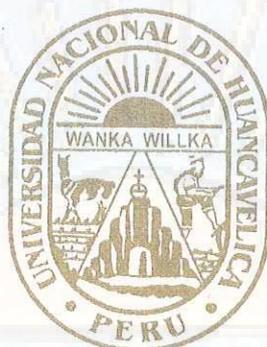


"Año del Diálogo y Reconciliación Nacional"

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(Creada por Ley N° 25265)



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

TESIS

**GESTIÓN DE SERVICIOS Y DECISIONES DE ATENCIÓN
A LOS CONTRIBUYENTES DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE HUANCABELICA, 2016**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
CONTADOR PÚBLICO**

PRESENTADO POR:

Bach. TAIPE OLARTE, Andrés
Bach. VARGAS MONTES, Flor María

Huancavelica – Perú

2018

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 14 DÍAS DEL MES DE Agosto DEL AÑO 2018, A HORAS 10:00 am; SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Dr. Carlos Lozano Nuñez
SECRETARIO: Mg. Vicente Luis Torres Alva
VOCAL: Dra. Norma Aguirre Viechez

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 585-2017-FCE-R-LNH del 03.08.2017; DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

Gestión de servicios y decisiones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): TAIPE OLARTE ANDRES
VARGAS MONTES FLOR MARIA (AUSENTE)

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIACIÓN DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: TAIPE OLARTE ANDRES

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

BACHILLER: VARGAS MONTES FLOR MARIA

PRESIDENTE: _____

SECRETARIO: _____

VOCAL: _____

RESULTADO FINAL: AUSENTE

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

[Firma]
PRESIDENTE

[Firma]
SECRETARIO

[Firma]
VOCAL

[Firma]
Andrés taípe o lar te
DNI 23264112



ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL
CONTADOR PUBLICO PRESENTADO POR LOS BACH. TAIRÉ OLARTE ANDRÉS
VARGAS MONTES FLOR MARIA.

La sala de sustentaciones de la Escuela Profesional de Contabilidad sito en el primer nivel de la Facultad de Ciencias Empresariales en la ciudad universitaria de Paturpampa, siendo a las 10:00 am del día Martes 14 de agosto de 2018 se reunieron los miembros del Jurado evaluador de la tesis titulada: "Gestión de servicios y decisiones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016" presentada por los Bachilleres en Ciencias Contables Tairé Olarte Andrés y Vargas Montes Flor María dando cumplimiento a la Resolución 585-2017-FCE-R-UNH del 03 de Agosto del 2017 que ratifica a los miembros del Jurado evaluador conformado por los siguientes miembros:

1. Carlos Lozano Muñoz Presidente
2. Vicente Luis Torres Alva Secretario
3. Renia Aguirre Vilchez Vocal
4. Luis Alberto Medina Hernandez Suplente

Además la reunión es para dar cumplimiento a la Resolución 593-2018-FCE-R-UNH del 18 de Julio de 2018 a horas 10:00 am en el aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales para el día Martes 14 de Agosto del 2018.

Por lo que el presidente del Jurado evaluador solicita al secretario se sirva registrar la ausencia de la Bach. Vargas Montes Flor María quien no ha justificado su inasistencia, lo que no invalida el desarrollo de la sustentación programada, por tanto se inicia la primera etapa con la exposición de motivos por parte del Bachiller que asistió, para ello el presidente recomienda que se cumpla con las condiciones establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica en lo concerniente al apoyo que deben tener con las disposiciones



evitando que sea una lectura constante y respetar el tiempo de 20 minutos en su exposición.

Finalizado la primera etapa de la sustentación, el presidente autoriza a la lectura de las conclusiones y recomendaciones para luego iniciar el rol de preguntas con la participación primeramente del miembro vocal del Jurado, segundo del miembro secretario y concluyendo con las preguntas del sr. presidente del Jurado, las cuales fueron contestadas por el Testista.

Al termino de este proceso, el presidente solicita al Testista al público asistente para desalojar la sala, con la finalidad de llevar a cabo la discusión y deliberación para calificar de manera individual la participación del Testista y q a su termino se obtuvo la siguiente calificación:

Para el Bach. (~~TAIPE OLARTE ANDRES~~) TAIPE OLARTE ANDRES

Presidente : Aprobado

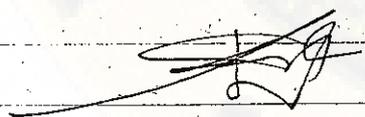
Secretario : Aprobado

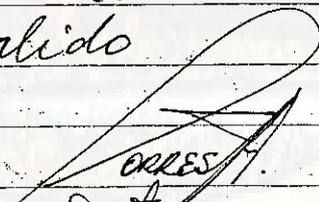
Vocal : Aprobado

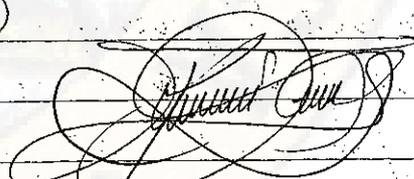
Resultado Final: Aprobado por Unanimidad

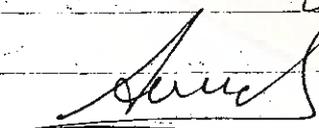
Siendo las 12:30 pm del mismo día, se da por concluida la sustentación, procedimiento que suscriben los participantes en señal de su conformidad.

NOTA: El tachado no es valido


PRESIDENTE


SECRETARIO


VOCAL


Andrés Taipe Olarte
DNI 23261112

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 03 DÍAS DEL MES DE Oct. DEL AÑO 2018, A HORAS 08:00am, SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Dr. Carlos LOZANO NUÑEZ
SECRETARIO: Mg. Vicente Luis TORRES ALVA
VOCAL: Dra. Kenia AGUIRRE VILCHEZ

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 0585-2017-FCE-R-UNH del 03 Ago. 2017, DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

"Gestión de servicios y Decisiones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016"

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):
BACHILLER (S): VARGAS MONTES Flor Maria

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIACIÓN DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: VARGAS MONTES Flor Maria
PRESIDENTE: APROBADO
SECRETARIO: APROBADO
VOCAL: APROBADO
RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

~~BACHILLER:
PRESIDENTE:
SECRETARIO:
VOCAL:
RESULTADO FINAL:~~

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

[Firma]
PRESIDENTE

[Firma]
SECRETARIO

[Firma]
VOCAL

[Firma]

Vargas Montes, Flor Maria
46866773



ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR PUBLICO PRESENTADO POR LA BACH. VARGAS MONTES FLOR MARIA en la Sala de sustentaciones de la Escuela Profesional de Contabilidad en el primer nivel de la Facultad de Ciencias Empresariales en ciudad universitaria de Paturpampa, siendo las 08:00 am del dia miercoles 03 de Octubre del 2018, se reunieron los miembros del Jurado evaluador de la tesis titulada "Gestión de servicios y decisiones de inversión e los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016" presentada por la Bachiller en Ciencias Contables VARGAS MONTES Flor dando cumplimiento a la Resolución N° 0585-2017-FCE-R-UNH del 03 de Agosto de 2017 que ratifica a los miembros del Jurado evaluador conformado por los siguientes docentes:

- 1. Carlos LOZANO NÚÑEZ Presidente
- 2. Vicente Luis TORRES ALVA secretario
- 3. Kenia Aguirre Vilchez Vocal
- 4. Luis alberto MEDINA HERNANDEZ suplente

En esta sustentación se debe tener en consideración que mediante resolución de ratificación de miembros de Jurado indicado líneas arriba, indica que la tesis a sido presentado por los Bach. TAIPE ORTIZ y VARGAS MONTES Flor Maria; sin embargo el dia Martes 14 de Agosto de 2018 a horas 10:00 am se dio cumplimiento a la Resolución N° 503-18-FCE-R-UNH del 18 de Julio de 2018 donde en el acta registra la ausencia de la Bach. mencionada. Por esta razón luego de subsanar los tramites administrativos pendientes se procede a la sustentación correspondiente, lo seguido el presidente del Jurado evaluador autoriza el inicio de la primera etapa con la exposición de motivos, recomen dando a la tesis a ser se cumpla con la exposición de motivos, las disposiciones establecidas en el reglamento de grados y titulos de la Universidad Nacional de Huancavelica en lo relacionado al apoyo que debe tener en las diapositivas evitando que sea una lectura constante y respetar tiempo de 20 minutos en su exposición.

Finalizado la primera etapa de la sustentación, el presidente



autoriza a la lectura de las conclusiones y recomendaciones para luego iniciar el rol de preguntas con la participación primeramente del miembro vocal del Jurado, segundo del miembro secretario y concluyendo con las preguntas del presidente del Jurado, las cuales fueron contestadas por la tesisista.

al término de este proceso, el presidente solicita a la tesisista y al público asistente para desalojar la sala, con la finalidad de llevar a cabo la discusión y deliberación para calificar de manera individual la participación de la tesisista y que a su término se obtuvo la siguiente calificación:

Para la Bach. VARGAS MONTES Flor María.

Presidente: APROBADO

Secretario: APROBADO

Vocal: APROBADO

Resultado final: APROBADO POR UNANIMIDAD

Siendo las 10:10 am del mismo día, se da por concluida la sustentación resultado que suscriben los participantes en señal de su conformidad.

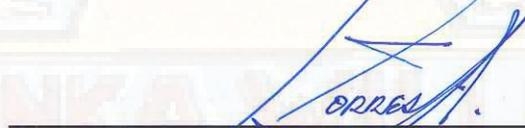


Vargas Montes, Flor María
46866773

MIEMBROS DEL JURADO



Dr. CARLOS LOZANO NÚÑEZ
Presidente



Mg. VICENTE LUIS TORRES ALVA
Secretario

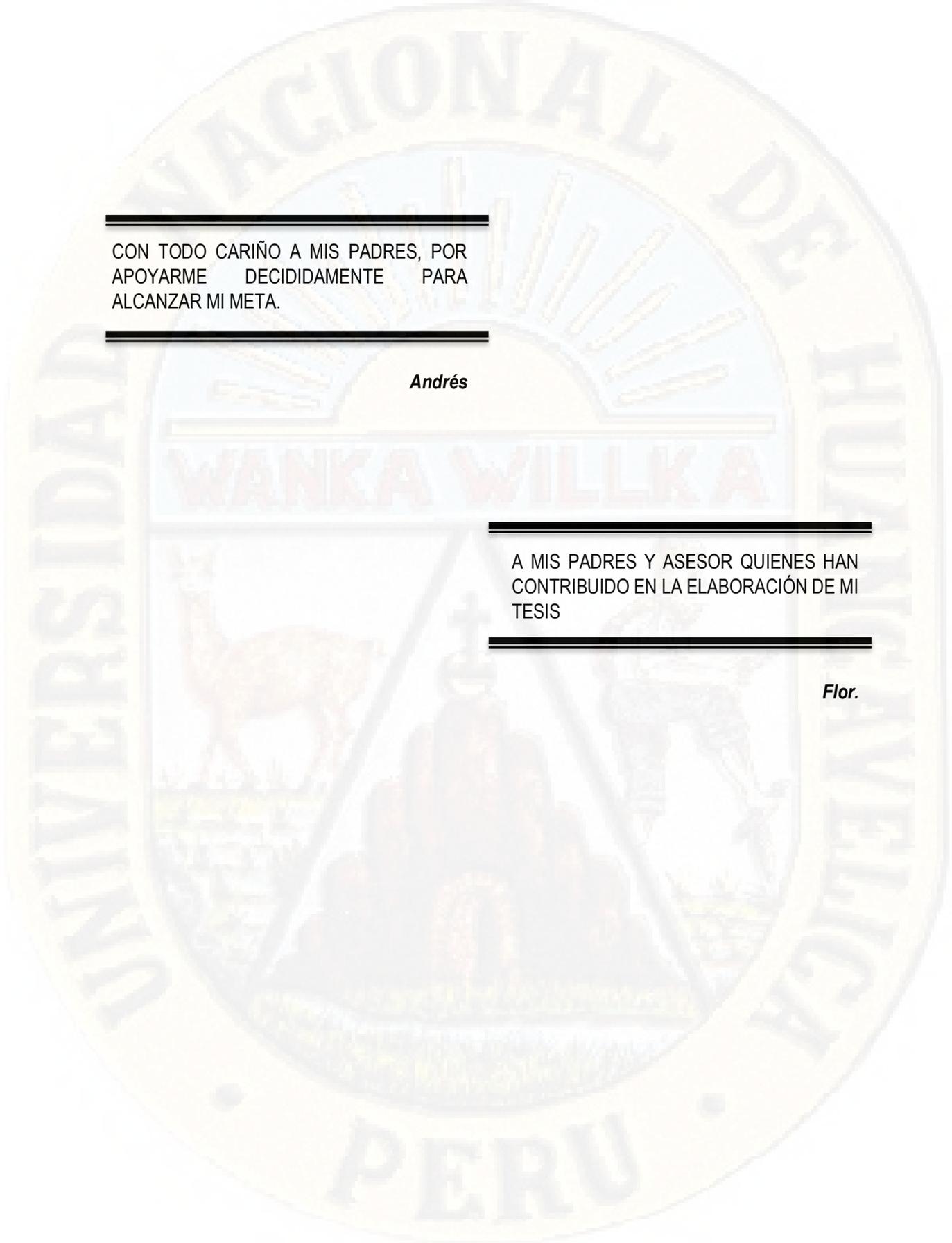


Dra. KENIA AGUIRRE VILCHEZ
Vocal



Magno F. Flores

Mag. MAGNO F. FLORES PALOMINO
ASESOR

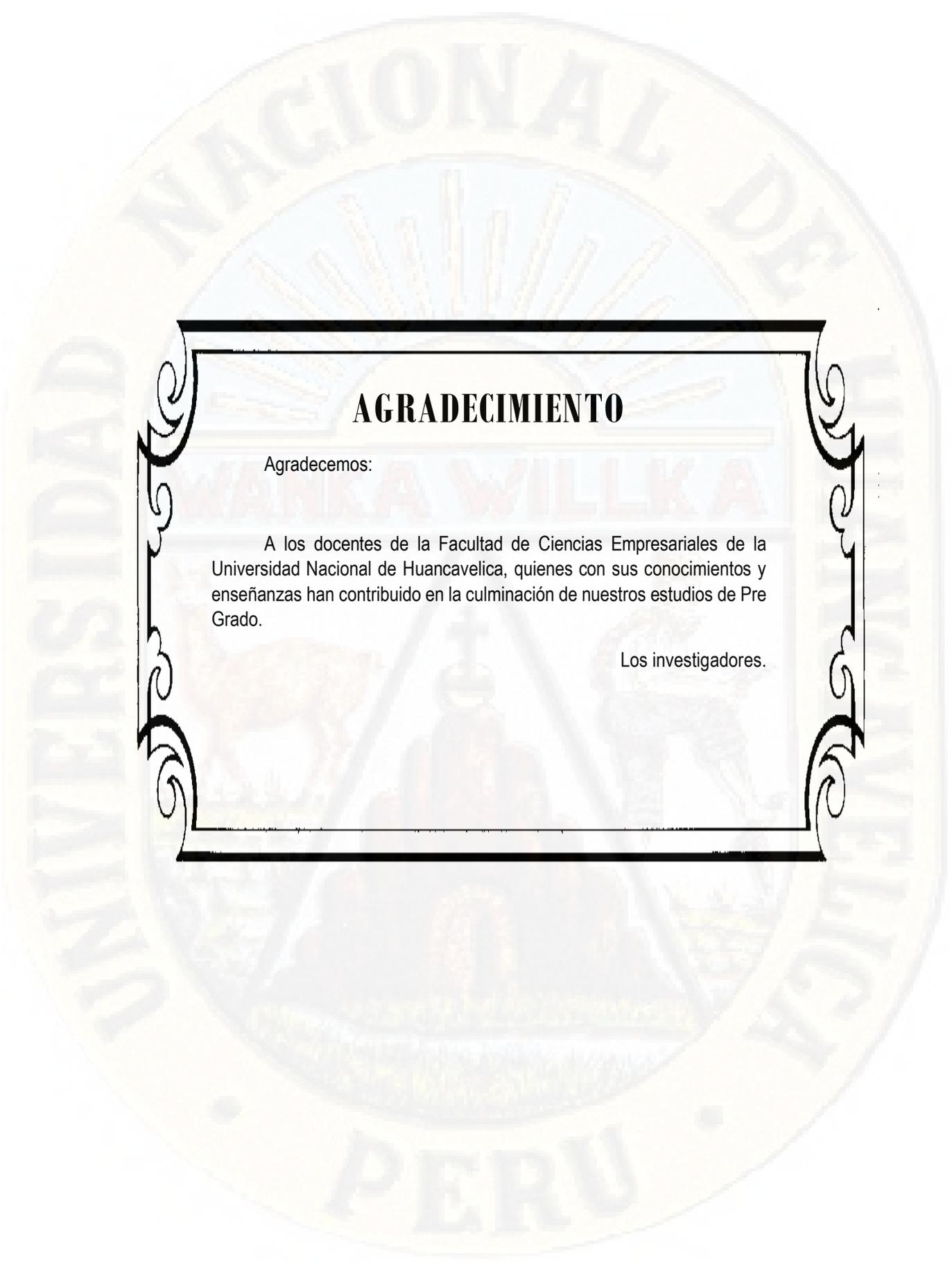


CON TODO CARIÑO A MIS PADRES, POR
APOYARME DECIDIDAMENTE PARA
ALCANZAR MI META.

Andrés

A MIS PADRES Y ASESOR QUIENES HAN
CONTRIBUIDO EN LA ELABORACIÓN DE MI
TESIS

Flor.



AGRADECIMIENTO

Agradecemos:

A los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica, quienes con sus conocimientos y enseñanzas han contribuido en la culminación de nuestros estudios de Pre Grado.

Los investigadores.

ÍNDICE

PORTADA.....	i
JURADO.....	viii
ASESOR.....	ix
DEDICATORIA.....	x
AGRADECIMIENTO.....	xi
ÍNDICE.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvii
RESUMEN.....	xviii
ABSTRACT.....	xix
INTRODUCCIÓN.....	xx

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Problema General.....	3
1.2.2. Problemas Específicos:.....	4
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos:.....	4
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.4.1. Justificación teórica.....	4
1.4.2. Justificación Práctica.....	5
1.4.3. Justificación Metodológica.....	5
1.4.4. Justificación social.....	5
1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.5.1. Delimitación Espacial.....	6
1.5.2. Delimitación Temporal.....	6
1.5.3. Delimitación Temática.....	6
1.6. LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.6.1. Limitación de Recursos:.....	6
1.6.2. Limitación de acceso al estudio:.....	6

1.6.3.	Limitación de acceso a Fuentes bibliográficas y documentales:	7
--------	---	---

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	8
2.1.1.	A nivel local.....	8
2.1.2.	A nivel nacional.....	9
2.1.3.	A nivel internacional.....	13
2.2.	BASES TEÓRICAS.....	17
2.2.1.	La Gestión de Servicio.....	17
2.2.2.	La Toma de Decisiones.....	44
2.2.2.1.	Proceso Decisional.....	45
2.2.2.2.	Naturaleza de la atención.....	46
2.2.2.3.	Condición Decisional.....	46
2.3.	HIPÓTESIS.....	56
2.3.1.	Hipótesis General.....	56
2.3.2.	Hipótesis específicas.....	56
2.4.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	56
2.4.1.	Atención al cliente.....	56
2.4.2.	Características de los clientes.....	57
2.4.3.	Características de los clientes.....	57
2.4.4.	Clasificación de los clientes.....	57
2.4.5.	Administración de la calidad del servicio.....	58
2.5.	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES DE ESTUDIO.....	58
2.6.	DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES.....	58

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.	ÁMBITO DE ESTUDIO.....	60
3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	60
3.3.	NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
3.4.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	61
3.4.1.	Método general.....	62
3.4.2.	Métodos específicos.....	62
3.5.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	63

3.6.	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO.....	64
3.6.1.	Población:	64
3.6.2.	Muestra:	65
3.6.3.	Muestreo:	66
3.7.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	67
3.8.	PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	67
3.9.	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	68

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1.	RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE SERVICIOS QUE PRESTA LA MUNICIPALIDAD .	70
4.2.	RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE DECISIONES MUNICIPALES	85
4.3.	Docimasia de la Hipótesis	101
4.3.1.	Correlación entre los servicios de calidad y el proceso decisional de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica	101
4.3.2.	Correlación entre la gestión de servicios tributarios y las cualidades del decisor en la atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.....	102
4.3.3.	Correlación entre las estrategias de servicios y la condición decisional de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica	102
4.3.4.	Correlación entre la gestión de servicios y las decisiones de atención de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica	103
4.4.	Discusión de los resultados de la Investigación.....	104

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO 2: INSTRUMENTO DE APLICACIÓN

