante la siguiente escala valorativa: 55% de la población encuestada la califica en situación regular, 20% como mala, 12% como pésima, 12% como buena y 2% estima como excelente.

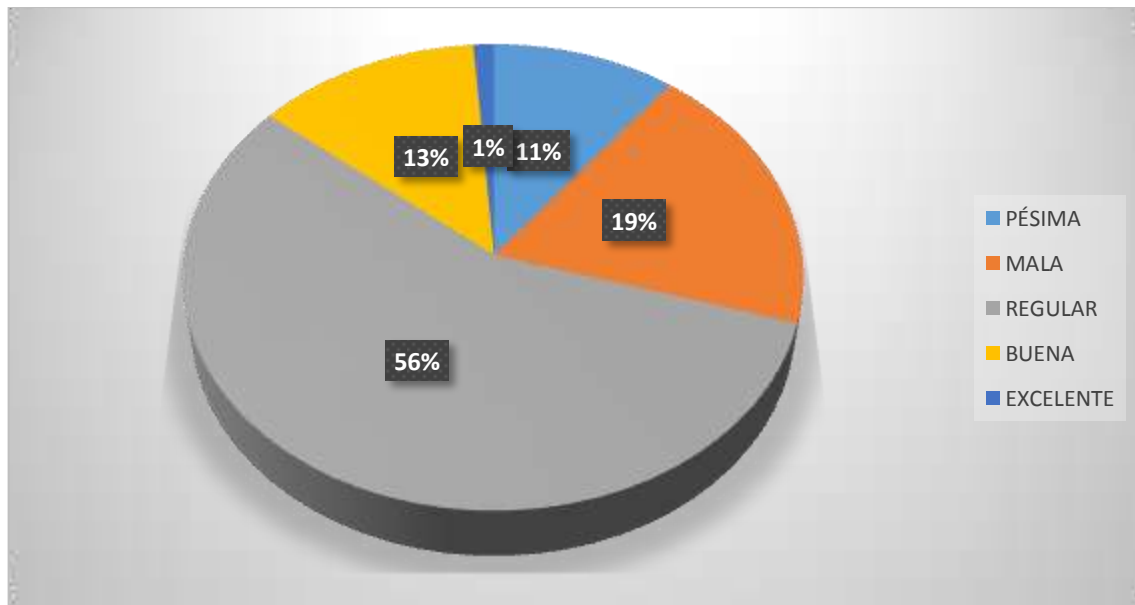
Lo que se estima que este indicador está en una escala Inferior a Regular, representa nivel significativo de calificación negativa.

CUADRO N° 04**Nivel de Capacitación y Calidad en la Toma de Decisiones**

Escala	Fi	hi%	Hi%
PÉSIMA	18	0.10	11
MALA	33	0.19	19
REGULAR	97	0.56	56
BUENA	22	0.13	13
EXCELENTE	2	0.01	1
Total	172	1	100

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 04

Fuente: Cuadro N° 04.

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los funcionarios, servidores y usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca evalúan el indicador, mediante la siguiente escala valorativa: 56% de la población encuestada la califica en situación regular, 19% como mala, 13% como pésima, 10% como buena y 1% estima como excelente.

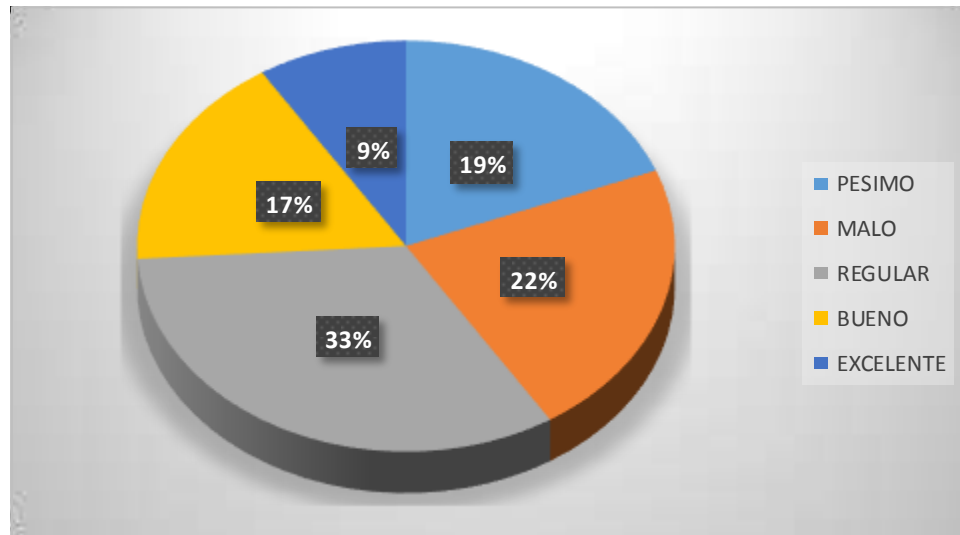
Lo que se estima que este indicador está en una escala Inferior a Regular, representa nivel significativo de calificación negativa.