ANEXO 3: BASE DE DATOS

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de las Variables	59
Tabla 2 Población de Trabajadores y Contribuyentes	65
Tabla 3 Muestra de Trabajadores y Contribuyentes	66
Tabla 4 Servicios oportunos	70
Tabla 5 Personal con conocimientos para consultas	71
Tabla 6 Atención motivada en prestación de servicios	72
Tabla 7 Atención amable del personal	73
Tabla 8 Los directivos atienden con cortesía a los contribuyentes	74
Tabla 9 Cuenta con una oficina de atención al contribuyente	75
Tabla 10 Información tributaria actualizada en página web municipal	76
Tabla 11 El personal del municipio conoce la normatividad tributaria	77
Tabla 12 El personal de la municipalidad atiende en forma virtual	78
Tabla 13 Boletines de orientación procedimientos administrativos	79
Tabla 14 La municipalidad brinda servicios on line	80
Tabla 15 Servicios municipales Just in Time	81
Tabla 16 Recibió mejor servicio en otras instituciones	82
Tabla 17 Afecta la imagen municipal por deudas tributarias	83
Tabla 18 La municipalidad utiliza el Marketing de Servicios	84
Tabla 19 Situación de actividades de servicios municipales	85
Tabla 20 Problemas identificados de servicios	87
Tabla 21 Logro de objetivos de prestación de servicios	88
Tabla 22 Alternativas a problemas de atención al contribuyente	89
Tabla 23 Evaluación de alternativas de solución de problemas de servicios	90
Tabla 24 Trabajo en equipo para superar problemas de actividades de servicios	91
Tabla 25 Acciones de implementar soluciones a problemas de servicios	92
Tabla 26 Importancia y certeza de los servicios	93
Tabla 27 Decisiones frente a un problema de atención de servicios	94
Tabla 28 Incertidumbre en solución de problemas de servicios	95
Tabla 29 Adaptación de la municipalidad a los cambios del entorno	96
Tabla 30 Decisiones racionales	97
Tabla 31 Destrezas y habilidades del trabajador municipal frente a los servicios	98

Tabla 32 Los directivos cumplen roles en la municipalidad	99
Tabla 33 Necesidad de experiencia y estudios para gerenciar en la municipalidad	100
Tabla 34 Correlaciones Servicios de calidad - Decisiones de atención	101
Tabla 35 Correlaciones Servicios tributarios - Decisor	102
Tabla 36 Correlaciones Servicios mediante estrategias – Condición de atención	103
Tabla 37 Correlaciones Servicios mediante estrategias – Condición de atención	103



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Servicios oportunos	70
Figura 2 Personal con conocimientos para consultas	71
Figura 3 Atención motivada en prestación de servicios	72
Figura 4 Atención amable del personal	73
Figura 5 Los directivos atienden con cortesía a los contribuyentes	74
Figura 6 Cuenta con una oficina de atención al contribuyente	75
Figura 7 Información tributaria actualizada en página web municipal	76
Figura 8 El personal del municipio conoce la normatividad tributaria	77
Figura 9 El personal de la municipalidad atiende en forma virtual	78
Figura 10 Boletines de orientación procedimientos administrativos	79
Figura 11 La municipalidad brinda servicios on line	80
Figura 12 Servicios municipales Just in Time	81
Figura 13 Recibió mejor servicio en otras instituciones	82
Figura 14 Afecta la imagen municipal por deudas tributarias	83
Figura 15 La municipalidad utiliza el Marketing de Servicios	84
Figura 16 Situación de actividades de servicios municipales	86
Figura 17 Problemas identificados de servicios	87
Figura 18 Logro de objetivos de prestación de servicios	88
Figura 19 Alternativas a problemas de atención al contribuyente	89
Figura 20 Evaluación de alternativas de solución de problemas de servicios	90
Figura 21 Trabajo en equipo para superar problemas de actividades de servicios	91
Figura 22 Acciones de implementar soluciones a problemas de servicios	92
Figura 23 Importancia y certeza de los servicios	93
Figura 24 Decisiones frente a un problema de atención de servicios	94
Figura 25 Incertidumbre en solución de problemas de servicios	95
Figura 26 Adaptación de la municipalidad a los cambios del entorno	96
Figura 27 Decisiones racionales	97
Figura 28 Destrezas y habilidades del trabajador municipal frente a los servicios	98
Figura 29 Los directivos cumplen roles en la municipalidad	99
Figura 30 Necesidad de experiencia y estudios para gerenciar en la municipalidad	100

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación fue “Establecer la relación entre la gestión de servicios y las decisiones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016”. El tema de investigación presenta problemas de gestión de servicios de calidad, tributarios y carencia de aplicación de estrategias para satisfacer las múltiples necesidades de los contribuyentes, comprendiendo la dificultad que tienen los trabajadores de esta entidad para brindar servicios con eficiencia y eficacia. Es más, las decisiones de atención por parte de los trabajadores hacia los contribuyentes implican barreras de buena atención sobre todo en la captación a los informales, agudizando los casos de corrupción presentados actualmente que ya no generan conciencia tributaria sino asombro y crítica por parte de los ciudadanos en estos últimos años. El enfoque utilizado ha sido de nivel correlacional y se aplicó a una muestra de estudio intencional con 100 unidades observables, entre autoridades, funcionarios y trabajadores participantes de estratos socioeconómicos heterogéneos a quienes se les aplicó el cuestionario. Los instrumentos que se utilizaron fueron: entrevistas estructuradas, y las técnicas de la encuesta con 30 preguntas. Para esta investigación la población en estudio fue destinada a un universo de 6 834 contribuyentes, estableciendo estadísticamente una muestra de 100 unidades observables mediante el uso de metodologías de investigación general y específicas y en base a ello se planteó la siguiente hipótesis: “La Gestión de Servicios no se correlaciona significativamente con las Decisiones de Atención en los Contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016”, y mediante la prueba “Rho” de Spearman se halló una relación de (0,770) con una sig. 0,000. Asimismo, en los resultados se aprecia que la mayoría considera que casi nunca existe una buena gestión de servicios y que además consideran que las decisiones de atención son ocasionalmente y frecuentemente. Se concluye que la Gestión de Servicios se correlaciona moderadamente con la toma de Decisiones de Atención a los Contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016.

Palabras clave: Gestión de Servicios, Toma de Decisiones, Gestión de Calidad, Estrategias

Los Autores

ABSTRACT

The main objective of this investigation was "To establish the relationship between the management of services and the decisions of attention to the taxpayers of the Provincial Municipality of Huancavelica, 2016". The research topic presents management problems of quality services, tax and lack of application of strategies to meet the multiple needs of taxpayers, understanding the difficulty that workers of this entity have to provide services efficiently and effectively. Moreover, decisions on the part of workers towards taxpayers imply barriers of good attention, especially in attracting informal workers, sharpening the cases of corruption currently presented that no longer generate tax awareness but rather amazement and criticism from the public. citizens in recent years. The approach used was correlational and applied to an intentional study sample with 100 observable units, among authorities, officials and workers participating in heterogeneous socioeconomic strata to whom the questionnaire was applied. The instruments used were: structured interviews, and survey techniques with 30 questions. For this investigation, the population under study was destined to a universe of 6,834 contributors, statistically establishing a sample of 100 observable units using the methodologies of general and specific research and based on this the following hypothesis was stated: "Service Management does not significantly correlate with the Decisions of Attention in the Taxpayers of the Provincial Municipality of Huancavelica, 2016", and through the "Rho" test of Spearman was found to have a relation of (0.770) with a sig. 0.000 Likewise, the results show that the majority considers that there is almost never a good management of services and that they also consider that care decisions are occasionally and frequently. It is concluded that the Service Management is moderately correlated with the decision making of Attention to Taxpayers of the Provincial Municipality of Huancavelica, 2016.

Keywords: Service Management, Decision Making, Quality Management, Strategies

INTRODUCCIÓN

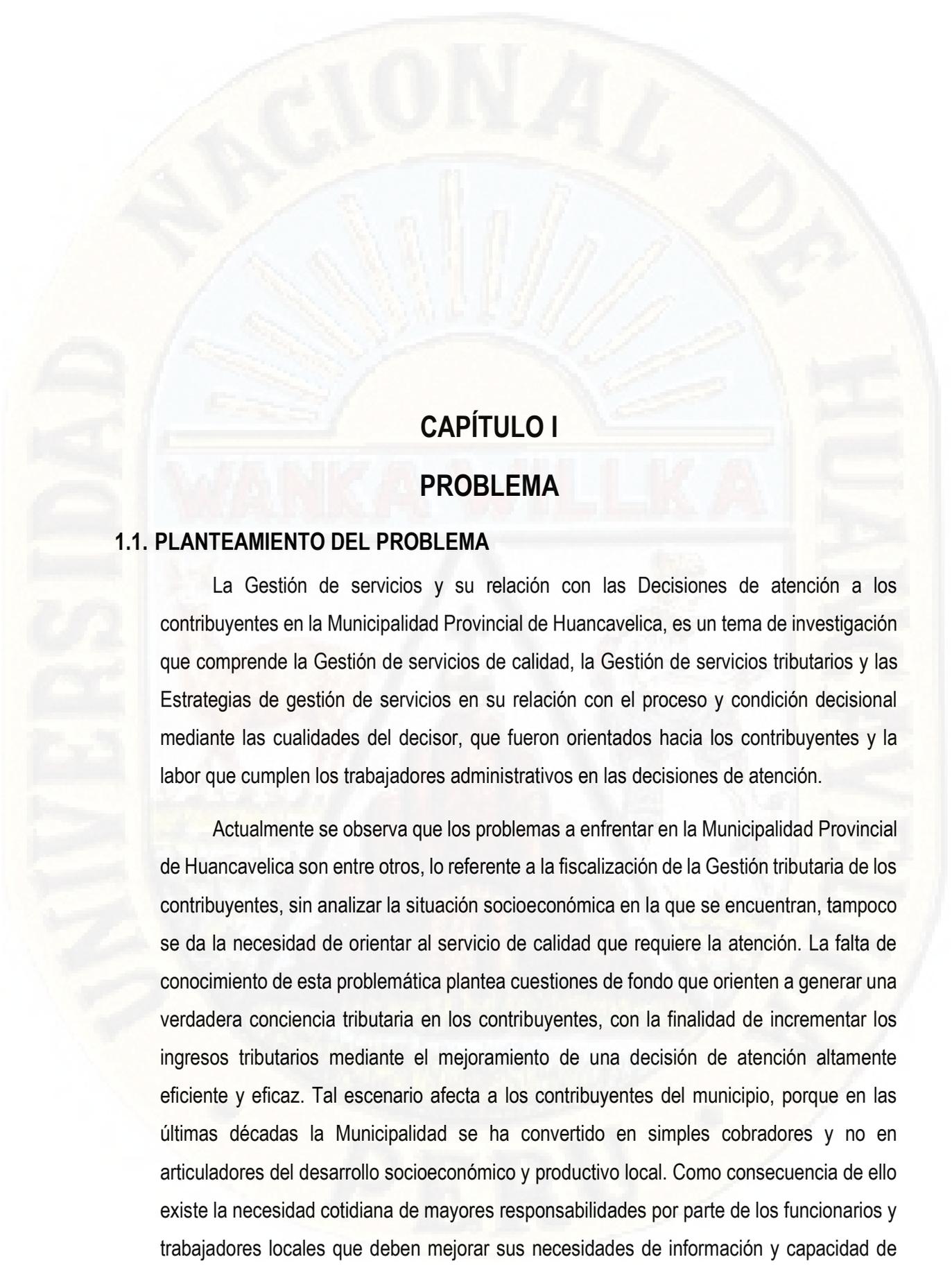
La presente investigación se refiere al tema de la Gestión de servicios y decisiones de atención a los contribuyentes en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, que busca entender la problemática de la Gestión de Servicios de calidad, Gestión de Servicios Tributarios y las estrategias de Gestión de Servicios. La característica principal de este problema radica en que los trabajadores de esta entidad no cumplen con una adecuada atención de calidad frente a los problemas que enfrenta la Municipalidad Provincial de Huancavelica, existe una falta de fiscalización de la Gestión Tributaria lo que genera una continua evasión y falta de conciencia tributaria entre ellos. Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas y entender que esta situación no permite captar mejores ingresos para el municipio; pero parte de todo esto tiene que ver con las decisiones de directivos y funcionarios que exijan a los trabajadores de la entidad a dar una atención oportuna de manera eficiente y eficaz. El estudio de esta problemática se realizó por el interés de establecer quien es la encargada de prestar un servicio de calidad hacia los contribuyentes, por ello establecimos el objetivo de: Establecer la relación entre la gestión de servicios con las decisiones de atención a los contribuyentes en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016, eso nos ha permitido identificar la relación que existe entre la Gestión de servicios de calidad, la Gestión de servicios tributarios y las estrategias de servicios con la condición decisional de atención a los contribuyentes de este Gobierno Local.

En el marco de la teoría pudimos identificar a Esteban, (2011) quien refiere que la perspectiva de Gestión de Servicios está adquiriendo cada vez más fuerza en las organizaciones, debido a la gran competitividad, cambios en el entorno empresarial, internacionalización y globalización de los mercados, así como a la rapidez con que se producen los cambios en los sistemas de información; además indica que la Gestión de Servicios es un aspecto que ayuda a mejorar la gestión y la necesidad de que se establezca de una manera eficaz y eficiente; asimismo la investigación se realizó con un cuestionario a autoridades, funcionarios y trabajadores gubernamentales de la Provincial. La encuesta tuvo 30 preguntas que estuvieron perfilados con tópicos sobre condiciones de atención, decisiones de atención y decisores.

Las encuestas aplicadas se realizaron sobre la muestra no probabilística conocida como intencional. Este tipo de muestra fue el que empleamos en la metodología para nuestro estudio durante la investigación de campo, uno de los obstáculos que hemos tenido fue la disponibilidad de tiempo de los trabajadores para aceptar la entrevista con los investigadores.

El desarrollo metodológico de la investigación, se ha estructurado en cuatro capítulos, donde en el Capítulo I: se identifica el problema que contiene el planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos, justificación. En el Capítulo II: que corresponde al marco teórico, contiene los antecedentes del estudio las bases teóricas de Gestión de Servicios y Decisiones de Atención. En el Capítulo III: se desarrolla la metodología de la investigación, contiene el ámbito de estudio, tipo y nivel de la investigación, el método de investigación, diseño de la investigación, la población, muestra y muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimientos de recolección de datos, técnicas de procesamiento y análisis de datos. En el Capítulo IV: se muestra los resultados, que contiene resultados descriptivos de la Gestión de Servicios en la Municipalidad Provincial de Huancavelica y los resultados descriptivos de las Decisiones de Atención. Las cuales se sometieron al proceso de docimasia de la Hipótesis con “Rho” de Spearman y finalmente realizar la discusión e interpretación de los resultados, terminando con las conclusiones y recomendaciones.

Los Autores

The logo of the Universidad Nacional de Huancavelica is a large, semi-circular emblem in the background. It features a sun with rays rising over a horizon line. The text 'UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA' is written in a circular path around the sun. The word 'WANKA' is written in a larger font across the middle of the emblem.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Gestión de servicios y su relación con las Decisiones de atención a los contribuyentes en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, es un tema de investigación que comprende la Gestión de servicios de calidad, la Gestión de servicios tributarios y las Estrategias de gestión de servicios en su relación con el proceso y condición decisional mediante las cualidades del decisor, que fueron orientados hacia los contribuyentes y la labor que cumplen los trabajadores administrativos en las decisiones de atención.

Actualmente se observa que los problemas a enfrentar en la Municipalidad Provincial de Huancavelica son entre otros, lo referente a la fiscalización de la Gestión tributaria de los contribuyentes, sin analizar la situación socioeconómica en la que se encuentran, tampoco se da la necesidad de orientar al servicio de calidad que requiere la atención. La falta de conocimiento de esta problemática plantea cuestiones de fondo que orienten a generar una verdadera conciencia tributaria en los contribuyentes, con la finalidad de incrementar los ingresos tributarios mediante el mejoramiento de una decisión de atención altamente eficiente y eficaz. Tal escenario afecta a los contribuyentes del municipio, porque en las últimas décadas la Municipalidad se ha convertido en simples cobradores y no en articuladores del desarrollo socioeconómico y productivo local. Como consecuencia de ello existe la necesidad cotidiana de mayores responsabilidades por parte de los funcionarios y trabajadores locales que deben mejorar sus necesidades de información y capacidad de

gestión orientados hacia buenas decisiones de atención a los contribuyentes; para ello deben asistir a capacitaciones técnicas donde encuentren herramientas e instrumentos que permitan el fortalecimiento y construcción de capacidad de gestión en la implementación de políticas públicas locales en beneficio de los contribuyentes.

En este sentido, hay la necesidad de mejorar la atención al ciudadano o contribuyente mediante una buena gestión de servicios y decisiones favorables a ellos, con el objetivo de captar mayores entradas para el municipio que signifique perfeccionar la recaudación fiscal, pero para esto se hace necesario proporcionar a los trabajadores con herramientas conceptuales y prácticas que posibiliten la modernización y perfeccionamiento de la atención al ciudadano, partiendo de la necesidad de desarrollar una Gestión Pública de calidad, que sirva a los intereses del Gobierno Local, poniendo a su disposición instrumentos que permitan la incorporación de nuevas lógicas donde se incluyan enfoques de participación y diálogo social en un marco de recuperación del rol activo del Municipio.

Actualmente la Municipalidad Provincial de Huancavelica ofrece servicios de orientación a los contribuyentes, pero no tiene en consideración ¿cómo es esa atención? ¿Cubre las necesidades de orientación de los contribuyentes? ¿Cumple sus expectativas y/o solución de su problemática? tampoco percibe cómo es la imagen que refleja en la sociedad, sino al contrario, se observa que muchos contribuyentes informales temen perder sus ingresos y ganancias porque este ente gubernamental brinda poca información para formalizar a los contribuyentes. También se observa que la Municipalidad Provincial de Huancavelica, no cuenta con una directiva de gestión y servicios por tanto no hay forma de medir las decisiones de atención que permita mejorar el control del servicio para una mejor comodidad al público, por tanto, no permite una eficiente y eficaz prestación de servicios sobre todo en las campañas de fin de año y en la presentación de la declaración jurada de los impuestos municipales.

Otro de los problemas identificados es la gestión administrativa porque existen equipos de cómputo que necesitan mejorar su capacidad ya que ocupan mucho espacio, no existe adecuada distribución de la infraestructura, la logística de atención es inadecuada, lo que dificulta la atención al público usuario y contribuyentes con rapidez; esta situación se agrava más porque actualmente no cuentan con un software de medición de los servicios lo que implica deficiencia y generación de muchos errores e inconsistencias en la información requerida por parte de la gestión de servicios, lo que no garantiza una información rápida y adecuada cuando hay necesidad de información por parte de los

contribuyentes que acuden a sus oficinas, perjudicando la agilidad en la calidad del servicio y requiriendo mayor tiempo para tomar decisiones frente a la incomodidad que genera la atención. Asimismo, en la base de datos del sistema no se encuentran registrados y actualizados el padrón de contribuyentes, no existe información de los que han sido atendidos en su totalidad desde años anteriores, originando dificultades en identificar la cantidad de contribuyentes que visitaron esta Municipalidad y en lo que se refiere al personal administrativo que labora, existe desconocimiento de sus funciones y carecen de información situacional del área donde se desempeña.

Se puede apreciar a través de los años que los trabajadores no han recibido apoyo de las autoridades que la gobiernan, esto ha generado que la atención sea altamente ineficiente, sin políticas precisas para ampliar y mejorar la calidad de servicios hacia el contribuyente, lo que puede significar que en un futuro cercano el tema de la Gestión de Servicios de Calidad y las Decisiones de Atención no garantice la captación de recursos necesarios para su funcionamiento, pues los contribuyentes evitan con frecuencia pagar sus impuestos por la falta de orientación y el poco interés de las autoridades para generar verdadera conciencia tributaria y optimizar sus recursos. En la actualidad, pocos contribuyentes promueven el desarrollo de Huancavelica, muchos de ellos desconocen el destino de sus impuestos, no tienen una conciencia tributaria y no se han dado cuenta de la importancia que tiene el aporte de sus impuestos para mejorar la calidad de atención en la Municipalidad Provincial de Huancavelica; por tanto consideramos que se deben tomar medidas pertinentes para superar la problemática de servicios al contribuyente a través de decisiones de atención moderna, ágil, veraz y transparente; de lo contrario se agudizara la problemática. Esta investigación tiene como objetivo principal establecer la relación entre la gestión de servicios con las decisiones de atención a los contribuyentes de Municipalidad Provincial de Huancavelica que permita ser útil para que los trabajadores y directivos encargados de su atención ayuden a resolver algunos de los problemas que se presenten en los contribuyentes.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la relación de la gestión de servicios con las decisiones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016?

1.2.2. Problemas Específicos:

- a) ¿Qué relación existe entre la gestión de servicios con el proceso decisional de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016?
- b) ¿Qué relación existe entre la gestión de servicios tributarios con las cualidades del decisor en la atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016?
- c) ¿Qué relación existe entre las estrategias de servicios con la condición decisional de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general

Establecer la relación entre la gestión de servicios con las decisiones de atención a los contribuyentes de Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016.

1.3.2. Objetivos específicos:

- a) Describir la relación entre la gestión de servicios de calidad con el proceso decisional de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016.
- b) Describir la relación entre la gestión de servicios tributarios con las cualidades del decisor en la atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016.
- c) Describir la relación entre las estrategias de servicios con la condición decisional de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Justificación teórica

La presente investigación se justifica porque busca perfeccionar el conocimiento de la gestión en la atención orientado hacia los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, con la finalidad de priorizar aquellos servicios de calidad. Aporta teóricamente al análisis sobre la función del decisor como gestor de mejorar las decisiones utilizando estrategias que respeten los procedimientos y normas legales

instaurados para los contribuyentes, lo que permite ejercer no solo un control normativo sino funcional y administrativo en los instrumentos de gestión.