CUADRO N° 05**Nivel de Dominio de Competencias Profesionales**

Escala	Fi	hi%	Hi%
PÉSIMA	20	0.19	19
MALA	24	0.22	22
REGULAR	36	0.33	33
BUENA	18	0.17	17
EXCELENTE	10	0.09	9
Total	108	1	100

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Propia

GRAFICO N°05

Fuente: Cuadro N° 05.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

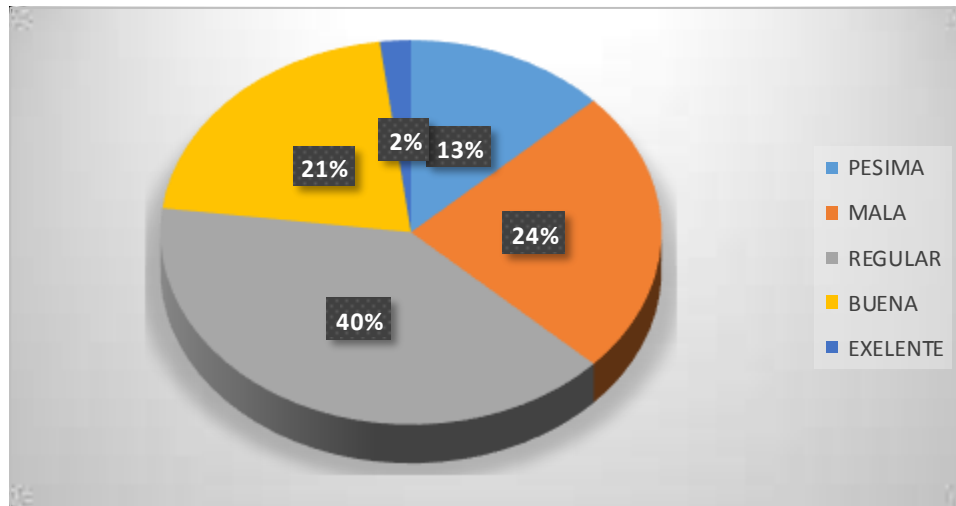
Los funcionarios, servidores y usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca evalúan Nivel de Dominio de Competencias Profesionales mediante la siguiente escala valorativa: 19% de la población encuestada la califica en situación regular, 22% como mala, 33% como pésima, 17% como buena y 9% estima como excelente. Lo que se estima que este indicador está en una escala Inferior a Regular, representa nivel significativo de calificación negativa.

CUADRO N° 06**Nivel de Innovación en Servicios Municipales**

Escala	Fi	hi%	Hi%
PÉSIMA	18	0.13	13
MALA	33	0.24	24
REGULAR	55	0.40	40
BUENA	28	0.21	21
EXCELENTE	2	0.02	2
Total	136	1	100

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Propia.

CUADRO N°06

Fuente: Cuadro N° 06.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los funcionarios, servidores y usuarios de la Municipalidad Distrital Pillco Marca de evalúan el indicador, mediante la siguiente escala valorativa: 13% de la población encuestada la califica en situación regular, 24% como mala, 13% como pésima, 21% como buena y 2% estima como excelente.