1.4.2. Justificación Práctica

Los conceptos de gestión de servicios y decisiones de atención en el gobierno local han estado influenciados por la inclusión de elementos por la inercia. El estudio comienza evaluando el entorno institucional, es decir, la coordinación que debe haber entre los directivos y trabajadores de la institución valorando los resultados de estas funciones definidas en la ley Orgánica de Municipalidades, fundamentalmente en la implementación de recursos humanos, tanto en cantidad como en calidad, esto se ha relacionado con el nivel de automatización, el nivel de implementación con maquinaria, el nivel de morosidad, la capacitación, entre otros. También se analizó los limitantes que tiene los sistemas operativos a fin de medir el grado de modernidad y eficiencia en el manejo de los servicios que brinda la municipalidad a la comunidad. Esta investigación aporta nuevos conocimientos adecuadas a la práctica de una buena gestión de servicios y la toma de decisiones que armonice con la satisfacción de las necesidades de control orientadas al bienestar y desarrollo de los contribuyentes.

1.4.3. Justificación Metodológica

Esta investigación se justifica porque ha utilizado métodos y técnicas de investigación científica para generar nuevos conocimientos, ha indagado las formas convenientes de hacer investigación, ha buscado medir la correlación de las dimensiones de cada variable con un grado de seguridad razonable de su alta o baja relación; para esto se ha utilizado métodos específicos de investigación científica y hemos solicitado opinión a los directivos, funcionarios y trabajadores acerca de cuál es su percepción de la Gestión de Servicios y la Toma de Decisiones de Atención que brindan en la actualidad, seguidamente hemos interpretado estadísticamente los hechos encontrados en cada dimensión siendo deductiva nuestros resultados.

1.4.4. Justificación social

La investigación que hemos hecho, aporta a la sociedad en su conjunto porque su análisis favorece el bienestar de los contribuyentes exigiendo una mejor atención de calidad y condiciones de servicios prestados por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, este estudio analiza una gestión de servicios que sea apropiado para los contribuyentes, lo que mejora las deficiencias y su

problemática en búsqueda de una atención adecuada, para recibir un trato cálido y amable o en todo caso mejorar los canales de atención y orientación. Esto permitirá ampliar la base tributaria generando pago oportuno y puntual por parte de los contribuyentes y generar conciencia tributaria en la sociedad.

1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Delimitación Espacial

El tema de investigación se limita al estudio de la GESTIÓN DE SERVICIOS y DECISIONES DE ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA, 2016.

1.5.2. Delimitación Temporal

Para esta investigación hemos considerado como período de estudio el año 2016, donde se ha presentado la GESTIÓN DE SERVICIOS que ha permitido utilizar instrumentos para medir las modificaciones propuestas y de esta manera precisar cuáles son los pronósticos en la solución del problema planteado.

1.5.3. Delimitación Temática

Este estudio se enmarca claramente dentro del aspecto de GESTIÓN DE SERVICIOS, como es de conocimiento general esta actividad influye coyunturalmente en las DECISIONES DE ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES, aportando mayor captación de ingresos para el fisco local. Por ello se ha delimitado la investigación en los trabajadores y contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

1.6. LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación la hemos desarrollado en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, donde se tiene como finalidad fomentar el desarrollo regional, que promueva la inversión pública y privada, así como el empleo, en su desarrollo se ha encontrado las siguientes limitaciones:

1.6.1. Limitación de Recursos:

La dificultad de conseguir recursos financieros estuvo siempre presente para concretar el estudio de investigación.

1.6.2. Limitación de acceso al estudio:

La investigación realizada fue a nivel local en vista que la Municipalidad Provincial de Huancavelica se encuentra funcionando en el cercado del distrito de Huancavelica

y el acceso a la información ha sido de manera constante, esto nos ha permitido desarrollar actividades de acuerdo a lo previsto.

1.6.3. Limitación de acceso a Fuentes bibliográficas y documentales:

Hemos tenido dificultades para acceder a fuentes bibliográficas porque no se cuenta con suficiente y actualizada información en la región. El recojo de información del conjunto de datos fueron realizados con medios accesibles y que más adelante sirvió para el análisis y los comentarios interpretativos. La información recogida se sustenta en el conocimiento y experiencia de los antecedentes obtenidos sobre el tema, las que fueron recogidas de información primaria y secundaria disponible.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

2.1.1.A nivel local

Alderete, (2013) en su tesis titulado: Percepciones y comportamientos del ciudadano frente a la propaganda política sobre el pago de arbitrios. El caso de la Municipalidad de El Tambo – Huancayo presentado en la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para optar el Grado de Magíster en Ciencia Política con mención en Gerencia Pública indica que: La investigación busca determinar las relaciones que existen entre propaganda, percepciones y comportamiento del contribuyente sobre la base de las siguientes interrogantes: 1. ¿Cómo se elaboran los mensajes de propaganda política sobre el tema de arbitrios municipales para la difusión entre los ciudadanos del distrito de El Tambo - Huancayo?, 2. ¿Cuáles son las percepciones de los ciudadanos a partir de la valoración de los mensajes sobre arbitrios que emite la Municipalidad de El Tambo - Huancayo?. Asimismo, 3. ¿Cómo son los comportamientos de los ciudadanos frente a los mensajes emitido por la Municipalidad de El Tambo – Huancayo, sobre arbitrios municipales? En su análisis y el trabajo de campo se ha encontrado que la propaganda de servicios públicos relacionado a arbitrios municipales es altamente persuasiva. En el sentido que se está influyendo mediante mecanismos emocionales, subjetividades y motivaciones irracionales. Se está utilizando términos que no corresponden literalmente a la realidad. En la propaganda de amnistías y condonaciones hay una mutación o traslación de significados. Por lo

tanto, estos mensajes están diseñados para promocionar, “la mentira hecha legal”. Por lo cual, los ciudadanos difieren sus responsabilidades ante una amnistía y condonación que realmente no existe. Esto es “legalizar la evasión tributaria”. La percepción de los contribuyentes ante estos mensajes es bilateral. Por un lado, los sectores menos instruidos, creen en los mensajes propagandísticos y por otro lado los sectores con mayor nivel educativo no creen y están en desacuerdo. Critican y cuestionan este tipo de acciones proselitistas. En cuanto al comportamiento del ciudadano en torno al pago de arbitrios, la mayoría de contribuyentes activos manifestaron que no necesitan de las campañas de amnistías, ni condonaciones. Sólo los contribuyentes pasivos se conducen por la influencia de este tipo de propagandas dado que actúan de acuerdo a sus intereses, aunque algunas veces se decepcionan ante los descuentos irrisorios. En tal sentido, queda demostrado que la Municipalidad como emisor de propaganda política, desconoce totalmente la eficacia real de los efectos que tienen sus mensajes sobre arbitrios en los ciudadanos y contribuyentes. En este contexto socio-político, la investigación surge como una manera de reflexionar con información de primera mano sobre las características y necesidades de la población; percepciones, comportamientos y consecuencias de una comunicación Gobierno – Ciudadano en aras de la construcción de un Estado más eficiente y con criterios más precisos para la aplicación de sus políticas.

2.1.2.A nivel nacional

En el ámbito nacional se hallaron publicaciones de tesis que referencian lo siguiente:

Encontramos un trabajo de investigación a nivel nacional realizado por Acosta, (2009) “Desarrollo e Implementación de un Sistema de Gestión Comercial para Mejorar la Rentabilidad de la Empresa Oleocentro EICOL E.I.R.L.” El objetivo general fue: Incrementar la rentabilidad en la empresa Oleocentro EICOL E.I.R.L. donde concluye que: 1. El Indicador grado de Satisfacción Promedio del jefe de ventas a nivel estratégico (sin las estrategias implementadas) es de 0.400 (8.00%) y el grado de Satisfacción Promedio del jefe de ventas a nivel estratégico (con las estrategias implementadas) es de 3.60 (72.00%) sobre una escala valorada de 0 a 5 puntos, lo que representa un incremento del 3.20 puntos y en porcentaje de 64.00%. Por lo tanto, se concluye que con las estrategias implementadas el grado de satisfacción del jefe de ventas a nivel estratégico aumenta. 2. El Indicador grado de Satisfacción Promedio del

gerente a nivel estratégico (sin las estrategias implementadas) es de 1.00 (20.00%) y el grado de Satisfacción Promedio del gerente a nivel estratégico (con las estrategias implementadas) es de 3.00 (60.00%) sobre una escala valorada de 0 a 5 puntos, lo que representa un incremento del 2.00 puntos y en porcentaje de 40.00%. Por lo tanto se concluye que con las estrategias implementadas el grado de satisfacción del gerente a nivel estratégico aumenta. 3. El Indicador grado de Satisfacción Promedio del jefe de ventas a nivel táctico (sin los reportes analíticos implementados) es de 1.00 (20.00%) y el grado de Satisfacción Promedio del jefe de ventas a nivel táctico (con los reportes analíticos implementados) es de 4.00 (80.00%) sobre una escala valorada de 0 a 5 puntos, lo que representa un incremento del 3.00 puntos y en porcentaje de 60.00%. Por tanto, se concluye que con los reportes analíticos implementados el grado de satisfacción del jefe de ventas a nivel táctico aumenta. 4. El Indicador grado de tiempo de generación de reportes de los productos más vendidos a nivel táctico (sin los reportes analíticos implementados) es de 7439.33 segundos (100.00%) y el tiempo de generación de reportes de los productos más vendidos a nivel táctico (con los reportes analíticos implementados) es de 319 (4.28%) tiempos tomados por un cronómetro, lo que representa un decremento del 2776.35 segundos y en porcentaje de 95.72%. Por lo tanto se concluye que con los reportes analíticos implementados el grado de satisfacción del jefe de ventas a nivel táctico aumenta. 5. El Indicador costos por la generación de reportes de los productos más vendidos a nivel táctico (sin los reportes analíticos implementados) es de S/. 7.7443 por segundos (100.00%) y el costo por la generación de reportes de los productos más vendidos a nivel táctico (con los reportes analíticos implementados) es de S/. (4.28%) tiempos tomados por un cronómetro, lo que representa un decremento del 2776.35 segundos y en porcentaje de 95.72%. Por tanto, se concluye que con los reportes analíticos implementados el grado de satisfacción del jefe de ventas a nivel táctico aumenta. 6. El indicador ganancias promedio mensuales (con el sistema propuesto) es de 7397.5 S/. (100.00%) y las ganancias promedio mensuales (sin el sistema propuesto) es de 7641.66 (103.3%) lo que representa un incremento de 244.16S/. y un porcentaje de 3.3%. por tanto, se concluye que es rentable aplicar el sistema propuesto y también las estrategias propuestas ya que ayudan a mejorar la rentabilidad.

Hernández, (2003) "Control eficaz de la gestión de una empresa cooperativa de servicios múltiples". Tesis elaborada para optar el Grado de Maestro en Auditoría Contable y financiera. En este trabajo el autor describe la forma como implementar un

sistema de control interno eficaz, el mismo que es un verdadero facilitador de la gestión óptima de las empresas cooperativas, lo que ayudará al desarrollo de la investigación. Su objetivo general fue: Demostrar que el control eficaz efectuado por el Consejo de Vigilancia, Auditoría interna y Auditoría externa de una cooperativa de servicios múltiples, contribuye a la optimización de la gestión cooperativa. Arribó a las siguientes conclusiones parciales: 1. La investigación realizada permite establecer que la evaluación de los planes, programas, presupuestos, información financiera y económica (estados financieros) permiten determinar los ajustes necesarios para que la gestión a cargo del Consejo de administración de una Cooperativa de Servicios Múltiples se optimice. 2. Ha quedado demostrado luego de la investigación realizada, que la gestión óptima de los recursos de las cooperativas de servicios múltiples, sólo puede realizarse si disponemos de documentos normativos acorde con la realidad de dichas empresas. 3. La investigación realizada confirma que si los órganos directivos, ejecutivos y asesores de las cooperativas de servicios múltiples cumplen eficiente y eficazmente sus funciones, facilitan las acciones de control y por tanto contribuyen a optimizar la gestión integral de este tipo de empresas. y 4. El trabajo realizado, confirma que el monitoreo continuado de las acciones de control facilita la optimización de la gestión de las cooperativas de servicios múltiples. En mérito a las conclusiones parciales arriba a la siguiente conclusión final: el control eficaz desarrollado por los órganos de fiscalización, facilita la optimización de la gestión institucional de las cooperativas de servicios múltiples, lo que redundará en un mejoramiento continuo de estas instituciones.

Vásquez, (2013) "Propuesta y aplicación de un sistema de Costos Basado en Actividades en la producción del Pollo BB, como herramienta para la atención en la empresa agropecuaria El Milagro de Dios EIRL en la Tesis realizada para optar el título de Contador Público indica que: El objetivo general fue el siguiente: Proponer y aplicar un sistema de Costos Basado en Actividades para la producción de pollo BB como herramienta en la toma de decisiones en la Empresa Agropecuaria el Milagro de Dios EIRL. Establece las siguientes conclusiones: 1. Con la propuesta del sistema de Costo Basado en Actividades, se logró identificar plenamente los procesos y las actividades que se ejecutan, así como los inductores para la asignación de los costos, dando como resultado una asignación de costos más exactos y la aplicación del sistema permitió conocer el costo del Pollo BB de Primera que obtiene la empresa Agropecuaria el Milagro de Dios. Con la obtención de los costos unitarios se logró dotar de una

herramienta importante a la gerencia para la adecuada toma de decisiones. 2. El proceso desarrollado en la producción de pollo BB es de forma continua, puesto que se desarrolla en etapas como son el levante, producción e incubación y sacado del Pollo BB, la etapa de producción está bien definida por la organización, se llevan a cabo en un orden secuencial lógico que permite visualizar los pasos a seguir en la producción permitiendo a su vez identificar de manera clara las actividades que se ejecutan en cada una de las etapas. 3. Los costos son identificados como costos fijos y variables, así como directos e indirectos, se van acumulando en cada etapa del proceso de producción (sistema continuo) y su asignación se hace utilizando la base real, manteniendo para ello la información actualizada día a día. 4. Las decisiones en la empresa son de tipo programadas y no programadas, en este último caso se suele recurrir a la experiencia, un mayor análisis, antecedentes, conocimientos e inclusive la intuición y son tomadas en función de las necesidades. Necesidades. 5. Se formularon los inductores de las actividades en cada etapa del proceso de producción, utilizando para ello la medición que tiene la empresa y que sirven para aplicar controles diarios en el proceso de producción a través de indicadores de gestión. y 6. Se estableció es sistema de costos basado en actividades en la producción de pollo BB y se diseñó para ello los formatos de estados de costo de producción a ser utilizados en cada etapa del proceso de producción lo que permitirá tener uniformidad en la presentación del costo por cada lote de producción.

Lozano, (2013) "Influencia de la Dirección en la toma de decisiones en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión". El objetivo general de su trabajo de investigación del autor fue: analizar la necesidad de fomentar la CE en y desde la gestión de los RRHH para forjar el ethos corporativo. Llega a las siguientes conclusiones: Se comprueba la hipótesis general al determinar que la dirección influye en la toma de decisiones y que pese a la existencia de una estructura clásica de gestión en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión no responde a esta pues no hay una eficiente toma de decisiones el cual demuestra ser deficiente en el nivel de gestión estratégica. Dado que la motivación en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión es inadecuada y por ende la eficacia es deficiente en la participación y/o ejecución de sus actividades dentro de la organización; se comprueba la hipótesis específica 01 que dice que la motivación influye en la eficacia de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. En relación al liderazgo que ejercen los jefes de área de la

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión se determinó que la mayoría de estos presenta un liderazgo clásico y dado que la mayoría de los trabajadores administrativos no tiene la capacidad de organizar su propio trabajo y sienten que no se toman en cuenta sus opiniones e iniciativas, conlleva a su ineficiencia en las actividades diarias que realizan, necesitando un líder situacional y agente de cambio tal como requiere la institución para lograr las metas trazadas. Comprobando la hipótesis específica 02 que dice que el liderazgo optimiza la eficiencia de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Se concluyó que entre el trabajador administrativo y los jefes de área de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión existe una deficiente comunicación y una relación que no es óptima, que conlleva a una inadecuada efectividad en sus labores al no cumplirse con los objetivos, los cuales no son informados al personal para que estos hagan un seguimiento de los logros conseguidos o de las metas que se deben cumplir. Comprobándose la hipótesis específica 03 donde dice que la comunicación si influye en la efectividad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

2.1.3.A nivel internacional

En el ámbito internacional se hallaron publicaciones de tesis que indican:

En la tesis doctoral de Pérez, (1999) "La Perspectiva de Gestión en la Administración Local: Los sistemas de prestación de los servicios públicos y su influencia en la determinación de sus costes y evaluación de resultados". La finalidad fundamental de la realización de este estudio radica en conocer cuál es la situación de la realidad de la gestión de los servicios públicos municipales, desarrollados en este trabajo. Aun sabiendo que muchos de los argumentos teóricos expuestos no iban a estar presentes en la gestión de la práctica local, hemos creído interesante comprobar qué aspectos, consideraciones y herramientas se utilizan durante el desarrollo de los servicios públicos municipales, para su gestión y control. La ausencia de información referente a una parte importante de los argumentos expuestos la reducimos, básicamente, a dos cuestiones: Por un lado, a la inexistencia de un Sistema de Contabilidad Interna en los municipios de nuestra Comunidad Autónoma, que permita la cuantificación de los consumos de los distintos factores productivos que intervienen en la prestación de los servicios; y por otro, al elevado coste que en un entorno tan burocrático como es el del sector público, conlleva recabar información que no sea la

que debe suministrarse por imperativo legal. En este sentido, el Sistema de Información Contable Externo, resulta insuficiente para abordar las cuestiones relativas a la etapa que hemos definido como GESTIÓN y por tanto, a la cuantificación de costes, tanto en el caso de gestión directa como indirecta, al desglose por actividades de los servicios públicos y a la imputación de costes a las mismas. Así pues, en la etapa de CONTROL en la que hemos desarrollado básicamente el cuadro de indicadores que permiten evaluar la gestión realizada, en términos de economicidad, eficiencia y eficacia, los datos reales encontrados hacen referencia únicamente a la evaluación de la última, ya que no se dispone de datos relativos a la valoración del consumo de los factores productivos y, por tanto, a la evaluación de la economicidad y eficiencia de la gestión municipal. Presentamos algunas de las principales conclusiones al que arriba el autor: Con la redacción de las conclusiones que se presentan en los párrafos siguientes, hemos pretendido remarcar aquellos aspectos puntuales que, a nuestro modo de ver, constituyen los puntos de reflexión y análisis más relevantes en la elaboración de esta investigación. En este sentido, nos atrevemos a realizar algunas puntualizaciones y recomendaciones que puedan resultar útiles a los órganos gestores de las entidades municipales, para integrar las consideraciones básicas referentes tanto a la Gestión como al Control de los servicios públicos locales. Sin ánimo de caer en reiteraciones con respecto a los argumentos expuestos en el desarrollo de este trabajo, hemos de resaltar que: 1. Ante la incuestionable responsabilidad de los Poderes Públicos para intervenir en la Economía y contribuir a la satisfacción de las necesidades e intereses colectivos, el Sector Público se organiza a través de unidades territoriales que recogen la esencia y contenido específico, político, económico, social y cultural de los individuos que se agrupan en las mismas. En este sentido, el Municipio se constituye como la célula básica del amplio espectro que define el Sector Público Local con entidad propia, personalidad jurídica propia y con capacidad reconocida de autogobierno y autoadministración. 2. Para el cumplimiento de sus obligaciones y ante la defensa de los intereses particulares que representan, los gestores locales deben utilizar todos los recursos y técnicas de gestión necesarias, que posibiliten ejercer las funciones públicas con la mayor economicidad, eficiencia y eficacia posible, proporcionando Sistemas Informativos

Contables que se caractericen por su flexibilidad y adaptación a las necesidades de información de sus distintos usuarios. De esta forma, las autoridades públicas con competencia en materia normalizadora, deben configurar el Sistema de Información

Contable como un Sistema Contable Integrado que refleje todos los aspectos relacionados con la Gestión, la Información y el Control de las operaciones de naturaleza económico-patrimonial que se den en el ámbito competencial de las entidades municipales.

En la tesis de López, (2005) "Análisis de la información administrativa para la atención con tácticas. Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos, el objetivo general fue: Analizar la información administrativa para la toma de decisiones tácticas. Concluye principalmente que, 1.- El proceso de toma de decisiones dentro de las organizaciones, cobra vital importancia dado que ello depende el conjunto de planes, acciones o estrategias de la empresa, así como también de manera indirecta el planteamiento de objetivos y metas. 2.- El uso de herramientas tecnológicas que proporcionan soporte al proceso de toma de decisiones, permite a las empresas obtener ventajas competitivas como consecuencia de la agilización del proceso, además de que repercutirá de manera notable en el rendimiento general de la organización. 3.- El hecho de que el tomador de decisiones obtenga de una misma fuente la información necesaria para determinar el conjunto de acciones a tomar, otorga un beneficio extra contra aquel que no cuenta con este recurso y deba invertir más tiempo del necesario para recabar información, analizarla e interpretarla, en el sentido de que contará en mayor medida con el recurso más importante para la organización, el tiempo. 4.- Un sistema de información administrativa puede ser, en muchos casos, muy valiosos y producir beneficios y ahorros de costos junto a habituales beneficios intangibles asociados con el aumento de la eficiencia en la toma de decisiones.