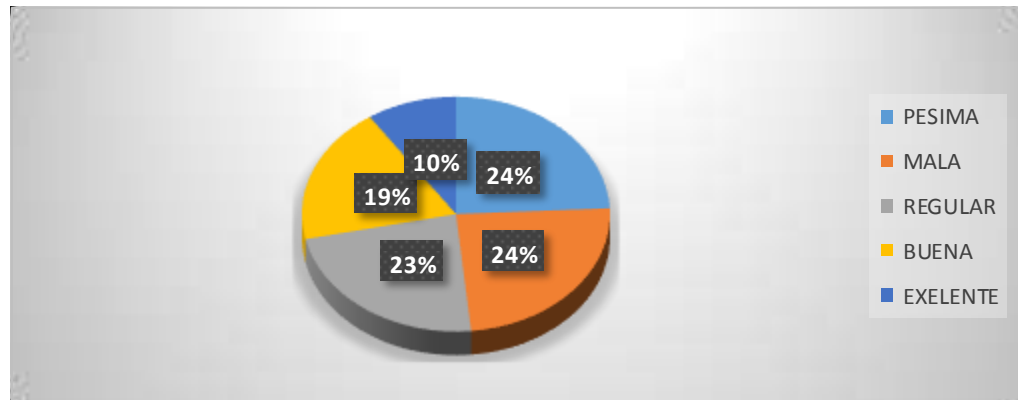
Lo que se estima que este indicador está en una escala Inferior a Regular, representa nivel significativo de calificación negativa

CUADRO N° 07**Nivel de Gestión de Aprovechamiento y Utilización de los Conocimientos****Adquiridos**

Escala	Fi	hi%	Hi%
PÉSIMA	25	0.23	24
MALA	30	0.28	23
REGULAR	24	0.22	22
BUENA	19	0.18	18
EXCELENTE	10	0.09	9
Total	108	1	100

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Propia

CUADRO N°07

Fuente: Cuadro N° 07.

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los funcionarios, servidores y usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca evalúan el indicador mediante la siguiente escala valorativa: 22% de la población encuestada la califica en situación regular, 23% como mala, 24% como pésima, 18% como buena y 9% estima como excelente.

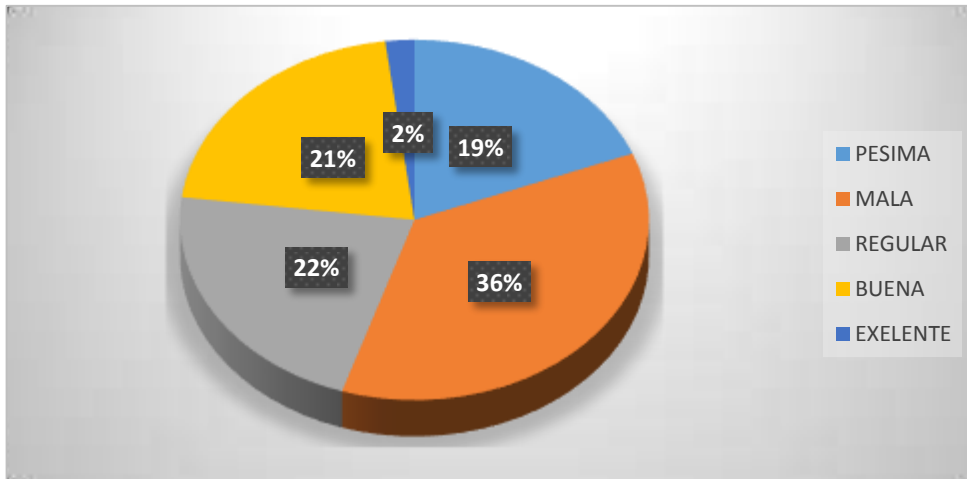
Lo que se estima que este indicador está en una escala Inferior a Regular, representa nivel significativo de calificación negativa.

CUADRO N° 08**Nivel de Responsabilidad en Servicios Municipales**

Escala	Fi	hi%	Hi%
PÉSIMA	18	0.19	19
MALA	34	0.36	36
REGULAR	21	0.22	22
BUENA	20	0.21	21
EXCELENTE	2	0.02	2
Total	95	1	100

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Propia.

CUADRO N°08

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los funcionarios, servidores y usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca evalúan el indicador mediante la siguiente escala valorativa: 22% de la población encuestada la califica en situación regular, 36% como mala, 19% como pésima, 21% como buena y 2% estima como excelente.