En la tesis de Meléndez, (2009) "Toma de Decisiones en el nivel estratégico de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado" Describe el proceso de la atención en el nivel estratégico de la Universidad Centro Occidental Lizandro Alvarado (U.C.L.A), se pudo conocer que es un proceso desarrollado en el consejo universitario, la comisión delegada y por las autoridades de manera autónoma en cada uno de los niveles estratégicos que representa. El autor planteó el siguiente objetivo general: Analizar el proceso de toma de decisiones en el nivel estratégico de la Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado (UCLA) concluye que, En relación al primer objetivo específico que plantea: "Describir el proceso de toma de decisiones en el nivel estratégico de la Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado (U.C.L.A)", se pudo conocer que es un proceso desarrollado en el Consejo Universitario, la Comisión Delegada y por las Autoridades de manera autónoma en cada uno de los Niveles

Estratégicos que representan. El mismo, está orientado hacia los aspectos Académicos y Administrativos, en los cuales en términos generales, predominan los procesos programados y no programados, esto, debido a que existen decisiones que deben ser tomadas con base a la experiencia y la experticia de los actores involucrados y responsables de generar soluciones a los problemas planteados; así mismo por el hecho de existir decisiones que deben necesariamente, cumplir con un proceso de revisión y verificación previa de la situación, además de estar sustentadas y basadas en las Normas y Reglamentos propios de la Institución, con la finalidad de seleccionar e implementar la alternativa que permita dar solución al problema analizado. De igual forma, se conoció que otro de los aspectos que describe la toma de decisiones en la Institución, es que las mismas se encuentran influenciadas por problemas sociales y operativos. En relación al primero de ellos, se apreció que son problemas que dependen del entorno externo a la Institución, causados por los conflictos de convivencia social generados entre los gremios estudiantiles que hacen vida en la Universidad; así como también por problemas que dependen del proyecto de vida de los estudiantes, en tal sentido no existe un procedimiento que señale cómo resolverlos, por tal razón las decisiones vinculadas con este tipo de situaciones son decisiones No estructuradas o No programadas en un cien por ciento, sin embargo existe espacio para el análisis, con lo cual puede decirse que se evidencia un proceso mixto; es decir, se basa tanto en la experiencia y experticia como en la estructuración y análisis de cada situación. Por su parte, en relación a los problemas operativos, se conoció que las decisiones son tomadas en consenso y de manera autónoma por cada representante de la unidad que integra el Nivel Estratégico, en conjunto con el equipo de trabajo que brinda apoyo a cada Autoridad, no son materia de discusión en el Consejo Universitario. Este tipo de decisiones son calificadas como programadas ya que cumplen con un proceso estructurado de revisión y análisis, basándose siempre en las Normativas y Reglamentos. En relación al segundo objetivo específico que tiene como propósito: “Caracterizar el proceso de toma de decisiones en el nivel estratégico de la Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado (UCLA)”, se concluye que el mismo es participativo, debido a que existe la interacción de las partes involucradas en la búsqueda de soluciones que beneficien y protejan tanto a las personas como a la Institución, cuenta con la presencia activa y directa de las Autoridades Universitarias, en donde la figura del Rector actúa como oyente y mediador en cada caso. En opinión de la autora esta característica, representa un ganar –ganar, ya que otorga la

posibilidad de que todos los actores involucrados puedan intervenir en el diseño, la aplicación y búsqueda de alternativas de solución.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. La Gestión de Servicio

Esteban, (2011) refiere que la perspectiva de Gestión de Servicios está adquiriendo cada vez más fuerza en las organizaciones, debido a la gran competitividad, cambios en el entorno empresarial, internacionalización y globalización de los mercados, así como a la rapidez con que se producen los cambios en los sistemas de información. Se considera a la Gestión de Servicios como un aspecto que ayuda a mejorar la gestión y la necesidad de que se establezca de una manera eficaz y eficiente. También, se analiza sus requisitos, ventajas y desventajas.

Se considera las limitaciones de los indicadores financieros tan utilizados hasta la fecha, y el estudio de indicadores no cuantitativos como complemento o alternativa a los indicadores cuantitativos.

2.2.1.1. Importancia de la Perspectiva de Gestión para la atención

La perspectiva de gestión se desarrolla principalmente para cubrir las limitaciones de la información financiera ante determinados aspectos clave, imprescindibles para la atención. A la hora de tomar cierto tipo de decisiones, especialmente en las empresas industriales, la perspectiva financiera no proporciona la información suficiente y necesaria, y en muchos casos la información tomada de la perspectiva financiera no es la más adecuada, al tener que ajustarse en su elaboración a los principios contables generalmente aceptados. El documento número 1 de la Comisión de Perspectiva de Gestión de la Asociación Española de Perspectiva y Administración de Empresas, define a la de Perspectiva de Gestión así: "Es una rama de la perspectiva, que tiene por objeto la captación, medición y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y control, con el fin de suministrar a la organización la información relevante para la atención".

De la definición anteriormente expuesta deducimos que el área de perspectiva de gestión es una de las principales proveedoras de información para la dirección en la atención. Por ello, es importante que la información sea la adecuada, con los aspectos más relevantes y por supuesto sea presentada en el momento necesario, sin sufrir retrasos, es decir, sea oportuna.

Un requisito importante que no siempre se ha tenido en cuenta para elaborar la información, es saber qué necesidades de información tienen las personas que van a hacer uso de ella. La perspectiva de gestión ha ido evolucionando con el tiempo, y actualmente se están tomando las mencionadas necesidades de información como punto de referencia preferente.

La información a suministrar deberá ser lo más objetiva posible, dado que las decisiones a tomar por la dirección van a venir influidas por ella. Respecto a este punto es necesario hacer una reflexión sobre los suministradores de la información y el grado en que las decisiones a tomar por la dirección les puede afectar. Si el uso de esa información puede acarrearles consecuencias negativas, podría darse el caso de que presenten sólo la información que les va a beneficiar y en la forma en que les reporte más utilidad.

2.2.1.2. Gestión Tributaria

La Gestión Tributaria se puede definir como la gestión administrativa dirigida a la aplicación de los tributos que se encuentra integrada, entre otras, por la recepción y tramitación de documentos con trascendencia tributaria y la iniciación y desarrollo de las actuaciones referidas a obligaciones formales de carácter general, es decir, controla la gestión y pago de los impuestos por parte del empresario.

2.2.1.3. Importancia de la Gestión Tributaria

El primer aspecto a considerar tiene que ver con la obligatoriedad de las contribuciones. En este sentido, contribuir con el Estado no debe ser entendido como una carga, por el contrario, es parte del costo de vivir en comunidad y de que el Estado nos provea de los servicios públicos básicos.

Las normas tributarias se inspiran en los principios de equidad, progresividad y eficiencia, buscando gravar aquellas actividades que manifiestan capacidad contributiva, tal como sucede al obtener ingresos, consumir bienes o servicios o el mismo hecho de tener patrimonio. El deber de contribuir es materializado por la ley a través de impuestos que buscan dotar al Estado de los recursos necesarios para cumplir sus fines de bienestar social.

Los empresarios tienen el deber de informarse de sus obligaciones fiscales, no sólo por las graves consecuencias económicas y, eventualmente penales, que puede involucrar la omisión de los deberes formales y sustanciales

en materia tributaria, sino porque no contribuir significa reducir los recursos de Estado para el mejoramiento de las condiciones de mercado, lo cual indirectamente afectará a la empresa. Más aún, se ha probado que hoy en día muchas más personas desean comprar con factura, descartando acudir a comerciantes informales.

2.2.1.4. El Código Tributario

El Código Tributario rige las relaciones jurídicas originadas por los tributos, para estos efectos, el término genérico tributo comprende:

- a. Impuesto: Es el tributo cuyo cumplimiento no origina una contraprestación directa en favor del contribuyente por parte del Estado.
- b. Contribución: Es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador beneficios derivados de la realización de obras públicas o de actividades estatales.
- c. Tasa: Es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva por el Estado de un servicio público individualizado en el contribuyente.

No es tasa el pago que se recibe por un servicio de origen contractual.

Las Tasas, entre otras, pueden ser:

1. Arbitrios: son tasas que se pagan por la prestación o mantenimiento de un servicio público.
2. Derechos: son tasas que se pagan por la prestación de un servicio administrativo público o el uso o aprovechamiento de bienes públicos.
3. Licencias: son tasas que gravan la obtención de autorizaciones específicas para la realización de actividades de provecho particular sujetas a control o fiscalización.

El rendimiento de los tributos distintos a los impuestos no debe tener un destino ajeno al de cubrir el costo de las obras o servicios que constituyen los supuestos de la obligación.

2.2.1.5. Gestión Empresarial

García, (2011) refiere que, en 1978, Dan Schandel y Charles Hofer crearon una definición compuesta de la gestión empresarial. Esto estaba basado en el principio de que el diseño general de una organización puede describirse como

el logro de objetivos de la política y la estrategia como factores en el proceso de la gestión empresarial.

Hofer y Schendel, en su síntesis, menciona cuatro aspectos fundamentales de la gestión empresarial. El primero es establecer las metas, el siguiente paso es formular estrategias con base a dichas metas. Después, para implantar la estrategia, se opera un cambio del análisis a la gestión; la tarea de alcanzar metas establecidas con anterioridad. En esta etapa, los factores fundamentales son los procesos “políticos” internos de la organización y las reacciones individuales, que pueden llevar a la revisión de la estrategia. La última tarea, es el control estratégico, que proporciona a los gerentes información sobre sus avances. Si reciben información negativa se puede activar otro ciclo de planificación estratégica. El término de la planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

2.2.1.6. Gestión Estratégica

David, (2003) indica que “La Gestión Estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permita a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la gestión estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la perspectiva, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término gestión estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término gestión estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la

estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia. El propósito de la gestión estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, interna optimizar para el futuro las tendencias actuales”.

2.2.1.7. Etapas del Proceso de Gestión

David, (2003) propone que “El Proceso de Gestión Estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia”. La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategia alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la atención sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, la manera de evitar una toma de control hostil.

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben de decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios. Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicas durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para su implantación.

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye

las estrategias, la creación de una estructura organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

Esta actividad se conoce a menudo como la etapa de acción de la gestión estratégica; que moviliza a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia, considera con frecuencia como la etapa más difícil de la gestión estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación estratégica exitosa depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia.

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: "¿Qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?", y ¿qué tan bien podemos realizar el trabajo? "el reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección final de la gestión estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocio estratégica y funcional. La gestión estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del

fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicos, sino solo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de gestión estratégica.

2.2.1.8. Modelo de Gestión estratégica

El proceso de gestión estratégica se estudia y aplica mejor usando un modelo que representa cierto tipo de proceso. Las relaciones entre los componentes principales del proceso de gestión estratégica se muestran en el modelo subsecuentes: La identificación de la visión y misión, objetivos y estrategias existentes de una organización es el punto de partida lógica de la gestión estratégica porque la situación actual de una organización podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción. Toda organización posee una visión, una misión, y estrategias, aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una organización es necesario conocer dónde ha estado.

El proceso de gestión estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquier de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes; por ejemplo, un cambio en la economía podría representar una oportunidad importante y requerir un cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo; el incumplimiento en los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política, o el cambio de la estrategia de un competidor podría requerir un cambio en la misión de la empresa. Por lo tanto, las actividades de formulación, implantación y evaluación de las estrategias deben llevarse a cabo en forma continua, no solo al final del año semestralmente. El proceso de gestión estratégica en realidad nunca termina.

Este proceso no se divide ni realiza con tal claridad en la práctica, según lo sugiere el modelo estratégico. Los estrategias no avanzan a través del proceso de manera independiente, pues, por lo general, existe una interacción entre los niveles jerárquicos de una empresa. Muchas empresas llevan a cabo juntas formales semestralmente para analizar y actualizar la visión, misión,

oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, estrategias, objetivos, políticas y rendimiento de la empresa. Estas juntas se realizan fuera de las instalaciones y se conocen como retiros. El motivo para efectuar de manera periódica juntas de gestión estratégica lejos del sitio de trabajo es fomentar la creatividad y la tranquilidad de los participantes. La buena comunicación y la retroalimentación son necesarias a través del proceso de gestión estratégica.

La aplicación es más formal en las empresas más grandes y bien establecidas. La formalidad se refiere al grado en que se designa los participantes, las responsabilidades, la autoridad, los deberes y el abordaje. Las empresas pequeñas tienden a ser menos formales. Las empresas que compiten en ambientes complejos y en cambiantes, como las empresas de tecnología, son más formales en la planeación estratégica. Las empresas que cuentan con muchas divisiones, productos, mercados y etnologías también tienden ser más formales en la aplicación de los conceptos de la gestión estratégica. Una mayor formalidad en la aplicación del proceso de gestión estratégica se relaciona comúnmente de manera positiva con el costo, la plenitud, la exactitud y el éxito de la planeación en empresas de todo tipo de tamaño.

2.2.1.9. Procesos de Gestión Empresarial

Charles, (2001) precisa que “El proceso de gestión empresarial se puede dividir en cinco componentes diferentes que son: (1) la selección de la misión y las principales metas cooperativas; (2) el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas; (3) el análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades de la organización; (4) la selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventajas de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y (5) la implementación de las estrategias. La tarea de realizar el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, por lo general, se llama formulación de estrategias. En contraste, la implementación de estrategias en forma típica involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistema de control a fin de poner en acción la estrategia escogida por una organización”.

El enfoque tradicional ha consistido en destacar un paso secuencial en la gestión empresarial. Desde la perspectiva tradicional, cada ciclo del proceso comienza con una exposición de la misión corporativa y sus principales metas. A la exposición de la misión le siguen el análisis externo, el análisis interno y la selección de estrategias. La creación de la estrategia finaliza con el diseño de la estructura y los sistemas de control necesarios para implementar la estrategia seleccionada por la organización. Sin embargo, en la práctica tal secuencia probablemente tenga validez solo para la formulación e implementación de estrategias intentadas.

2.2.1.10. Estrategias

(Ansoff, 1976) define la estrategia como la dialéctica de la organización con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo. "... Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización".

Los estrategias ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar información. Vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa y elaboran planes de acción creativos.

Los planificadores estratégicos desempeñan por lo general un papel de apoyo; se encuentran en los niveles más altos de la gerencia y poseen una gran autoridad en la atención. El director general es el gerente estratégico más visible e importante. Cualquier gerente que sea responsable de una unidad o división, que tenga responsabilidad en los resultados en cuanto a pérdidas y ganancias o que posea autoridad directa sobre una parte importante de la empresa es un gerente estratégico (estratega).

Los estrategias difieren tanto como las empresas y estas diferencias deben tomarse en cuenta en la formulación, implantación y evaluación de las estrategias. Algunas estrategias no tomarán en cuenta ciertos tipos de estrategias a causa de sus filosofías personales. Los estrategias difieren en sus actitudes, valores, ética, deseo de afrontar riesgos, interés en la responsabilidad social, la rentabilidad, objetivos a corto y largo plazos y estilo de duración.

La mayoría de los estrategas están de acuerdo en que la principal responsabilidad social de cualquier empresa debe ser obtener utilidades suficientes para cubrir los costos futuros, porque si esto no se logra, ninguna otra responsabilidad social se puede cumplir, los estrategas deberían examinar los problemas sociales en términos de los costos y los beneficios potenciales para la empresa; considerando, además, abordar los problemas sociales que beneficien más a la empresa.

2.2.1.11. Estrategias y sus Tipos

David, (2003) nos dice que “Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como factores internos que enfrenta la empresa”.

Los tipos de estrategias son: Estrategias de Integración, la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores.

Integración hacia adelante, implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores, gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy día una estrategia de integración hacia delante por medio del establecimiento de sitios web para vender en forma directa productos a los consumidores.

Integración hacia atrás, tanto los fabricantes como los vendedores minoristas adquieren los materiales necesarios de los proveedores. La integración hacia atrás es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia

es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos y no satisfacen las necesidades de la empresa.

Integración horizontal, se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Una de las tendencias más significativas en la gestión estratégica actual es el aumento del uso de la integración horizontal como una estrategia de crecimiento. Las fusiones, las adquisiciones y la toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades. La tendencia hacia la integración horizontal parece reflejar las dudas de los estrategas sobre sus capacidades para operar muchas empresas o relacionadas. Las fusiones entre competidores directos tienen más probabilidades de crear eficiencias que las fusiones entre empresas no relacionadas, tanto porque existe un mayor potencial de eliminar la duplicación de instalaciones como porque la gerencia de la empresa compradora entiende mejor el negocio de la empresa adquirida.

La integración horizontal se ha convertido en la estrategia de crecimiento más favorecida en muchas industrias; por ejemplo, el crecimiento explosivo del comercio electrónico ha hecho que las empresas de telecomunicaciones a nivel mundial se fusionen y utilicen la integración horizontal en forma desesperada para ganar competitividad; las fusiones en telecomunicaciones ocurren casi cada semana.

Estrategias Intensivas, la penetración en el mercado y de productos se denomina en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes. Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de esfuerzos publicitarios.

Desarrollo de Mercados, el desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. El ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable.

Diversificación Concéntrica, la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, se conoce como diversificación concéntrica.

Diversificación Horizontal, la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales se conoce como diversificación horizontal. Esta estrategia no está riesgosa como la diversificación de conglomerados porque una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales.

Diversificación de Conglomerados, la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, se denomina diversificación de conglomerados.

Las estrategias según (Porter, 2009) permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgos en costos, diferenciación y enfoque. Porter denomina a estas bases estrategias genéricas.

El liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio. El enfoque conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores. Las estrategias de Porter implican diferentes acuerdos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las empresas grandes que tienen mayor acceso a los recursos compiten por lo general con base en el liderazgo en costos o en la diferenciación, mientras que las empresas pequeñas compiten a menudo con base en el enfoque. Porter destaca la necesidad que tienen los estrategas de llevar a cabo análisis de costos y beneficios para evaluar la participación de oportunidades” entre las unidades de negocio potenciales y existentes de una empresa. La participación de actividades y recursos aumenta la ventaja competitiva por medio de la reducción de costos o del incremento de la diferenciación. Además de estimular la participación, Porter destaca la necesidad que tiene las empresas de “transferir”, de manera eficaz, habilidades y experiencias entre unidades de negocio independientes con la finalidad de obtener una ventaja competitiva. Diversas estrategias podrían generar ventajas en liderazgo en costos, diferenciación y enfoque dependiendo de factor como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia. Inseparable en muchos sentidos de

la estructura, el comportamiento y la cultura de la empresa en la que tiene lugar, la estrategia corporativa es un proceso organizacional. No obstante, es posible abstraer del proceso dos aspectos importantes, interrelacionados en la vida real, pero susceptibles de aislarse para propósitos de análisis. Es posible denominar el primero de estos aspectos como formulación y el segundo implantación. La decisión acerca de lo que deba ser la estrategia puede asumirse como un ejercicio racional, incluso en caso que en la vida real los lazos emocionales pudieran complicar la elección entre opciones futuras. En tanto una actividad lógica, las principales sub actividades de la formulación de la estrategia incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la compañía, así como el atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones discernibles. Antes de inclinarse por una particular, se deben valorar los puntos fuertes y las debilidades de la compañía junto con los recursos disponibles y el alcance de esta. Será preciso determinar, con la mayoría objetividad posible, su capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas en el mercado, así como su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes a su desempeño. La opción estratégica que resulte de conjuntas la oportunidad y la capacidad corporativas en un nivel aceptable de riesgo constituye lo que podemos denominar estrategia económica.

Por último, la elección estratégica tiene un rasgo ético, un hecho ilustrado de manera muy dramática en algunas industrias más que en otras. Así como las operaciones pueden ser ordenadas en relación con el grado de riesgo que conllevan, pueden ser también examinadas en relación con los márgenes de respuesta, elegidos por el estratega, a las expectativas de la sociedad. Al ejecutivo que las estudia, algunas alternativas le pueden resultar más atractivas que otras, sobre todo cuando tiene público o el servicio social que implican. Lo que una compañía debería hacer aparece entonces como un cuarto electo de la decisión estratégica.

2.2.1.12. El Proceso Estratégico

Villajuana, (2003) explica que el proceso estratégico consta de las siguientes fases:

- Formulación de la visión y la misión.
- Proceso de visión del futuro.

- Determinación de las unidades estratégicas.
- Análisis estratégico de unidad estratégica (análisis externo y diagnóstico interno).
- Análisis estratégico corporativo.
- Establecimiento de objetivos y metas por unidad estratégica.
- Formulación de estrategias por unidad estratégica.
- Establecimiento de objetivos y metas corporativas.
- Formulación de estrategias corporativas.
- Aprobación de objetivos, metas y estrategias.
- Despliegue de objetivos, metas y estrategias.
- Implantación, seguimiento y evaluación.
- Re planeación.

Es importante destacar que nuestro modelo sugiere que los objetivos, las metas y sus correspondientes estrategias se formulen a dos niveles: por cada unidad estratégica o negocio y a dimensión corporativa o total. Hacerlo en estos dos espacios permite afinar los esfuerzos e impulsar las metas específicas y al mismo tiempo, evitar la pérdida del rumbo fundamental organizacional y aprovechar las sinergias como resultado de trabajos conjuntos. A nivel global se puede corregir el error de caer en la tentación de ampliar en exceso las líneas de cada negocio y de esta manera, debilitar las marcas utilizadas como “sombrija” en uno y otro negocio; o puede lograrse la convergencia de recursos de cada unidad estratégica para aprovechar una oportunidad de mercado. Se podría evitar asimismo, probables rivalidades entre negocios y posibles duplicidades de gastos en estudios de los mismos clientes. Establecer estrategias e implantarlas a nivel de cada unidad estratégica ofrece las ventajas derivadas de estar más cerca de la realidad de los mercados y de la competencia, así como, es conveniente para la explotación de las fortalezas y capacidades específicas de cada negocio.

2.2.1.13. La Planeación Estratégica y su Importancia

Según Zavala, (2008) el planeamiento estratégico es aquel que nos permite evaluar las perspectivas o tendencias organizacionales mediante una auto evaluación continua, identificando exactamente donde se quiere llegar, como y cuando y según ello, seleccionar los programas o proyectos a

implementar en la organización. Por ello el administrador debe conocerse a sí mismo y saber el ambiente en el cual va a actuar.