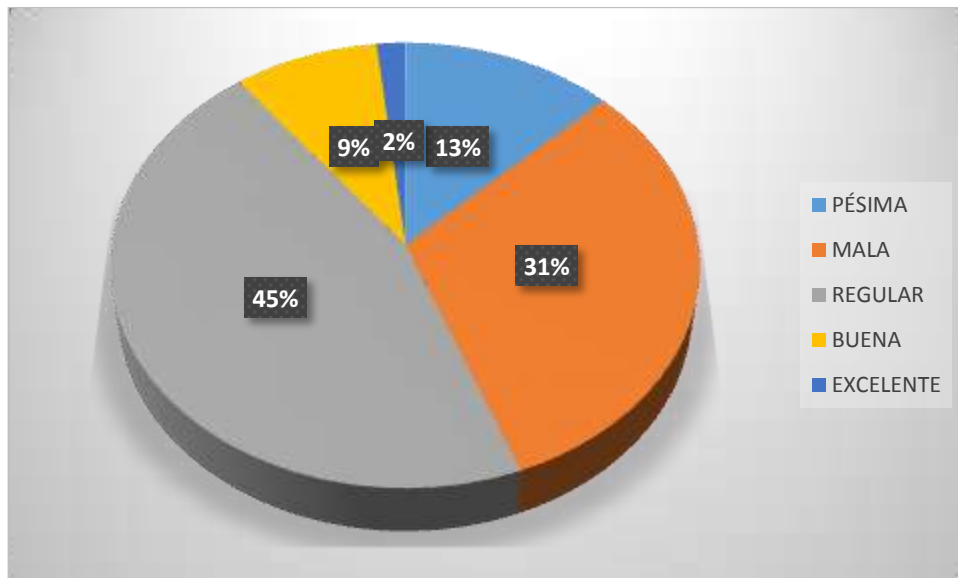
Lo que se estima que este indicador está en una escala Inferior a Regular, representa nivel significativo de calificación negativa.

CUADRO N° 09**Nivel de Gestión Basada en Valores y la Calidad de los Servicios**

Escala	Fi	hi%	Hi%
PÉSIMA	22	0.13	13
MALA	54	0.31	31
REGULAR	78	0.45	45
BUENA	15	0.09	9
EXCELENTE	3	0.02	2
Total	172	1	100

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 09

Fuente: Cuadro N° 09

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACION

Según los resultados obtenidos los usuarios de la Municipalidad Distrital Pillco Marca evalúan el nivel de gestión basada en valores y la calidad de servicio mediante la siguiente escala valorativa: un 45% de la población encuestada la califica en situación regular, 31% como mala, 13% como pésima, 9% como buena y tan solo 2% usuarios estima como excelente.

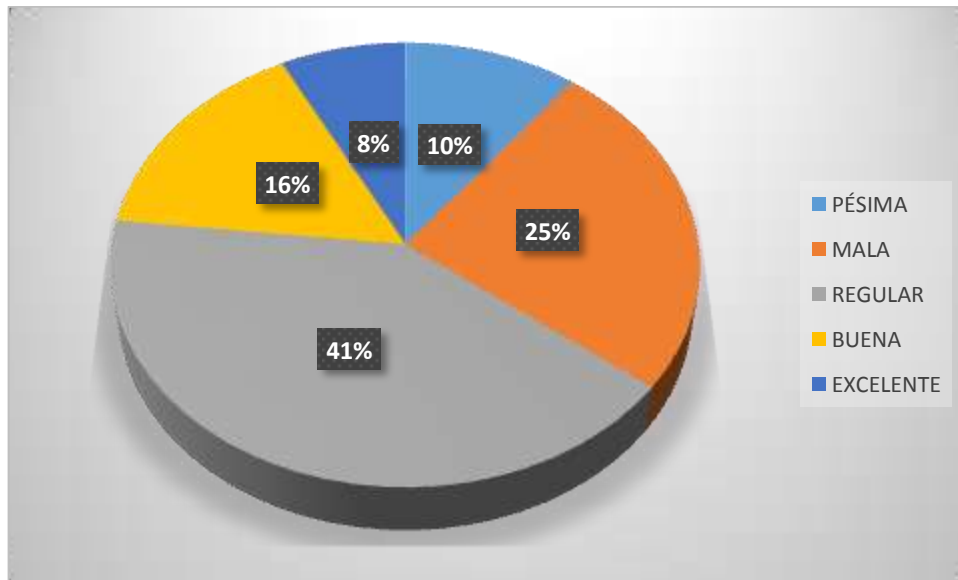
Según estos resultados los usuarios evalúan como regular la gestión basada en valores y la calidad de servicio que presta el personal de la Municipal estando en una escala intermedia la cual significa que no se está brindando un buen servicio al usuario.