Lostanau, (2007) Nos dice que “La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, la cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos llevan hacia los objetivos organizacionales. Además el planeamiento es importante porque permite desarrollar diferencias competitivas, anticipar sucesos desfavorables, desarrollar servicios y productos adecuados al mercado”.

2.2.1.14. Características de la Planeación

Milla, (2010) presenta las siguientes características:

- Es un proceso, la planeación estratégica, es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como debe realizarse, quien llevara a cabo y que se hará con los resultados.
- Creencia en la planeación estratégica, para lograr mejores resultados, los directivos y el personal de una empresa deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben de desempeñar sus actividades lo mejor posible.
- Estructura de la planeación estratégica, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes básicos que son: plan estratégico (a largo plazo); planes tácticos (a mediano plazo) y planes operativos (a corto plazo).
- Competitividad y cambio, en América Latina se está produciendo un proceso de transferencia de empresas del Sector Estatal al Sector Privado, como consecuencia de un importante giro en las políticas macroeconómicas de los gobiernos; esto origina una dinámica de cuantiosas inversiones y solo grandes inversionistas, con alguna participación de inversionistas locales usualmente empresas internacionales que tienen acceso a ellas.

- La empresa del futuro, al hablar de la empresa del futuro no podemos evitar referirnos al entorno de los negocios. Todos somos conscientes que vivimos una revolución para el cambio empresarial.

2.2.1.15. Análisis Competitivo

David, (2003) nos presenta el modelo de las cinco fuerzas de competencia, que es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias. La intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento. Según Porter, (2009) la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas que a continuación detallamos:

Rivalidad entre empresas y competidores, es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. La estrategia que sigue una empresa tiene éxito solo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de presión, el mejoramiento de la calidad, y la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la duplicidad.

La rivalidad aumenta también cuando los consumidores cambian de marca con facilidad, cuando las barreras para salir del mercado son altas cuando los costos fijos son elevados, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales tienen diversas estrategias, orígenes y cultura, así como cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas competidoras se hace más intensa, las utilidades de la industria declinan en algunos casos hasta el caso de la industria se vuelve por si misma poco atractiva.

Entrada potencial de nuevos competidores, siempre que las empresas nuevas con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso esta la competencia esta las necesidades de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes las fuertes preferencias de marca, el

requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a mayorías primas la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los enfoques de empresas arraigadas la saturación potencial de mercado.

A pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a las industrias como productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo de la estrategia consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingreso al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales contra atacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme al precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que estos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores, afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando solo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando los costos de cambiar las materias primas son demasiado altos. Tanto como proveedores y productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducido para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficio de todo.

Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costoso capaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente. Las empresas negocian, por lo general, términos más favorables como los proveedores, cuando la integración para hacia atrás es una estrategia utilizada comúnmente entre empresas rivales en una industria.

Poder de negociación de los consumidores, cuando los clientes están centrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de

negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado.

2.2.1.16. Sistemas Informáticos y Gestión empresarial

A finales del siglo XX, los sistemas informáticos se han constituido en las herramientas más poderosas para materializar uno de los conceptos más vitales y necesarios para cualquier organización empresarial, los sistemas de información de la empresa.

La informática hoy, está subsumida en la gestión integral de la empresa, y por eso las normas y estándares propiamente informáticos deben estar, por lo tanto, sometidos a los generales de la misma. En consecuencia, las organizaciones informáticas forman parte de lo que se ha denominado el "Management" o gestión de la empresa; la informática no gestiona propiamente la empresa, ayuda a la atención, pero no decide por sí misma. Por ende, debido a su importancia en el funcionamiento de una empresa, existe la gestión informática, en un futuro cercano se utilizará los Softwares Libres de Gestión empresarial que en uno solo contiene diversos paquetes de gestión empresarial.

Los principales objetivos que constituyen la gestión informática son la gestión de la función informática, el análisis de la eficiencia de los sistemas informáticos que comporta, la verificación del cumplimiento de la normativa general de la empresa en este ámbito y la revisión de la eficaz gestión de los recursos materiales y humanos informáticos.

El administrador informático ha de velar por la correcta utilización de los amplios recursos que la empresa pone en juego para disponer de un eficiente y eficaz sistema de información. Claro está, que para la realización de una gestión informática eficaz, se debe entender a la empresa en su más amplio sentido, ya que una Universidad, un Ministerio, o una institución son tan empresas como una Sociedad Anónima o empresa Pública. Todos utilizan la informática para

gestionar sus "Negocios" de forma rápida y eficiente con el fin de obtener beneficios económicos y de costes.

Por eso, al igual que los demás órganos de la empresa (balances y cuentas de resultados, tarifas, sueldos, etc.), los sistemas informáticos están sometidos al control correspondiente o al menos debería estarlo.

La importancia de llevar un control de esta herramienta administrativa se puede deducir de varios aspectos. He aquí algunos:

▫ Las computadoras y los centros de proceso de datos se convirtieron en blancos apetecibles no solo para el espionaje, sino también para la delincuencia. En este caso interviene la auditoría informática de seguridad.

▫ Las computadoras creadas para procesar y difundir resultados o información elaborada pueden producir resultados o información errónea si dichos datos son a su vez erróneos.

▫ Este concepto obvio es a veces olvidado por las mismas empresas que terminan perdiendo de vista la naturaleza y calidad de los datos de entrada a sus sistemas informáticos, con la posibilidad de que se provoque un efecto cascada y afecte a aplicaciones independientes. En este caso interviene la auditoría informática de datos para una buena gestión eficiente de la empresa o institución.

▫ Como las máquinas obedecen ciegamente a las órdenes recibidas de la empresa está determinada por las computadoras que materializan los sistemas de información, la gestión y la organización de la empresa no puede depender de un Software y Hardware mal diseñados.

▫ Estos son solo algunos de los varios inconvenientes que puede presentar un sistema informático, por eso, la necesidad de la gestión de sistemas.

▫ Las funciones de gestión, análisis y revisión que el administrador informático realiza, puede chocar con la psicología del administrado, ya que es un informático y tiene la necesidad de realizar sus tareas con racionalidad y eficiencia. La reticencia del administrado es comprensible y en ocasiones fundada. El nivel técnico del administrador es a veces insuficiente dada la gran complejidad de los sistemas unidos a los plazos demasiado breves de los que suelen disponer para realizar sus actividades o tareas.

2.2.1.17. Eficiencia y Eficacia

Según Andía, (2007) toda institución puede ser interpretada como un gran sistema que interactúa con el medio (entorno) a través de dos subsistemas: Un subsistema que recibe insumos, los procesos y entrega productos para atender las demandas de los clientes. Un subsistema más amplio, que comprende al anterior, que tiene como propósito generar impactos en el entorno y la razón del primer subsistema es producir los bienes y/o servicios eficientemente.

Este subsistema “Interno”, se centra en los procesos (tránsito de insumo a producto) y se preocupa fundamentalmente por verificar que se generen los productos, que se cumplan los procesos con una racional utilización de los insumos. La eficiencia se propone optimizar la realización producto/insumo a la intervención de la gerencia sobre este subsistema la llamaremos control de procesos. El segundo subsistema, el entorno, se nutre de los productos del sistema interno y su salida es la generación de los efectos en el medio externo (en la comunidad, en el ambiente). Decimos que el sistema es eficaz, en la medida que se obtengan los resultados esperados en el entorno. El subsistema externo se focaliza en la eficacia (medida de logro de los efectos deseados) y la intervención gerencial que se preocupa por este ámbito, la llamaremos evaluación de resultados. El presente documento se fundamenta en la gerencia institucional debe atenderse articuladamente los dos subsistemas. El primero (interno) toca más a los niveles operacionales y el segundo es de carácter más estratégico. La alta gerencia debe centrarse en el segundo (¿no será “primero”?), pero ambas debidamente sincronizadas, pues lo estratégico marca la línea para lo operacional y lo operacional es el sustento real de lo estratégico.

2.2.1.18. Capital Intelectual y Conocimiento: Modelo de Gestión

Es de general aceptación que el Capital intelectual tiene tres componentes o formas de manifestarse el conocimiento, pues el capital es conocimiento, que son:

- a. Capital humano,
- b. Capital estructural y
- c. Capital relacional.

La integración de todo el conocimiento con el fin último de crear valor, y por tanto convertirlo en Capital financiero (cotización en bolsa) lleva a diseñar

un sistema de Gestión del conocimiento que recoja los mecanismos que la organización tiene que poner en marcha para hacer factible que el modelo dinámico de Capital intelectual actúe y genere stock individual (capital humano) y colectivo (capital estructural y capital relacional).

Siendo sus funciones: La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura, la preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística, la difusión, la valorización y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de vida y del desarrollo económico. La difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de la vida.

El Conocimiento de las personas (capacidad y compromiso), es el valor de lo que los individuos pueden producir, tanto individual como, sobre todo, colectivamente. Tiene que ver con las competencias (conocimientos, habilidades y cualidades profesionales), con la capacidad de innovar, mejorar, con el compromiso y la motivación (dedicación y calidad en la actuación). En definitiva, conocimiento aplicado muy relacionado con el compromiso.

El modelo de gestión con relación al capital humano se centra en los siguientes aspectos:

1. Las competencias, que se materializan en: a) Gestión de la formación: que supone contemplar la cantidad de formación, su calidad, la aplicabilidad y el acceso a la misma y b) Gestión para definición y difusión de competencias o valores necesarios para alinearse con la estrategia y el logro de los objetivos.
2. La capacidad de innovar y mejorar; que se materializan en: a) Gestión de la diversidad, b) Gestión de la colaboración, c) Gestión de la iniciativa y de la creatividad, d) Gestión del aprendizaje y e) Gestión del cambio.
3. El compromiso y la motivación, que se materializan en: a) Gestión participativa: interiorización y compromiso con el proyecto, b) Gestión del reconocimiento, la motivación y la compensación, c) Gestión de la comunicación interna: canales, mensajes, etc., d) Gestión del clima de trabajo y e) Gestión del cumplimiento.

2.2.1.19. Eficiencia en la Dirección

La dirección tercera función administrativa, sigue a la planeación y a la organización. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas. Este es el papel de la dirección: poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa.

Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar a las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas con la orientación que se dé a las personas mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y de motivación.

2.2.1.20. Eficiencia en la Organización

La Eficiencia en la organización puede adoptar varios significados:

- a) Organización como entidad social, orientada a alcanzar objetivos específicos y estructurados deliberadamente. La organización es una entidad social porque la conforman personas; está orientada a objetivos porque se halla diseñada para conseguir resultados: generar utilidades (empresas en general) o proporcionar satisfacción social (clubes), etc. Está estructurada deliberadamente porque propone la división del trabajo y asigna su ejecución a los miembros. Este sentido, la palabra organización significa cualquier cometido humano orientado intencionalmente a conseguir determinados objetivos. Esta definición cubre todos los tipos de organizaciones (tengan o no ánimo de lucro), como bancos, empresas financieras, hospitales, clubes, iglesias, etc. Desde este punto de vista, la organización presenta dos aspectos diferentes: a) Organización formal. Organización basada en la división racional del trabajo; especializa órganos

y personas en determinadas actividades. Por tanto, es la organización planeada o la que está definida en el organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de los manuales de organización. Es la organización formalizada oficialmente.

- b) Organización informal, organización que emerge espontánea y naturalmente entre personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas establecidas al desempeñarse en sus cargos. Se configura a partir de las relaciones de amistad (o de antagonismo) y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.
- c) Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo en este sentido, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

La organización puede estructurarse en tres niveles diferentes: Organización global. Implica la empresa como totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: lineal, funcional, y línea – staff., organización departamental. Abarca cada departamento de la empresa. Es el denominado diseño por departamentos, o simplemente departamentalización, cuyos diversos tipos se estudiarán en el capítulo siguiente y Organización de tareas y operaciones. Enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas. Es el denominado diseño de cargos o tareas. Se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos.

(Daft, 2007) manifiesta que: “Después de formular las estrategias de una compañía, la gerencia debe hacer de la estructura de diseño organizacional su siguiente prioridad, ya de creación de valor del personal de la organización son poco significativas a menos que se utilice cierto tipo de estructura para asignar los empleados a las tareas y vincular las actividades de distintas personas o funciones”. Cada función organizacional requiere desarrollar una habilidad distintiva en una actividad de creación de valor con el fin de incrementar la eficiencia, calidad, innovación capacidad de satisfacer al cliente. Por tanto, cada función necesita una estructura diseñada para permitirle desarrollar sus capacidades y ser más especializada y productiva.

Sin embargo, como las funciones se especializan cada vez más, a menudo comienzan a seguir sus propias metas en forma exclusiva y se olvidan de la necesidad de comunicarse y coordinarse con otras funciones. El rol de la estructura organizacional consiste en suministrar el medio por el cual los gerentes puedan coordinar las actividades de las diversas funciones o divisiones para explotar en forma completa sus capacidades y habilidades. Con el propósito de lograr beneficios a partir de la sinergia entre las divisiones, los gerentes deben diseñar mecanismos que les permitan comunicarse y compartir sus habilidades y conocimientos. Al utilizar una estrategia global, deben crear el correcto tipo de estructura organizacional para manejar el flujo de recursos y capacidades entre las divisiones domésticas y extranjeras.

2.2.1.21. Eficiencia en el Control

Rojas, (2001) nos manifiesta que “El control es pretender conocer y seguir la evolución del entorno, de las fuerzas competitivas y de la eficiencia de la organización de la puesta en práctica y logro de los objetivos contenidos en las estrategias diseñadas”. Para lograrse el control necesita conocer los siguientes aspectos: Evaluación de la eficiencia del plan estratégico, identificar los resultados alcanzados y relacionarlos con las unidades de responsabilidad de la empresa. Para ello se pondrá en práctica el sistema de señales fuertes y débiles, determinar la calidad de la gestión que cendra dada por las desviaciones observadas y la interpretación de las mismas, formular un sistema de información inteligente que permite eliminar las sorpresas estratégicas. La elaboración de este sistemas comprender, análisis de los factores de influencia internos y externos, definir los aspectos de los impactos de dichos factores, así como su frecuencia, definir las acciones necesarias y las responsabilidades directivas, evaluación de las oportunidades en caso de responder a los impactos percibidos, adecuación de la estructura organizativa al desarrollo de las estrategias, para que el control estratégico logre su finalidad es necesario que cumpla un proceso definido por las siguientes etapas: Establecer las fuentes de información de datos internos y externos, determinar el procedimiento de capacitación y contraste de la información para el control, organizar el plan de trabajo, estableciendo los recursos y los sujetos responsables en el sistema de

dirección, establecer un calendario de proceso, determinar el volumen de información requerido con cada nivel y organizar una base de datos.

Un método formal de planificación estratégica es necesario para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa. Sin él, las precisiones del día a día hacen que la dirección general no le dedique el tiempo suficiente y resulte muy difícil involucrar a toda la organización en la tarea estratégica.

El hecho de la inclusión del conjunto de la organización en la tarea estratégica es necesario por dos razones: Son ellos (los ejecutivos de dirección) los que tienen la información y el conocimiento imprescindible para una formulación correcta de la estrategia y son los encargados de su puesta en práctica.

La planificación estratégica es inútil cuando la dirección no la utiliza como un modo de incrementar la mentalidad estratégica en la empresa. Teniendo claro este punto, todo sistema por muy simple que sea, es inútil, pues cumple con su misión de proporcionar un apoyo metodológico a algo que la dirección general ya quería hacer.

Por otro lado, Charles, (2001) precisa que “La función básica de los sistemas de control estratégico consiste en suministrar a la gerencia de la información que necesita para controlar su estrategia y su estructura”. Una organización debe recoger información que le permita evaluar su desempeño y aplicar el correctivo. De igual manera, debe compilar información para evaluar la manera cómo funciona su estructura. Supóngase que una empresa que opera con una estructura funcional halla un incremento en sus costos y una disminución en su calidad, además que los gerentes justifican estos problemas por una falta de cooperación entre las áreas. Con esta información disponible, los gerentes pueden decir que la compañía de cambiarse a una estructura de productos y utilizar equipos interdisciplinarios con el fin de incrementar la cooperación y acelerar el desarrollo de productos. De nuevo, la información generada por los sistemas de control de la organización les ha suministrado retroalimentación sobre el funcionamiento de sus estructuras de tal manera que los gerentes pueden aplicar la medida correctiva.

Los sistemas de control estratégico constituyen los sistemas formales de formulación de objetivos, monitoreo, evaluación y retroalimentación que

proporcionan información a la gerencia sobre si la estrategia y la estructura de la organización satisfacen los objetivos de desempeño estratégico. Un sistema de control efectivo debe tener tres características: debe ser suficientemente flexible para permitir que los gerentes respondan cuando sea necesario a sucesos inesperados; debe suministrar información exacta, que proporcione la imagen real del desempeño organizacional; y debe suministrar a los gerentes la información en una forma oportuna ya que tomar decisiones con base en información desactualizada constituye un ingrediente para el fracaso.

También Charles, (2001) nos precisa que las funciones para la eficiencia en el control estratégico son:

- Establecer los estándares u objetivos con base en los cuales se evalúe el desempeño, los estándares u objetivos que seleccionan los gerentes constituyen las formas mediante las cuales una compañía escoge evaluar su desempeño. Los estándares generales de desempeño a menudo provienen de la meta de lograr niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente. Los objetivos específicos de desempeño surgen de la estrategia que sigue la firma.
- Crear los sistemas de medición y monitoreo que indiquen si se han logrado los objetivos, la compañía establece procedimientos para evaluar si se han logrado las metas de trabajo en todos los niveles de la organización. En muchos casos, la medición del desempeño es una tarea difícil cuando la organización está comprometida en muchas actividades complejas.
- Comparar el desempeño real frente a los objetivos establecidos, los gerentes evalúan si (y hasta cierto punto) el desempeño se debió de los objetivos desarrollados. Si el desempeño es mayor, la gerencia puede decir que ha establecido estándares demasiado bajos y puede incrementar para el siguiente periodo. Los japoneses son celebres por la forma como utilizan los objetivos sobre la línea de producción para controlar los costos. Constantemente tratan de fomentar el desempeño, y de igual manera incrementar los estándares para suministrar una meta con el propósito de que los gerentes trabajen en pro de esta. Por otro lado, si el desempeño es demasiado bajo, los gerentes deben decir si toman una medida correctiva. Esta decisión es fácil cuando se puede identificar las razones del deficiente pequeño (por ejemplo, altos costos de mano de obra). Sin embargo, con

mayor frecuencia es difícil de descubrir las razones de desempeño deficiente. Estas pueden implicar factores externos, como la resección, o la causa puede ser interna; por ejemplo, el laboratorio de investigación y desarrollo puede subestimar los problemas que encuentre a los costos extra de adelantar investigación no prevista. No obstante, para cualquier forma de acción es necesario seguir siguiente paso.

- Iniciar las acciones correctivas cuando se determine que el objetivo no se está logrando, la etapa final en el proceso de control consiste en emprender la medida correctiva que permita a la organización lograr sus metas. Tal correctivo puede implicar el cambio de cualquier aspecto de la estrategia o estructura analizada en este libro. La meta consiste en incrementar continuamente la ventaja competitiva de una organización.

Valencia (2007) Precisa que “Para asegurar el logro de los objetivos correspondientes a su esfera de preocupación con cada ámbito gerencial debe establecer sus correspondientes mecanismos de control, de manera que faciliten detectar a tiempo las posibles desviaciones e introducir las medidas correctivas pertinentes. Se integra así un cuadro de control gerencial, con tres subsistemas básicos de control: 1) evaluación de resultados, 2) control de procesos y 3) control de proyectos”.

2.2.1.22. El Necesario cambio de la Gestión Tradicional

Está relacionada con el desarrollo y puede contribuir de manera decidida al mismo, la idea es que, a la luz de la situación actual de la gestión, requiere de un cambio de calado, un big push en definitiva, en la disciplina administrativa, que potencie su nivel e importancia, que incremente su responsabilidad social y que amplíe su ámbito de actuación a áreas no contempladas tradicionalmente por la misma, como son el capital humano e intelectual.

Ciertamente, esa idea elemental de gestión empresarial no está tan ampliamente difundida como sería necesario, ni siempre existen las circunstancias estructurales necesarias. Creemos que circunstancias y hechos como los siguientes implican normalmente una infrautilización de las bondades de los instrumentos del administrador, incluso un total desaprovechamiento de la disciplina administrativa en su potencial contribución al desarrollo económico.

No es extraño (aunque existen honrosas excepciones) que los expertos administradores y lo que es peor, las autoridades emisoras de normas administrativas y de gestión no se hayan planteado esa relación, que la ignoren o incluso que la desprecien; lamentablemente, todavía persiste en algunos ámbitos la imagen del administrador tradicional con una técnica cuya utilidad no va más allá del control del registro de hechos para cumplir o incluso, para no cumplir, con las obligaciones fiscales; La teoría de la gestión no siempre se ha desarrollado adecuadamente, como medio de fortalecer el carácter científico de esta disciplina en sus diferentes áreas, en este caso de la gestión y con ello, su rigor y prestigio frente a terceros.

Según Pereda, (2000) la auditoría de gestión se orienta mucho más al control del presupuesto que a la generación de información útil para la atención económicas, con lo que no siempre es apreciada como un instrumento de planificación económica y social; Los objetivos de control y supervisión de la información administrativa no siempre se definen desde una perspectiva macroeconómica con orientación al desarrollo económico. El nivel de formación en los expertos en gestión es, en ocasiones, deficiente, a la vez que la disponibilidad de medios e instrumentos para actuar no es la óptima sobre todo por la carencia de recursos y por la falta del cambio y capacitación en ellos mismos.