CUADRO N° 10**Nivel de Cumplimiento en sus Funciones y la Calidad en los Trabajadores**

Escala	Fi	hi%	Hi%
PÉSIMA	18	0.10	10
MALA	43	0.25	25
REGULAR	71	0.41	41
BUENA	27	0.16	16
EXCELENTE	13	0.08	8
Total	172	1	100

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 10

Fuente: Cuadro N° 10

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según los resultados obtenidos los funcionarios, servidores y usuarios de la municipalidad distrital de Pillco Marca evalúan el nivel de cumplimiento en sus funciones y la calidad en los trabajos mediante la siguiente escala valorativa: un 41% de la población encuestada la califica en situación regular, 25% como mala, 16% como buena, 10% como pésima y solo 8% estiman como excelente.

Según estos resultados los funcionarios, servidores y usuarios de la municipalidad evalúan como regular el nivel de cumplimiento en sus funciones y la calidad en los trabajos estando en una escala intermedia la cual significa que no se está realizando debidamente las funciones encomendadas.

4.2. DISCUSION DE RESULTADOS.

Iniciamos planteando que la organización horizontal está diseñada para brindar una forma estructural y un enfoque organizacional integrado que les permite entregar dicho valor a los clientes, potenciando así sus ventajas competitivas. La gestión horizontal es un método transfuncional de gestión donde la mano visible del director jerárquico deja paso a la mano invisible del mercado y en donde los recursos se trasladan de manera natural a su uso más eficiente, de forma que el trabajo que no aporta valor añadido desaparece. Para Ostroff, F. uno de los investigadores más avanzados del tema, una de las mayores dificultades a la hora de definir, caracterizar y poner en marcha organizaciones horizontales es su diversidad: cada una de ellas es única y dispone de su propio modelo. Las hay que "horizontalizan" sólo un proceso básico; otras, toda una división; por último, algunas intentan horizontalizar (aplanar) toda su estructura.

Por lo que planteamos que la gestión de empresas horizontales requiere que se tengan en cuenta los siguientes aspectos: Vigilar permanente el entorno, los agentes sectoriales y el mercado. Todo lo que está alrededor de la empresa está en constante mutación.

Por otro lado, Quintanilla, I., (1988) señala " la participación laboral puede entenderse, desde nuestro punto de vista, como los diferentes modos de integración activa de los individuos en la estructura de la organización a distintos niveles de acción o funcionamiento".

Paralelamente sobre el liderazgo hay modelos existentes sobre la participación: la variable situación de Blake, R y Mouton, J., en 1964; el modelo contingente de

Fiedler, F., de 1967; las vías para alcanzar los objetivos de House, R., en 1971; en 1973 Vroom, V., y Yetton, P., desarrollaron un modelo contingente de dirección participativa, que se sigue empleando con frecuencia en nuestros días; la teoría Z de Ouchi, W. de 1981 y el liderazgo situacional de Hersey, P., y Blanchard, K., en 1982.

Agrega Quintanilla, I., y Bonavia, T., (1993) plantean que:” La participación, en esta corriente, se caracteriza de manera muy simple, como una escucha atenta, un trato amable, una atención especial. Los empleados pueden dar sus opiniones, quejarse y hacer peticiones que ahora son escuchadas por la dirección, y está a modo de compensación les proporciona cierta información, lo cual se realiza por parte de los dirigentes con el ánimo de conseguir eliminar la resistencia a la autoridad formal con el fin de aumentar la productividad.

Sobre la teoría situacional del liderazgo de P. Hersey Blanchard: Plantea entre los modelos o teorías de contingencias (también se le llama circunstancial) más ampliamente conocidos tenemos la propuesta desarrollada por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, describen cómo el líder adapta su estilo o lo elige según la respuesta al deseo que se manifiesta y desarrolla en sus subordinados respecto al logro de los objetivos, la realización, la experiencia, capacidad y buena voluntad para aceptar responsabilidades, según estos autores esto es va apareciendo gradualmente y lo definen como “madurez”. El liderazgo eficaz dependería entonces de las metas y conocimientos de sus seguidores.