Es necesario, por tanto, un cambio importante de paradigmas de gestión tradicional, una drástica transformación, un Big Push que la reoriente hacia el nuevo modelo de gestión empresarial. Sin duda, estamos todos implicados en este cambio. Pero creo que es importante señalar que en el mismo debe ser responsabilidad compartida de nuevas formas de administrar con enfoques interdisciplinarios y transdisciplinarios.

2.2.2. La Toma de Decisiones

La toma de decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico. Específicamente, la atención es un proceso conducido por gerentes, relacionado con terceros que también toman decisiones. Además, la toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de las organizaciones con acciones que la llevarán hacia el futuro. En las decisiones se trata con problemas. Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se

ajusta al estado deseado. La naturaleza y condiciones de las decisiones frente a los diferentes problemas, requieren diferentes tipos de decisiones (Stoner, 2009)

La atención es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. No puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis. Algunas veces los gerentes consideran que la atención es su principal tarea, pues constantemente deciden qué hacer, quién debe hacerlo y cuándo, dónde, e incluso, cómo se ha de hacer; sin embargo, la atención es sólo un paso en el sistema de planeación. Así, incluso cuando se actúa rápido y sin pensarlo mucho, o cuando una acción tiene influencia sólo unos minutos, la planeación está presente: es parte de la vida diaria de todos. Raras veces puede juzgarse un curso de acción aislado, porque virtualmente cada decisión debe orientarse hacia otros planes. La atención debe ser efectiva y racional (Koontz & Otros, 2012).

La teoría del comportamiento concibe la organización como un sistema de decisiones. En ese sistema, cada persona participa de forma racional y consciente, escogiendo y tomando decisiones individuales al respecto de alternativas racionales de comportamiento. Así, está permeada de decisiones y acciones. Las teorías administrativas anteriores dieron mucha importancia a las acciones y ninguna a las decisiones que la provocaron. Para la teoría del comportamiento no es únicamente el administrador quién toma las decisiones. Todas las personas en la organización, en todas las áreas de actividades y niveles jerárquicos y en todas las situaciones se encuentran continuamente tomando decisiones relacionadas o no con su trabajo. Decisión es el proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Gestión, 2012).

La atención es un proceso decisional individual o en equipo y elección de alternativas convenientes sobre un problema u oportunidad de la empresa frente al entorno, se requiere la decisión racional del gestor de la información y conocimiento contable o empresario frente a las condiciones decisionales.

2.2.2.1. Proceso Decisional

El proceso de decisión es complejo y depende de las características personales del tomador de decisiones, de la situación en que está involucrado y

de la forma cómo percibe la situación El proceso de decisión exige siete etapas: 1) Diagnóstico de la situación. 2) Definición del Problema. 3) Definición del Objetivo. 4) Alternativas de Solución. 5) Evaluación de Alternativas. 6) Selección de la Alternativa Y 7) Implementación de la Alternativa (Chiavenato, 2012).

2.2.2.2. Naturaleza de la atención

Los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones. Los asuntos de rutina o poca importancia, se puede manejar mediante un procedimiento establecido, una especie de decisión programada, aquellas que se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas escritas o no escritas, que Facilitan la atención, en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas (limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir qué hacer y la decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales (Stoner, 2009).

2.2.2.3. Condición Decisional

Se manifiesta de acuerdo a las siguientes características:

Certidumbre

En condiciones de certidumbre, conocemos nuestro objetivo y contamos con información exacta, mensurable y confiable del resultado de cada una de las alternativas que estamos considerando.

Riesgo

Los riesgos se presentan siempre que es imposible pronosticar con certeza el resultado de una alternativa, aunque se cuente con suficiente información para pronosticar las probabilidades que conducirán al estado deseado.

Incertidumbre

En condiciones de incertidumbre, se sabe muy poco de las alternativas o sus resultados. La incertidumbre puede nacer de dos fuentes. En primer lugar, los administradores pueden enfrentar condiciones externas que están fuera de su control, total o parcialmente,

Heurística

La racionalidad limitada. Han demostrado que las personas dependen de principios heurísticos, o reglas prácticas, para simplificar la atención (Stoner, 2009).

Stoner (2009) Refiere que cuando los humanos toman decisiones, tres elementos heurísticos se presentan una y otra vez, los cuales se explican a continuación:

1. Disponibilidad, en ocasiones, las personas juzgan la probabilidad de un hecho comparándolo con sus recuerdos. En principio, es más fácil recordar hechos que ocurren con frecuencia. Por tanto, los hechos que están más “disponibles” en la memoria, presuntamente, tendrán más probabilidades de ocurrir en el futuro. Este supuesto se basa en la experiencia de toda una existencia y, al parecer, resulta bastante razonable. Sin embargo, la memoria humana también se ve afectada por cuán recientemente ha ocurrido el hecho y cuán vivida fue la experiencia.
2. Representatividad, las personas también tienden a determinar la probabilidad de un hecho tratando de equipararlo con una categoría existente. De igual manera, los gerentes del producto podrían pronosticar el desempeño de un producto nuevo relacionándolo con otros productos que tienen antecedentes probados. De hecho, sin embargo, cada persona o producto es una mercancía nueva y no sólo el representante de un grupo y así se deberá juzgar.
3. Anclas y Ajustes, las personas no sacan sus decisiones de la nada. Por regla general, parten de un valor inicial o “ancla” y después ajustan ese valor para llegar a una decisión final. Por desgracia, el depender mucho del factor único del valor inicial tiende a opacar otros criterios importantes. Además, diferentes valores iniciales desembocan en diferentes decisiones.

2.2.2.4. Decisiones Adaptivas

La toma racional de decisiones se fundamenta en la idea de que los gerentes pueden convertir una complicada maraña de hechos., supuestos, objetivos y suposiciones probables en una decisión clara para que el personal de la organización pueda actuar. Existe una sólida creencia de que las capacidades mentales de los gerentes pueden influir en todo eso. Por tanto, la atención representa un esfuerzo por ejercer control en el destino de la organización. Éste ha sido un postulado distintivo de la gestión durante más de 100 años. En fecha reciente, la creencia ha encontrado reticencias, El enfoque adaptativo para la

atención ha ido surgiendo, cada vez más, como una forma de concebir lo que pueden lograr los gerentes y lo que no pueden esperar.

Este enfoque adaptativo gira en torno al supuesto de que el vínculo entre los actos de la organización (resultado de una decisión) y las consecuencias de esos actos son mucho más confusos y mucho más imprevisibles de lo que suponen las personas que toman decisiones racionales. Según el enfoque adaptativo, los resultados de una decisión se producen en forma conjunta por lo que hace la organización y lo que están haciendo otras organizaciones al mismo tiempo.

2.2.2.5. Enfoques adaptativos para la atención

La teoría de juegos, es el estudio de las personas que toman decisiones interdependientes. Un juego es una situación que entraña, cuando menos, a dos personas y en la cual cada una de ellas hace elecciones basadas, en parte, en lo que espera que los demás hagan. La teoría de juegos subraya el papel explícito de las relaciones humanas y sus interacciones en las decisiones. La perspectiva de la teoría de juegos requiere que se suponga que el proceso de atención es cuestión de dos personas que toman una decisión y se adaptan a la presencia de la otra al mismo tiempo. Las dos pueden decidir de manera racional, pero también adaptándose.

La teoría del caos, es el estudio de los patrones dinámicos de sistemas sociales grandes. Por tanto, la teoría del caos es descendiente de la teoría de los sistemas. Los teóricos del caos prestan mucha atención a la turbulencia de un sistema. En condiciones de turbulencia.

2.2.2.6. Racionalidad

Teoría de la racionalidad limitada. Esta teoría señala que las personas que toman decisiones se deben enfrentar a información inadecuada respecto a la naturaleza de un problema y sus posibles soluciones, la carencia de tiempo y dinero para reunir información más completa, la incapacidad para recordar grandes cantidades de información y los límites de su propia inteligencia. En lugar de buscar la decisión ideal o perfecta, los gerentes con frecuencia se conforman con aquella que servirá adecuadamente para sus propósitos (Stoner, 2009).

La racionalidad reside en la elección de los medios (estrategia) adecuados para alcanzar determinados fines (objetivo), con la finalidad de obtener los mejores resultados. Sin embargo, las personas se comportan en forma racional solamente en función de aquellos aspectos de la situación que logran percibir y tomar conocimiento (cognición). Los otros aspectos de la situación que no se perciben o no se conocen por las personas, a pesar de que existen en la realidad, no interfieren en sus decisiones. A ese fenómeno se le da el nombre de racionalidad limitada: las personas toman decisiones racionales (adecuación de medios y fines) únicamente en relación con los aspectos de la situación que logran percibir e interpretar (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Gestión, 2012).

2.2.2.7. ¿Cómo Decidir? y ¿Quién Decide?

El modelo racional no ofrece una guía para saber quién debe tomar la decisión y, con frecuencia, la primera decisión que debe tomar el gerente es ¿quién decidirá? Esta por la decisión (como suele ocurrir), el proceso para tomar la decisión deberá estar dirigido por la perspectiva de que ellas acepten la decisión. Por tradición, la responsabilidad última de la atención corresponde a los gerentes. Empero, este enfoque no siempre es acertado.

Incluso una decisión gerencial bien concebida, puede fracasar si el gerente no puede convencer a los demás de que la ejecuten en forma voluntaria. Además, en ocasiones, los demás tienen razones magníficas para oponerse a la decisión; quizá tengan conocimiento de alternativas o factores relevantes que no fueron considerados en el análisis original. Por otra parte, los empleados pueden implantar una decisión, con lealtad, incluso aunque no estén de acuerdo con ella, y obtener malos resultados porque la decisión es mala. Por tanto, es cada vez mayor la cantidad de empleados que toman parte en el proceso de la atención (Stoner, 2009).

Dentro de la empresa el cómo decidir debe expresar la vía o manera en que se pueda decidir en determinada circunstancia y quién debe decidir no solo es el gerente (sesgo de la carrera administrativa) sino dentro de la estructura organizacional en cada área, actividad, nivel, etc. se forjan y toman decisiones frente a una problemática dada y mayormente deciden quienes están inmersos u ocupan líneas decisorias de hecho que se orienta a la decisión en equipo.

2.2.2.8. Modelo Racional de Atención

Los gerentes que ponderan sus opciones y calculan los niveles óptimos de riesgo están usando el modelo racional para tomar decisiones. Este modelo resulta muy útil para tomar decisiones no programadas; sirve a los gerentes para ir más allá de un razonamiento a priori, es decir de la suposición de que existe una solución evidente que sólo está en espera de que alguien la encuentre. Ninguno de los enfoques para tomar decisiones puede garantizar que un gerente tomará siempre la decisión acertada. Empero, los gerentes que recurren a un enfoque racional, inteligente y sistemático tienen más probabilidades de encontrar soluciones de gran calidad que otros gerentes. Esta idea ha guiado a los gerentes durante muchos años (Stoner, 2009).

2.2.2.9. El Decisor

Para la conceptualización de decisor se adaptó y mixturó las concepciones de los siguientes autores (Villegas Villegas & Otros, 2011) sobre fundamentos antropológicos – sociológicos y (Stoner, 2009) gestión, como una nueva forma de concebir su concepción actual y proyectiva dotado de una prospectiva empresarial. El decisor u empresario (Homo complexus) es aquel que dirigen estratégicamente una empresa, dotado de capacidades y competencias suficientes donde presenta un despliegue apoteósico y multilateral de todas sus potencialidades humanas (paidea), a través de un proceso continuo-discontinuo de interacción con el entorno, expresando sus cualidades de asombro, admiración, curiosidad, observación, búsqueda, heurística, demiúrgico, reconstrucción, desenmascaramiento, aruspicina hermenéutica, autopoiesis, etc. de conocimientos tradicionales y vigentes económicos, contables y administrativos; dotado de una meta reflexión en la que aspira una comprensión nueva utilizando la dialéctica, conciencia histórica y crítica para promover políticas transformadoras de naturaleza noológica del empresario y su realidad empresarial donde es imperativa la necesidad de desarrollar transformadoramente el universo y a su ideal de perfección como decisor empresarial.

2.2.2.10. Decisión y Monitoreo

Cuando se ha elegido la mejor de las alternativas existentes, los gerentes pueden hacer planes para abordar los requisitos y los problemas que se podrían

encontrar al llevarla a la práctica. La aplicación de la decisión no sólo se limita a girar las órdenes adecuadas. Se deben conseguir recursos y asignarse de acuerdo con las necesidades. Los gerentes establecen presupuestos y calendarios para las acciones que han decidido poner en práctica, las cuales les permiten medir el avance en términos concretos. A continuación, asignan la responsabilidad de las tareas específicas interesadas. Asimismo, establecen un procedimiento para los informes sobre el avance y se preparan para aplicar correcciones, en caso de que surgieran otros problemas. Los presupuestos, programas e informes del avance son esenciales en el desempeño de la función administrativa del control (Stoner, 2009).

2.2.2.11. Habilidades

Una habilidad es la capacidad de transformar conocimiento en acción, que resulta en un desempeño esperado.

Según Katz citado por (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Gestión, 2012), existen tres habilidades importantes para el desempeño administrativo exitoso como son la técnica, la humana y la conceptual, los cuales son explicados a continuación:

1. **Habilidades Técnicas:** Incluyen el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Por ejemplo, habilidades en perspectiva, programación de computadoras, ingeniería, etcétera. Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer; es decir, con el trabajo con "objetos", ya sean físicos, concretos o procesos materiales. Es relativamente fácil trabajar con objetos y cifras, porque son estáticos e inertes y no se oponen ni resisten a la acción del administrador.
2. **Habilidades Humanas:** Se relacionan con el trato con personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales. Las habilidades humanas se relacionan con la interacción personal. El desarrollo de la cooperación en equipo, el estímulo a la participación sin temores ni celos, y el desarrollo de las personas son ejemplos característicos de habilidades humanas; saber trabajar con personas y por medio de ellas.

3. **Habilidades Conceptuales:** Implican la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Un administrador con habilidades conceptuales es apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarias entre sí; para entender cómo se relaciona la organización con el ambiente y cómo afectan los cambios en una parte de ella a las demás. Las habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas. Representan las capacidades cognitivas más sofisticadas del administrador, que le permiten planear el futuro., interpretar la misión, desarrollar la visión y percibir oportunidades donde no hay en apariencia. A medida que un administrador hace carrera en la organización, requiere desarrollar cada vez más sus habilidades conceptuales. Koontz (2012) agrega una cuarta habilidad:
4. **Habilidades de Diseñar Soluciones,** se orienta a la decisión de la alta gerencia. Aclara que, estas no son decisivas para los subordinados, ya que la importancia relativa de estas habilidades puede ser distinta en los diferentes niveles.

2.2.2.12. Roles

Henry Mintzberg citado por Stoner (2009) ha estudiado con detenimiento el que hacer de los gerentes. Refiere los siguientes roles:

1. **Enlace** (rol interpersonal), cuando dirige la convocatoria a una junta.
2. **Monitor** (rol informativo), cuando revisa con las proyecciones para el mercado.
3. **Negociador** (rol de decisión), cuando discute cuáles serán los medios del libro.

También influye en los roles que desempeñan:

Experiencia

Es común que los gerentes experimentados crean (a menudo sin percatarse de ello) que los éxitos que han logrado y los errores que han cometido les orientan casi infaliblemente hacia el futuro. Es probable que esta actitud sea más pronunciada conforme mayor sea la experiencia del gerente y más alto el puesto al que haya escalado en la organización.

En cierto grado la experiencia es la mejor maestra, el hecho mismo de que los gerentes hayan alcanzado su puesto parece justificar sus decisiones pasadas; además, el proceso de análisis profundo de los problemas, la atención y observación de cómo los programas tienen éxito o fracasan, genera un grado de buen juicio (que a veces raya en la intuición). Sin embargo, muchas personas no aprenden de sus errores, ello es claro en gerentes que nunca parecen adquirir el sano juicio requerido por la empresa moderna (Koontz & Otros, 2012).

Depender de la experiencia pasada como guía para una acción futura puede ser peligroso porque: Muy pocas personas reconocen las razones que subyacen a sus errores o fracasos. Las lecciones de la experiencia pueden ser completamente inaplicables a nuevos problemas: las buenas decisiones deben evaluarse frente a los sucesos futuros, en tanto que la experiencia pertenece al pasado.

En cambio, si una persona analiza su experiencia con cuidado, más que seguirla a ciegas, y extrae de ella los motivos fundamentales de éxitos o fracasos, puede serle útil como base para el análisis de decisiones.

2.2.2.13. Nivel Académico

Son las fases secuenciales del sistema de educación superior que agrupan a los distintos niveles de formación, teniendo en cuenta que se realicen antes o después de haber recibido la primera titulación que acredite al graduado para el desempeño y ejercicio de una ocupación o disciplina determinada. Los niveles académicos son Pregrado y Posgrado.

Un individuo digno de considerarse académico debe contar con determinados rasgos que hacen a las habilidades, conocimientos y técnicas adquiridas, como también a las normas de comportamiento, al desarrollo de proyectos de investigación y al cumplimiento con la idea de transmisión de la sapiencia desarrollada a lo largo del tiempo. Por otro lado, el término académico también puede hacer referencia a determinado tipo de estudios que son por lo general aquellos que se realizan una vez terminada la carrera principal y que se conocen como estudios de posgrado (maestrías o doctorados). Para cursar estos estudios es necesario contar con importantes cualificaciones académicas y con el desarrollo de proyectos de investigación de diverso tipo.

2.2.2.14. Capacidades y Habilidades

La función gerencial implica tener capacidad para conducir personas, un don especial para ser reconocidos y seguidos por los subalternos, indudablemente para esto se requiere capacidad técnica profesional espontánea y otros aspectos directivos en concordancia con (Stoner, 2009) que se señalan a continuación:

- Capacidad para tomar decisiones
- Imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia
- Habilidad para supervisar, controlar y liderar
- Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro
- Habilidad para despertar entusiasmo
- Habilidad para desarrollar nuevas ideas
- Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes
- Capacidad de trabajo
- Habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios
- Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos
- Imparcialidad y firmeza
- Capacidad de adaptarse al cambio
- Deseo de superación
- Capacidad técnica de marketing para promocionar los productos de la empresa
- Capacidad para el análisis y solución de problemas
- Paciencia para escuchar
- Capacidad para relacionarse

Puntos críticos y determinantes de la competitividad a diferentes niveles:

Nivel Micro:

- Capacidad de gestión
- Estrategias empresariales
- Gestión de innovación
- Prácticas en el ciclo de producción
- Capacidad de integración en redes de cooperación tecnológica
- Logística empresarial
- Interacción entre proveedores, productores y compradores

Nivel Macro:

- Política de infraestructura fiscal
- Política educacional
- Política tecnológica
- Política de infraestructura industrial
- Política ambiental
- Política regional
- Política de comercio exterior

2.2.2.15. Gestión de Desempeño

Actualmente la inversión más fuerte de las empresas está focalizada en las personas, su capital humano, sus profesionales y la savia del éxito empresarial. Por esta razón, el rol del directivo está evolucionando y cambiando rápidamente. Junto con la responsabilidad de negocio, para la que suele estar muy preparado, el profesional está asumiendo una nueva función trascendental, continua y transversal que consiste en convertirse en mentor de su equipo, y en un referente como “entrenador” o “gestor del desempeño”.

La gestión del desempeño se ha convertido en una actividad esencial para promover el talento y la mejora continua en nuestro “quehacer diario”. Una herramienta para convertirse en un facilitador del equipo, para mejorar los resultados estratégicos, alinear los objetivos individuales a la cultura de la empresa y conseguir el compromiso de los profesionales para convertirlos, por qué no, en “fans” del negocio. La necesidad de identificar, retener y desarrollar el talento está ligado a esta nueva responsabilidad, pero también a promover la comunicación corporativa, los valores, transmitir la ética y seguir enfocando la acción hacia la eficiencia y consecución de resultados. Por otro lado, está ligada también a los planes de carrera, a descubrir las expectativas de los profesionales para apoyarles con formación, proponerles retos, darles tiempo y seguimiento para madurar profesionalmente y, a la vez, situarles en la dirección apropiada dentro de la empresa para que lideren su propia carrera profesional.

Sin embargo, no todas las compañías consiguen los mismos resultados gestionando su equipo. La falta de éxito en los planes de evaluación de desempeño puede venir dada porque no se considera una actividad estratégica. Puede incluso llegar a provocar frustración para el directivo y el equipo, suponer

pérdidas económicas y de negocio, perjudicar el clima laboral e, incluso, acelerar fugas de potenciales directivos.

2.3. HIPÓTESIS

A continuación, se presenta la Hipótesis alternativa (Ha) y la Hipótesis nula(Ho) tanto generales como específicas de la investigación a realizarse:

2.3.1.Hipótesis General

La gestión de servicios tiene una relación positiva y significativa con las decisiones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016. (H1).

La gestión de servicios no tiene una relación positiva y significativa con las decisiones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016. (Ho).