R. Bales (1951) planteaba que, si surgía un líder de tarea, también surgía un líder socio-emocional y cuestionaba si era posible, que un líder asuma dos roles. Según

los estudios de R. Bales, concluía que es natural que fueran líderes distintos, cuando se trata de líderes emergentes y en el caso de líderes designados puede asumir ambos roles.

Como expresan Smith, E., y Mackie, D., (1995), “parece claro que los grupos requieren tanto liderazgo de tarea como social, ya que ambas funciones son vitales para el funcionamiento efectivo del grupo.”

Mientras que el modelo de F. Fiedler establece una relación de adecuación entre el estilo del líder medido por la puntuación del compañero menos preferido y la situación, determinada por los factores antes mencionados para obtener un desempeño mejor.

Por otra parte, sobre la teoría es formulada por Martin G. Evans y Robert J. House, hace énfasis en el papel del líder en la trayectoria y la meta, dejándole ver a los subordinados la manera para que puedan lograr un mayor desempeño y las recompensas asociadas y así tengan motivación por la expectativa de conseguirla.

Finalizamos expresando sobre los Servicios Públicos y referimos a Lynn afirma que los investigadores de la gestión pública deberían tener como meta llegar a la prueba incontrovertible de que una acción dada producirá un resultado conocido. Por ejemplo, dado que $y = f(x)$, la función “x” en igualdad de circunstancias producirá el resultado y; si está ausente, y no tendrá lugar. De manera que, si alguien quiere y, debe tener la función “x”.

La presente investigación ha obtenido los principales resultados: Los funcionarios, servidores y usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca evalúan La Gestión Horizontal mediante la siguiente escala valorativa: 55% de la población

encuestada la califica en situación regular, 20% como mala, 13% como pésima, 10% como buena y 2% estima como excelente. Lo que se estima que este indicador está en una escala Inferior a Regular, representa nivel significativo de calificación negativa. En cuanto al Nivel de Calidad der Servicios mediante la siguiente escala valorativa: 56% de la población encuestada la califica en situación regular, 20% como mala, 13% como pésima, 10% como buena y 1% estima como excelente.

CONCLUSIONES

1. Los funcionarios, servidores y usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca evalúan La Gestión Horizontal mediante la siguiente escala valorativa: 55% de la población encuestada la califica en situación regular, 20% como mala, 13% como pésima, 10% como buena y 2% estima como excelente. Lo que se estima que este indicador está en una escala Inferior a Regular, representa nivel significativo de calificación negativa.
2. En cuanto al Nivel de Calidad der Servicios mediante la siguiente escala valorativa: 56% de la población encuestada la califica en situación regular, 20% como mala, 13% como pésima, 10% como buena y 1% estima como excelente.
3. La gestión horizontal se encuentra en relación significativa con la Calidad der Servicios en escalas superiores a la escala de evaluación normal, es decir en escalas superiores a regular.

SUGERENCIAS

1. Los funcionarios, servidores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca evalúan deben desarrollar un sistema de formación continua en Gestión Horizontal mediante con el objeto de optimizar la calidad de servicios al ciudadano.
2. La Gestión Municipal del distrito de Pillco Marca debe implantar programas de fortalecimiento en Calidad der Servicios para el desarrollo integral del distrito.
3. Las autoridades deben de Implementar un programa de formación continua de Cultura de Calidad dirigida a los servidores y ciudadanos, con el objeto de fortalecer la imagen institucional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez Illanes, Juan Francisco (2005) Análisis e Interpretación de los Estados financieros, Presupuesto de Caja y Gerencia financiera en el Sector Público. Lima. Pacífico Editores. 703pp.
2. Chiavenato, Idalberto (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. Santa Fe de Bogotá-Colombia. Mc. Graw Hill Interamericana SA. 2650pp
3. Evans, James & Lindsay, William. (1993). Administración y Control de la Calidad. México. Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V. 733pp
4. Koontz / O'Donnell (1990) Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A. 896pp
5. León Flores, Gilberto y Cevallos Cardich, José. (2001) El Proceso Administrativo de Control Interno en la Gestión Municipal. 1999. Lima. 187pp
6. MARTNER, Gonzalo. (1996) Planificación y presupuesto por Programas. Decimoquinta edición. México. Siglo XXI editores S.A.378pp
7. Porter, Michael E. (2004) Ventaja Competitiva- Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México. Compañía Editorial Continental, SA. de CV. 550pp.
8. Porter, Michael E. (2003) Estrategia Competitiva- Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia.. México. Compañía Editorial Continental, SA. de CV. 407pp.
9. Steiner, George A. (2004) Planeación Estratégica. México. Compañía Editorial Continental, SA. de CV. 366 pp.
10. Terry, George R. (2000) Principios de Administración. México: Compañía Editorial Continental SA. 987pp

BIBLIOGRAFIA WEB

1. <http://www.ge.com/company/culture/index.html>.
2. http://www.ehowenespanol.com/importancia-jerarquia-lugar-info_94332/.
3. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacioneshorizontales/default2.asp.
4. <http://www.ge.com/company/culture/index.html>.
5. www.elprisma.com/...de.../organizacioneshorizontales/default2.asp.
6. comportamiento y desarrollo organizacional Mintzberg, Henry.

ANEXOS

CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
 ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO N° 01-17-P

PRESENTACION: Por favor tenga la gentileza de marcar con aspa según usted considere, de antemano mil gracias, se trata de una investigación referida: "LA GESTION HORIZONTAL Y LA CALIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS BASICOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PILLCO MARCA- PERIODO 2017", anónima con fines académicos de investigación.

Las preguntas se plantean a continuación:

1. Nivel de preparación en la función de desempeño.
 Excelente () Buena () Regular () Malo () pésimo ()
2. Nivel de innovación de servicios municipales.
 Excelente () Buena () Regular () Malo () pésimo ()
3. Nivel de experiencia en la función laboral.
 Excelente () Buena () Regular () Malo () pésimo ()
4. Nivel de capacitación de alto nivel
 Excelente () Buena () Regular () Malo () pésimo ()
5. Nivel de capacitación en administración.
 Excelente () Buena () Regular () Malo () pésimo ()
6. Nivel de aprendizaje de las buenas practicas
 Excelente () Buena () Regular () Malo () pésimo ()
7. Nivel de dominio personal.
 Excelente () Buena () Regular () Malo () pésimo ()
8. Niveles de generación de estrategias en servicios públicos. Niveles de innovaciones laborales.
 Excelente () Buena () Regular () Malo () pésimo ()
9. Nivel de práctica de valores.
 Excelente () Buena () Regular () Malo () pésimo ()
10. Grado de aprovechamiento y utilización de los conocimientos adquiridos.

Excelente () Buena () Regular () Malo () pésimo ()

11. Grado de responsabilidad en servicios municipales-

Excelente () Buena () Regular () Malo () pésimo ()

12. Niveles de respeto a los demás.

Excelente () Buena () Regular () Malo () pésimo ()

13. Niveles de honestidad.

Excelente () Buena () Regular () Malo () pésimo ()

14. Nivel de calidad de los procesos de planificación.

Excelente () Buena () Regular () Malo () pésimo ()

15. Niveles competitivos de la organización.

Excelente () Buena () Regular () Malo () pésimo ()

16. Nivel de seguimiento y dirección de los procesos.

Excelente () Buena () Regular () Malo () pésimo ()

17. Niveles de participación en la toma de decisiones.

Excelente () Buena () Regular () Malo () pésimo ()

18. Niveles de desarrollo de trabajo en equipo.

Excelente () Buena () Regular () Malo () pésimo ()

19. Nivel de eficiencia

Excelente () Buena () Regular () Malo () pésimo ()

20. Nivel de eficacia.

Excelente () Buena () Regular () Malo () pésimo ()

21. Nivel de economía.

Excelente () Buena () Regular () Malo () pésimo ()

Muchas gracias por su colaboración.

Huánuco, noviembre de 2017.

INVESTIGADORES:

CHUJUTALLI COTRADO, Brian Euler.