2.3.2.Hipótesis específicas

- a) La Gestión de Servicios de Calidad tiene una relación positiva y significativa con el proceso decisonal de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016.
- b) La Gestión de Servicios Tributarios tiene una relación positiva y significativa con las cualidades del decisor en la atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016.
- c) La Estrategia de Servicios tiene una relación positiva y significativa con la condición decisonal de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

2.4.1.Atención al cliente

Martínez (2007). En el documento consideraciones teóricas sobre atención al cliente se refiere a lo siguiente: El cliente es el núcleo en torno al cual debería girar siempre la política de cualquier empresa. Superadas las teorías que sitúan el producto como eje central, se impone un cambio radical en la cultura de las empresas hacia la retención y fidelización del cliente, concebido éste como el mayor valor de las organizaciones y ante el que se supeditan todos los procesos, incluidos los referentes a la fabricación y selección de los productos y servicios que se ofertan y, por supuesto, la relación con el cliente.

2.4.2. Características de los clientes

Martínez (2007). En el documento consideraciones teóricas sobre atención al cliente se refiere a lo siguiente: El cliente es el núcleo en torno al cual debería girar siempre la política de cualquier empresa. Superadas las teorías que sitúan el producto como eje central, se impone un cambio radical en la cultura de las empresas hacia la retención y fidelización del cliente, concebido éste como el mayor valor de las organizaciones y ante el que se supeditan todos los procesos, incluidos los referentes a la fabricación y selección de los productos y servicios que se ofertan y, por supuesto, la relación con el cliente.

2.4.3. Características de los clientes

Martínez (2007). En el documento consideraciones teóricas sobre atención al cliente se refiere a lo siguiente:

- Son las personas más importantes para cualquier organización
- Un cliente no depende de usted, es usted quien depende del cliente.
- Un cliente no interrumpe su trabajo, sino que es la finalidad del mismo.
- No le está haciendo ningún favor al servirle, sino que ese es su obligación.
- Son seres humanos llenos de necesidades y deseos. Su labor es satisfacerlos
- Merecen el trato más amable y cortés
- Representan el fluido vital de la organización, sin ellos la organización no tendría razón de ser.

2.4.4. Clasificación de los clientes

Martínez (2007). Citando a Karl Albrecht y Jack Carson en el libro La excelencia de los servicios y. La revolución de los servicios, clasifica a los clientes, en clientes internos y externos; donde:

- Interno: Son aquellas personas dentro de la empresa, que por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.
- Externos: Son aquellos que no pertenece a la empresa u organización y va a solicitar un servicio o a comprar un producto.

2.4.5. Administración de la calidad del servicio

Stanton, Etzel y Walker (2007). Los proveedores de servicios deben entender dos atributos de la calidad del servicio. Primero, la calidad la define el cliente, no el productor vendedor.

Su peinador puede estar encantado con el trabajo que hizo con el cabello de usted, pero si usted piensa que su pelo se ve horrible entonces la calidad del servicio es mala. Segundo, los clientes evalúan la calidad del servicio comparando sus expectativas con sus percepciones de cómo se realiza este. En este proceso, no hay garantía de las expectativas serán razonables, ni seguridad alguna de que la percepción del desempeño por el cliente se basará en más que una sola experiencia.

En consecuencia, para administrar de manera efectiva la calidad, una empresa de servicios debe:

- Ayudar a los clientes a formular expectativas.
- Medir en nivel de expectativa de su mercado meta.
- Afanarse por mantener uniforme la calidad del servicio o sobre el nivel de expectativa.

2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES DE ESTUDIO

Las variables son:

- **Variable 1:** Gestión de Servicios
- **Variable 2:** Decisiones

2.6 DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES

Las variables pueden definirse como aspectos de los problemas de investigación que expresan un conjunto de propiedades, cualidades y características observables de la unidad de análisis, tales como individuos, grupos sociales, hechos, procesos y fenómenos sociales o naturales. Las variables, como aspectos de los problemas de investigación que asumen distintos valores, deben definirse tanto conceptual como operacionalmente (Carrasco Días, 2006).

A continuación, presentamos la operacionalización de las siguientes variables:

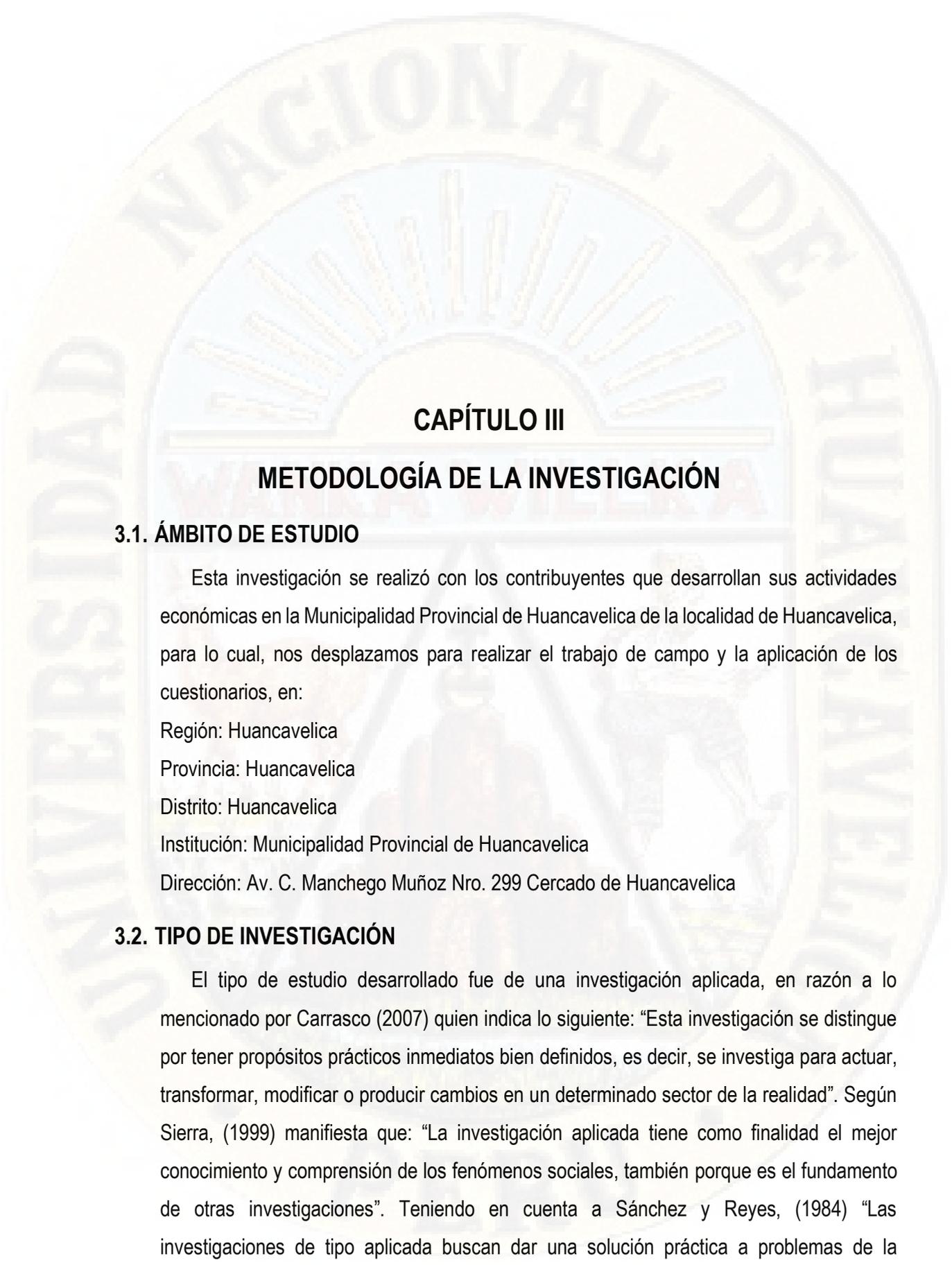
Tabla 1:

Operacionalización de las Variables

VARIABLE 1	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
GESTIÓN DE SERVICIOS	<p>Definición Conceptual: La gestión de servicios está adquiriendo cada vez más fuerza en las empresas e instituciones, debido a la gran competitividad, cambios en el entorno empresarial, internacionalización y globalización de los mercados así como a la rapidez con que se producen los cambios en los sistemas de información. Esteban, (2011).</p> <p>Definición Operacional: Para evaluar y medir los procesos de perspectiva de gestión, se han considerado a la gestión contable, la gestión tributaria y la gestión empresarial.</p>	SERVICIOS DE CALIDAD	Oportunidad Conocimiento Motivación Amabilidad Cortesía
		SERVICIOS TRIBUTARIOS	Orientación tributaria Información tributaria Normatividad tributaria Atención virtual (página web) Procedimientos administrativos
		ESTRATEGIAS DE SERVICIOS	Servicios on line Servicio just in time Diferenciación de servicios Imagen corporativa Marketing de servicios

VARIABLE 2	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
DECISIONES	<p>Definición Conceptual: La atención es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico. Específicamente, la atención es un proceso conducido por gerentes, relacionado con terceros que también toman decisiones. Además La atención relaciona las circunstancias presentes de las organizaciones con acciones que la llevarán hacia el futuro. En la atención se trata con problemas. Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado. La naturaleza y condiciones de las decisiones frente a los diferentes problemas, requieren diferentes tipos de decisiones (Stoner, 2009).</p> <p>Definición Operacional: Para evaluar y medir los procesos de contrataciones públicas de bienes, servicios y obras se han considerado al proceso decisonal, la condición decisonal y el decisor empresario de las contribuyentes.</p>	CONDICIONES DE ATENCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Diagnóstico de la situación ❖ Definición del Problema ❖ Definición del Objetivo ❖ Alternativas de Solución ❖ Evaluación de Alternativas ❖ Selección de la Alternativa ❖ Implementación de la Alternativa
		DECISIONES DE ATENCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Certeza ❖ Riesgo ❖ Incertidumbre ❖ Heurística ❖ Adaptiva ❖ Racionalidad
		DECISOR	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Habilidades (Conceptuales, Humanas y Técnicas) ❖ Roles (Innovador, Continuo, Participativo, Dinámico y Flexible) ❖ Experiencia ❖ Nivel Académico

Nota: Elaboración propia, según normas APA



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

Esta investigación se realizó con los contribuyentes que desarrollan sus actividades económicas en la Municipalidad Provincial de Huancavelica de la localidad de Huancavelica, para lo cual, nos desplazamos para realizar el trabajo de campo y la aplicación de los cuestionarios, en:

Región: Huancavelica

Provincia: Huancavelica

Distrito: Huancavelica

Institución: Municipalidad Provincial de Huancavelica

Dirección: Av. C. Manchego Muñoz Nro. 299 Cercado de Huancavelica

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio desarrollado fue de una investigación aplicada, en razón a lo mencionado por Carrasco (2007) quien indica lo siguiente: “Esta investigación se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad”. Según Sierra, (1999) manifiesta que: “La investigación aplicada tiene como finalidad el mejor conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales, también porque es el fundamento de otras investigaciones”. Teniendo en cuenta a Sánchez y Reyes, (1984) “Las investigaciones de tipo aplicada buscan dar una solución práctica a problemas de la

realidad". Por estas razones el tipo de investigación es aplicada. Del análisis anterior se puede advertir que la investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar; es la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad. Zorrilla y Torres, (1993) pág.43.

3.3. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

Carrasco (2007) nos da a entender sobre este nivel, mencionando lo siguiente: "Es la investigación que responde a la interrogante ¿por qué?, es decir, con este estudio podemos conocer por qué un hecho o fenómeno de la realidad tiene tales y cuáles características, cualidades, propiedades, etc., en síntesis, por qué la variable en estudio es como es" Por lo que el nivel es correlacional. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), en su libro: Metodología de la Investigación, 6ed. considera que: Los estudios correlacionales tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.

Para (Arias, 2006) en su libro: El Proyecto de Investigación, cuando define la investigación correlacional indica que: Su finalidad es determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. En estos estudios, primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno. (pág. 25)

En efecto, bajo estas consideraciones nuestro trabajo de investigación alcanzó un nivel correlacional – descriptivo; especificando propiedades y características importantes de las variables analizadas y describiendo las tendencias de un grupo o población.

3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta a Méndez, (1998) quien considera que el método científico es el componente activo que tipifica a la ciencia, ya que la unidad fundamental de las ciencias radica, no tanto en su contenido como en la adopción de un método común de abordaje e

investigación y que el método científico es una guía procedimental, producto de la experiencia y la reflexión, que provee pautas lógicas generales para desarrollar y coordinar operaciones destinadas al planteamiento y solución de problemas relacionados con la ciencia del modo más eficaz posible, se puede inferir que en la presente investigación, utilizamos el método científico como método general.

3.4.1. Método general

El método científico general es un procedimiento para descubrir las condiciones en que se presentan sucesos específicos, caracterizado generalmente por ser tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica. Pardinás, (1969) nos dice: "Método de trabajo científico es la sucesión de pasos que debemos dar para descubrir nuevos conocimientos o, en otras palabras, para comprobar o rechazar hipótesis que implican conductas de fenómenos, desconocidos hasta el momento". El método científico no es otra cosa que la aplicación de la lógica a las realidades o hechos observados. En la actualidad según Cataldo, (1992): "El estudio del método científico es objeto de estudio de la epistemología. Asimismo, el significado de la palabra "método" ha variado. Ahora se le conoce como el conjunto de técnicas y procedimientos que le permiten al investigador realizar sus objetivos". Según A. P. Kuprian "método científico es la cadena ordenada de pasos o acciones basadas en un aparato conceptual determinado y en reglas que permiten avanzar en el proceso del conocimiento, desde lo conocido hasta lo desconocido". De manera que también en la investigación se utilizó los siguientes métodos específicos:

3.4.2. Métodos específicos

Método Inductivo: De acuerdo a este método se vio la forma de razonamiento considerando el conocimiento de casos particulares para llegar a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en el uso de la tecnología actual. Este análisis distingue la inducción completa e incompleta, porque la primera toma en cuenta todos los casos particulares para llegar a la generalidad y es utilizada fundamentalmente en las ciencias formales, mientras que la segunda toma en cuenta solo un conjunto limitado de casos y es característica de las ciencias factuales.

Método Deductivo: Se hizo un análisis en forma de razonamiento mediante el cual se tomó en cuenta un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad donde se dedujo a partir de este. Según la teoría la deducción parte de principios, leyes y axiomas que reflejan las relaciones generales, estables, necesarias y fundamentales

entre los objetos y fenómenos de la realidad, derivando de ellos las características y el comportamiento de los casos particulares.

Método Analítico: Aquí se han distinguido los elementos de un fenómeno y se ha procedido a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas. Estas operaciones no existen independientemente una de la otra; el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis.

Método Sintético: Este proceso ha servido para relacionar hechos aparentemente aislados, formulando una teoría o concepto que unifica los diversos elementos. Hemos podido utilizar en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, presentando más en el planteamiento de la hipótesis y sintetizando las superaciones en la imaginación para establecer una explicación tentativa sometida a prueba.

Método Estadístico: Según Ary, Donald y otros (1993) “Los métodos estadísticos describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio. Este nivel de Investigación responde a las preguntas: quién, qué, dónde, cuándo y cómo”. Este método ha servido para procesar la información estadística con la finalidad de determinar la demostración de la hipótesis en nuestro trabajo de investigación.

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para Hernández et al, (2014). “La investigación no experimental es el estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152).

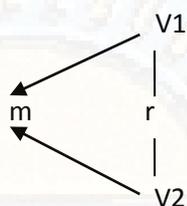
Por lo que atendiendo al tipo de investigación, el diseño asumido para nuestra investigación ha sido el no experimental y transeccional.

- No experimental, porque no se manipula la variable.
- Transeccional, porque se realizó en un momento determinado.

Según OSEDA, Dulio (2008), “El diseño no experimental o diseño ex post facto, son aquellos diseños donde las variables independientes no son manipuladas deliberadamente. Con estos diseños se hacen investigaciones donde los sujetos, los fenómenos y los procesos se estudian tal como se dan y por lo tanto sólo se pueden saber que algo es causa de algo, si esto es observable después que sucedió, por lo que se denomina ex post facto

(después que aconteció). En este tipo de diseño el investigador no introduce ninguna variable experimental en la situación que desea estudiar”.

No se han controlado las variables, dado que el estudio se ha basado en un análisis de eventos ya ocurridos de manera natural; por lo que, describiendo el modelo anterior, primero se identificó la muestra de estudio, seguidamente se midió las dos variables en estudio, luego con las dos variables se procedió a relacionarla de tal manera que se obtuvo el coeficiente o intensidad de la relación, para luego dar explicaciones deductivas e inductivas, bajo el siguiente esquema:



m = Trabajadores/Contribuyentes de la MPH.

V1 = Gestión de Servicios.

V2= Decisiones de Atención.

r = Relación entre las dos variables.

El diseño específico comprende la Gestión de Servicios (V1) y las Decisiones de Atención (V2).

3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.6.1. Población:

Según, Hurtado & Toro (1998), definen que: “población es el total de los individuos o elementos a quienes se refiere la investigación, es decir, todos los elementos que vamos a estudiar, por ello también se le llama universo. (p.79)”.

Según, De Barrera (2008), define la población como un: “conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión. (p.141)”

Según, Balestrini (2006) define la población como: “conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos, que presentan características comunes. (p. 137)”

Según, Terrones (1995, pág. 299), “se llama población al universo que se necesita estudiar o al grupo más grande de individuos, objetos, cosas o situaciones que puedan ser agrupados en función de una o más características comunes”.

Según Quezada (2012, pág. 38) refiere que: La población representa una colección completa de elementos (sujetos, objetos, fenómenos o datos) que poseen algunas características comunes. Presentamos en la Tabla 2 la Población de los trabajadores y contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla 2:

Población de Trabajadores y Contribuyentes

N°	Unidad de Análisis	Municipalidad Provincial de Huancavelica	Lugar	Total
1.	Autoridades	Alcalde (1) y Regidores (11)	Huancavelica	12
2.	Trabajadores	Nombrados (152) y Contratados (325)	Huancavelica	477
3.	Contribuyentes:	Al 31 de enero del 2017 (6345)	Huancavelica	6 345
Total Población				6 834

Nota: Recuperado del Cuadro de asignación de personal de la MPH

3.6.2. Muestra:

También, Balestrini (2006), señala que: “una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible. (p.141)”

En cambio, De Barrera (2008), señala que: “la muestra se realiza cuando: la población es tan grande o inaccesible que no se puede estudiar toda, entonces el investigador tendrá la posibilidad seleccionar una muestra. (p. 141)” en consecuencia, la muestra se considera “como cualquier sub conjunto de la población” (Tomás, 2007, pág. 15),

Por otro lado, Según Alvarado (2009, pág. 385) la muestra, es un medio utilizado para inferir algo acerca de una población mediante la selección de una parte de la misma.

Para determinar el tamaño de la muestra en una población finita se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 p \cdot q}$$

Donde:

N = Es el tamaño de la población.

α = Riesgo o Nivel de Significancia.

$Z_{\frac{\alpha}{2}}$ = Puntuación correspondiente al riesgo α que se haya elegido.

p = Porcentaje estudiado.

q = $100 - p$.

e = Error permitido.

Cuyos cálculos del total de la población de 1 580 la muestra determinada fue de 100 trabajadores y contribuyentes de la Municipalidad provincial de Huancavelica para realizar la presente investigación, a un nivel de confianza del 90% con un riesgo del 5% y una precisión del 10% sabiendo que “p” y “q” es el 50% fue 100. Presentamos en la Tabla 3 la muestra determinada de los trabajadores y contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla 3:

Muestra de Trabajadores y Contribuyentes

N°	Unidad de Análisis	Municipalidad Provincial de Huancavelica	Lugar	Total
1.	Autoridades	Alcalde y Regidores	Huancavelica	2
2.	Trabajadores	Nombrados y Contratados	Huancavelica	11
3.	Contribuyentes:	Al 31 de enero del 2017	Huancavelica	87
Total Muestra				100

Nota: Elaboración propia sobre la base del Cuadro de asignación de personal de la MPH

3.6.3. Muestreo:

En el muestreo hay una clara influencia de los investigadores porque hemos seleccionado atendiendo a razones de situaciones concretas, por lo que los errores cometidos no son grandes ya que existe homogeneidad en la población. Además, este trabajo de investigación contiene el muestreo aleatorio simple, considerando que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Además, el muestreo implica determinar una porción de la población para luego basándose en la inferencia tomar decisiones bajo certeza (Álvarez Mauricio, 2006, pág. 83).

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Hemos analizado documentos bibliográficos (fichas) y documentos de gestión normativa municipal, revisamos y utilizamos bibliografía especializada para el soporte del desarrollo de este proyecto de investigación. Fuimos a las diferentes bibliotecas de las Universidades y utilizamos bibliografía electrónica a través de INTERNET para acceder a base de datos con la finalidad de revisar y consultar los trabajos de investigación que la han antecedido. Analizamos los Documentos e instrumentos acerca de gestión de servicios y decisiones donde se considera la contrastación con la realidad y otros instrumentos, esto nos ha permitido tener un diagnóstico razonable (Instrumentos: Guías de revisión bibliográfica y documental). Para emplear las encuestas, se aplicó el cuestionario pre establecido fijando su validez y confiabilidad a toda la muestra determinada de 100 personas (Instrumento: cuestionario). La Observación, se realizó desde el inicio, en el proceso y en la culminación de la investigación realizando actividades para establecer los parámetros de medición de las variables en estudio (Instrumento: Guía de Observación).

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El instrumento de recolección de datos ha sintetizado toda la labor previa de la investigación y resume los aportes del marco teórico seleccionando datos de acuerdo a los indicadores. Por tanto, para las variables utilizadas; Sabino, (2008) dice: ... “por técnica debemos entender que es el conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos”. Según Castro (2008) “Las técnicas están referidas a la manera como se van a obtener los datos y los instrumentos que son los medios materiales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación”

En este contexto las herramientas utilizadas en esta investigación, fueron:

Técnicas:

- Encuestas.