PALACIOS CHANG, Mayra Katheryn

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO DE LA INVESTIGACION: “LA GESTION HORIZONTAL Y LA CALIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS BASICOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PILLCO MARCA- PERIODO 2017”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
<p>Problema general ¿De qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017?</p>	<p>Objetivo general Establecer de qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.</p>	<p>Hipótesis general La Gestión Horizontal se relaciona significativamente con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.</p>	<p>Variable Independiente: La Gestión Horizontal</p>
<p>Problemas específicos ¿De qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con los niveles de calidad de los procesos de Gestión Municipal en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017?</p>	<p>Objetivos específicos Determinar de qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con los niveles de calidad de los procesos de Gestión Municipal en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.</p>	<p>Hipótesis específicos: La Gestión Horizontal se relaciona positivamente con los niveles de calidad de los procesos de Gestión Municipal en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.</p>	
<p>¿De qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con Niveles de cumplimiento de Competencias Municipales en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017?</p>	<p>Establecer de qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con Niveles de cumplimiento de Competencias Municipales en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.</p>	<p>La Gestión Horizontal se relaciona significativamente con Niveles de cumplimiento de Competencias Municipales en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.</p>	<p>Variable Dependiente: La Calidad de Servicios Públicos Básicos.</p>
<p>¿De qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con los Nivel de Seguimiento y Dirección de los Servicios Municipales en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017?</p>	<p>Identificar de qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con los Nivel de Seguimiento y Dirección de los Servicios Municipales en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.</p>	<p>La Gestión Horizontal se relaciona con los Nivel de Seguimiento y Dirección de los Servicios Municipales en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.</p>	
<p>¿De qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con los Niveles de Calidad en la Toma de Decisiones en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017?</p>	<p>Establecer de qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con los Niveles de Calidad en la Toma de Decisiones en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.</p>	<p>La Gestión Horizontal se relaciona positivamente con los Niveles de Calidad en la Toma de Decisiones en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.</p>	

<p>¿De qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con Nivel de Calidad en los Trabajos y Servicios en Equipo en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017?</p>	<p>Determinar de qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con el Nivel de Calidad en los Trabajos y Servicios en Equipo en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo.</p>	<p>La Gestión Horizontal se relaciona significativamente con el Nivel de Calidad en los Trabajos y Servicios en Equipo en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo.</p>	
<p>¿De qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con los Nivel de Eficiencia en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017?</p>	<p>Establecer de qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con los Nivel de Eficiencia en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.</p>	<p>La Gestión Horizontal se relaciona significativamente con los Nivel de Eficiencia en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.</p>	
<p>¿De qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con los Nivel de Eficacia en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017?</p>	<p>Determinar de qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con los Nivel de Eficacia en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.</p>	<p>La Gestión Horizontal se relaciona con los Nivel de Eficacia en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.</p>	
<p>¿De qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con Nivel de Economía en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017?</p>	<p>Establecer de qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con Nivel de Economía en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017</p>	<p>La Gestión Horizontal se relaciona positivamente con Nivel de Economía en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017</p>	
<p>¿De qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con Nivel de Efectividad de Servicios Municipales en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017?</p>	<p>Establecer de qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con Nivel de Efectividad de Servicios Municipales en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.</p>	<p>La Gestión Horizontal se relaciona significativamente con Nivel de Efectividad de Servicios Municipales en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca- Periodo 2017.</p>	
	<p>Establecer de qué manera la Gestión Horizontal se relaciona con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.</p>		

NOTA BIBLIOGRÁFICA

Brian Euler Chujutalli Cotrado:

Nació en la ciudad de Tocache el 17 de mayo de 1993, realizó sus estudios primarios y secundarios en la Institución Educativa 0641 Ricardo Palma Soriano, egresando en el 2008, luego estudio un año de Diseño Grafico en el Instituto Superior Pedagógico de Uchiza, migrando en el 2010 a la ciudad de Huánuco para continuar sus estudios superiores en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Es una persona proactiva, alegre, decida y entregada a lo que hace.

Mayra Katheryn Palacios Chang:

Nacida en la ciudad de Huánuco el 16 de septiembre de 1993, realizó sus estudios primarios en el colegio La Divina Misericordia desde 1999 hasta el 2003, luego sus estudios secundarios en la Institución Educativa Privada Alternativo B&M; y continuado sus estudios superiores en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán; se caracteriza por una persona proactiva, responsable, empática y extrovertida.