Instrumentos:

- Cuestionarios.

Según Arias, (1999) “Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar información. Ejemplo: fichas de observación, formatos de cuestionarios, guías de entrevistas, lista de cotejo, grabadores, escala de actividades u opinión (tipo likert). etc.”. (p. 53). Según Sabino, (1992), “Los instrumentos de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a

los fenómenos de estudio y extraer de ellos información".Al final del proceso estas respuestas fueron ordenadas, clasificadas y cuantificadas, sometiénolas a un análisis de datos estadísticos en el software estadístico.

Finalmente en estrecha coordinación con nuestro asesor, realizamos lo siguiente: Presentación de la solicitud dirigida al Alcalde de la Municipalidad Provincial de Huancavelica y a los contribuyentes de manera verbal para aplicar la encuesta al iniciar el desarrollo de nuestro proyecto de investigación, Se realizó coordinaciones de los investigadores con nuestro asesor designado, establecimos la Validez por juicio de expertos y la confiabilidad del instrumento de medición mediante Alfa de Cronbach, Coordinamos la aplicación del cuestionario con los funcionarios y trabajadores, dando las instrucciones sobre la finalidad del instrumento.

3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Realizamos la tabulación e ingreso de datos del cuestionario. Por consiguiente, se elaboraron los cuadros y gráficos estadísticos las cuales han sido la base para la interpretación y discusión. Por lo que, se dio inicio a la docimasia de la hipótesis con la utilización del programa SPSS para realizar la aplicación de la estadística inferencial, probándose la hipótesis con la estadística inferencial de Rho de Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Cuando se terminó el trabajo de campo y después de haber conseguido la información requerida, hemos procedido a realizar el procesamiento de datos iniciando con la tabulación de encuestas, la elaboración de cuadros y gráficos estadísticos que nos ha servido de base para la interpretación y discusión. Se ha hecho uso del software SPSS y para el ordenamiento de datos hemos usado el Microsoft Excel con la finalidad de realizar la contrastación de las hipótesis. El análisis de la información lo hemos obtenido mediante el instrumento de medición que usualmente se usa:

- a) Las Medidas de Tendencia Central (la media aritmética, la mediana y la moda), de Dispersión (La varianza, la desviación estándar y el coeficiente de variabilidad). Las de forma: Kurtosis.
- b) Estadígrafos de la estadística referencial como la prueba “r” de Pearson para contrastar la hipótesis de investigación.

También hemos usado las técnicas de procesamiento de datos y su análisis, profundizando la aplicación de los diferentes procedimientos y técnicas de análisis de datos que fueron utilizados en la investigación social. Esto nos ha permitido conocer el proceso metodológico que guía la investigación desde la especificación de las necesidades de información hasta la elaboración de un informe con las conclusiones y recomendaciones. También hemos hecho uso de los instrumentos estadísticos e informáticos que nos apoyaron para analizar los datos recolectados en la encuesta aplicada, así como los obtenidos de manera documental mediante el análisis de datos del plan de trabajo, hicimos uso de las herramientas que nos proporciona la estadística descriptiva tales como la obtención de la media de respuestas del grupo sujeto a estudio y el análisis gráfico de cada una de las preguntas, ya que el tipo de estudio era no experimental determinando el grado de correlación de las variables analizadas.

Estadística inferencial

Hemos usado este método porque nos ha servido para medir:

- La contrastación de hipótesis
- Las predicciones estadísticas.

Asimismo, los datos obtenidos de las encuestas fueron procesados a través del SPSS logrando relacionar las variables y procesado las dimensiones a través de los datos ingresados. Luego de aplicar los instrumentos de medición, presentamos los resultados del trabajo de campo realizado en la provincia de Huancavelica, específicamente en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

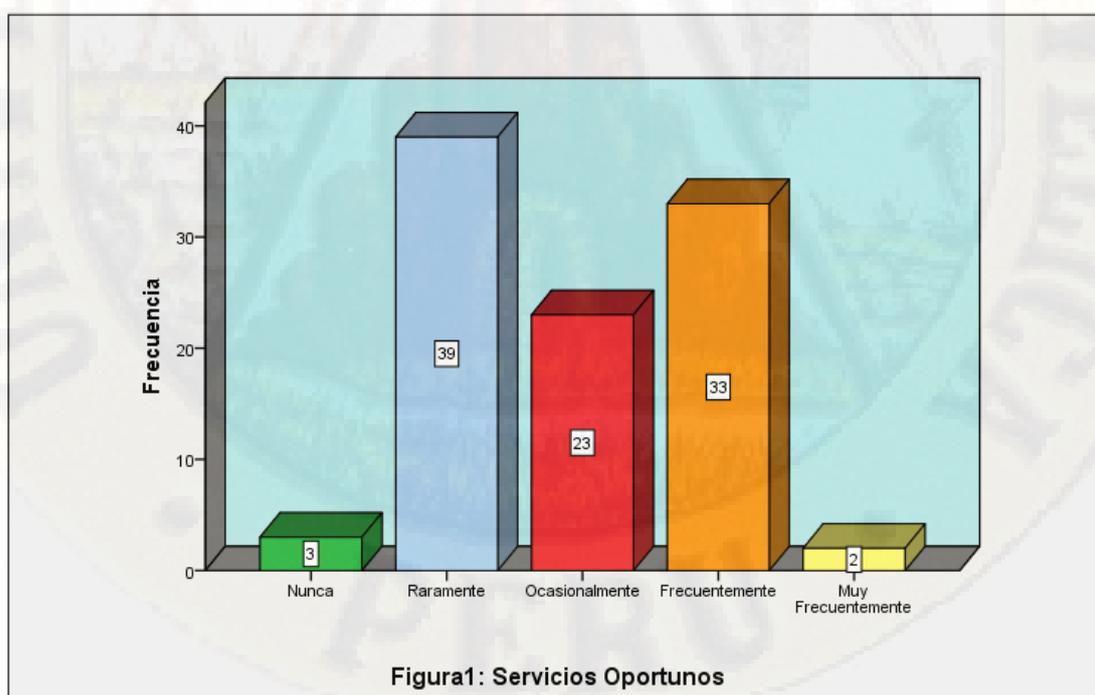
4.1. RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE SERVICIOS QUE PRESTA LA MUNICIPALIDAD

Tabla 4:

Servicios oportunos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	3,0	3,0	3,0
	Raramente	39	39,0	39,0	42,0
	Ocasionalmente	23	23,0	23,0	65,0
	Frecuentemente	33	33,0	33,0	98,0
	Muy Frecuentemente	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia, según normas APA



Nota: Elaboración propia, según normas APA

Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Ud. ha recibido los servicios en la Municipalidad Provincial de Huancavelica en su debida oportunidad? En la tabla 4 y figura 1, se aprecia que un mínimo del 3% considera que nunca, el 39,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 23% de los encuestados considera ocasionalmente, el 33% considera que frecuentemente y solo el 2% interpreta que los servicios son atendidos muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un grueso de 56% que aprecia haber recibido la atención ocasional y frecuentemente.

Tabla 5:
Personal con conocimientos para consultas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	5	5,0	5,0	5,0
Raramente	21	21,0	21,0	26,0
Ocasionalmente	53	53,0	53,0	79,0
Frecuentemente	15	15,0	15,0	94,0
Muy Frecuentemente	6	6,0	6,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia, según normas APA

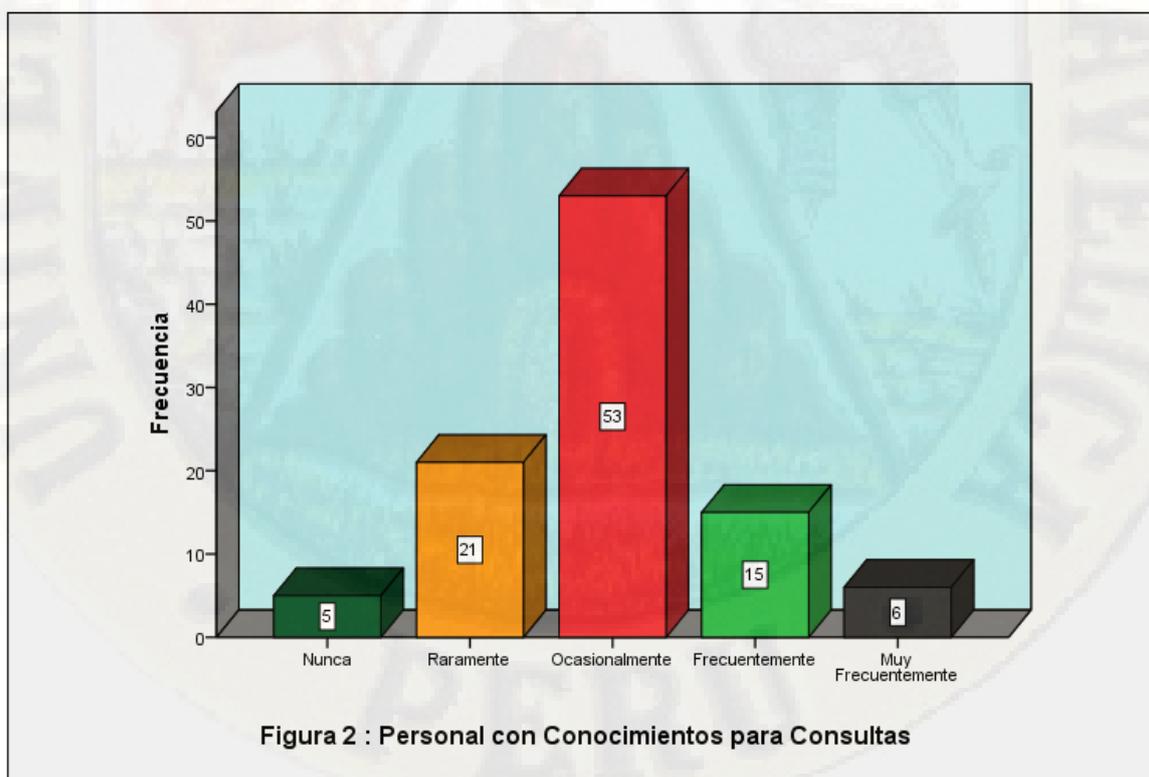


Figura 2 : Personal con Conocimientos para Consultas

Nota: Elaboración propia, según normas APA

Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Las personas que atendieron sus consultas en la Municipalidad Provincial de Huancavelica tienen conocimiento del tema materia de consulta? En la tabla 5 y figura 2, se aprecia que un mínimo del 5% considera que nunca, el 21,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 53% de los encuestados considera ocasionalmente, el 15% considera que frecuentemente y solo el 6% interpreta que los servicios son atendidos muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un grueso de 68% de aceptación que el personal tiene conocimiento de las consultas en la atención ocasional y frecuentemente.

Tabla 6:

Atención motivada en prestación de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	4,0	4,0	4,0
	Raramente	17	17,0	17,0	21,0
	Ocasionalmente	39	39,0	39,0	60,0
	Frecuentemente	30	30,0	30,0	90,0
	Muy Frecuentemente	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia, según normas APA

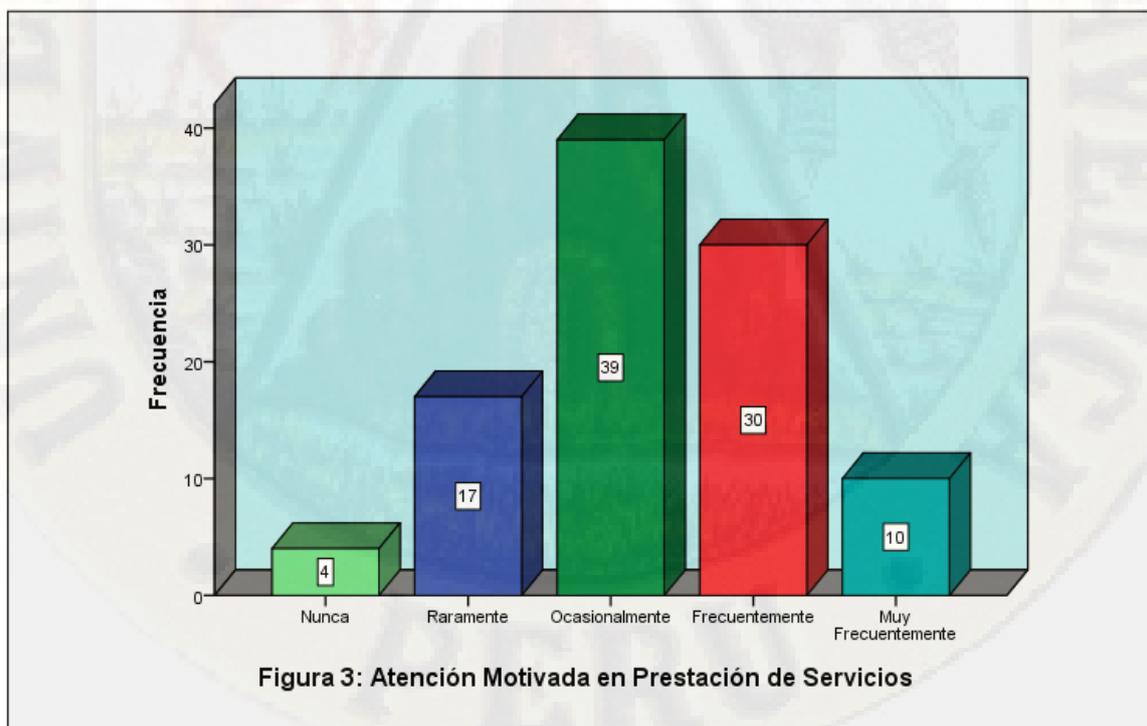


Figura 3: Atención Motivada en Prestación de Servicios

Nota: Elaboración propia, según normas APA

Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Considera que existe motivación en la atención y en la prestación de servicios que ofrece la Municipalidad Provincial de Huancavelica? En la tabla 6 y figura 3, se aprecia que un mínimo del 4% considera que nunca, el 17,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 39% de los encuestados considera ocasionalmente, el 30% considera que frecuentemente y solo el 10% interpreta que existe motivación en la atención y en la prestación de servicios y son atendidos muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un grueso de 69% de aceptación que existe motivación en la atención y la prestación de servicios de manera ocasional y frecuentemente.

Tabla 7:

Atención amable del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	3,0	3,0	3,0
	Raramente	20	20,0	20,0	23,0
	Ocasionalmente	35	35,0	35,0	58,0
	Frecuentemente	31	31,0	31,0	89,0
	Muy Frecuentemente	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia, según normas APA

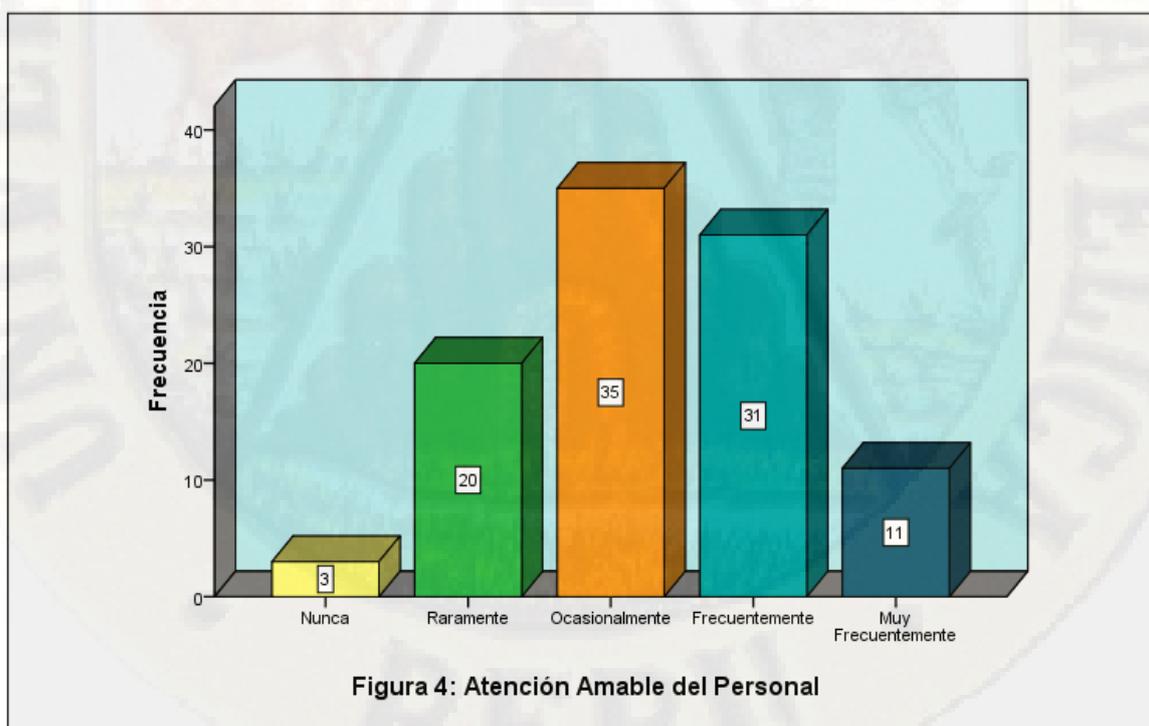


Figura 4: Atención Amable del Personal

Nota: Elaboración propia, según normas APA

Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿El personal que atiende en servicios y orientación al contribuyente atiende amablemente? En la tabla 7 y figura 4, se aprecia que un mínimo del 3% considera que nunca, el 20,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 35% de los encuestados considera ocasionalmente, el 31% considera que frecuentemente y solo el 11% interpreta que atiende amablemente muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un grueso de 66% de aceptación que el personal atiende en orientación al contribuyente de manera ocasional y frecuentemente.

Tabla 8:

Los directivos atienden con cortesía a los contribuyentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	13	13,0	13,0	13,0
	Raramente	16	16,0	16,0	29,0
	Ocasionalmente	37	37,0	37,0	66,0
	Frecuentemente	26	26,0	26,0	92,0
	Muy Frecuentemente	8	8,0	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia, según normas APA

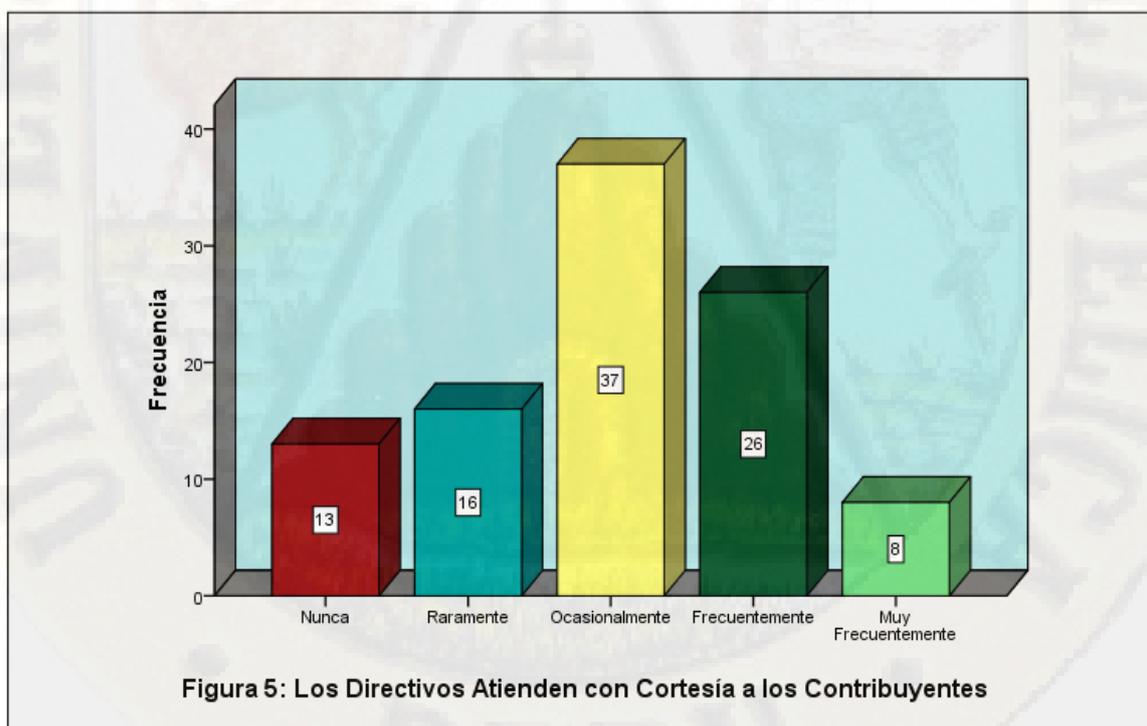


Figura 5: Los Directivos Atienden con Cortesía a los Contribuyentes

Nota: Elaboración propia, según normas APA

Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Los directivos de la institución atienden las peticiones de los contribuyentes con cortesía? En la tabla 8 y figura 5, se aprecia que un mínimo del 13% considera que nunca, el 16,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 37% de los encuestados considera ocasionalmente, el 26% considera que frecuentemente y solo el 8% interpreta que atiende con cortesía muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un grueso de 63% de aceptación que los directivos de la institución atienden las peticiones de los contribuyentes con cortesía de manera ocasional y frecuentemente.

Tabla 9:

Cuenta con una oficina de atención al contribuyente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	3,0	3,0	3,0
	Raramente	34	34,0	34,0	37,0
	Ocasionalmente	31	31,0	31,0	68,0
	Frecuentemente	26	26,0	26,0	94,0
	Muy Frecuentemente	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia, según normas APA

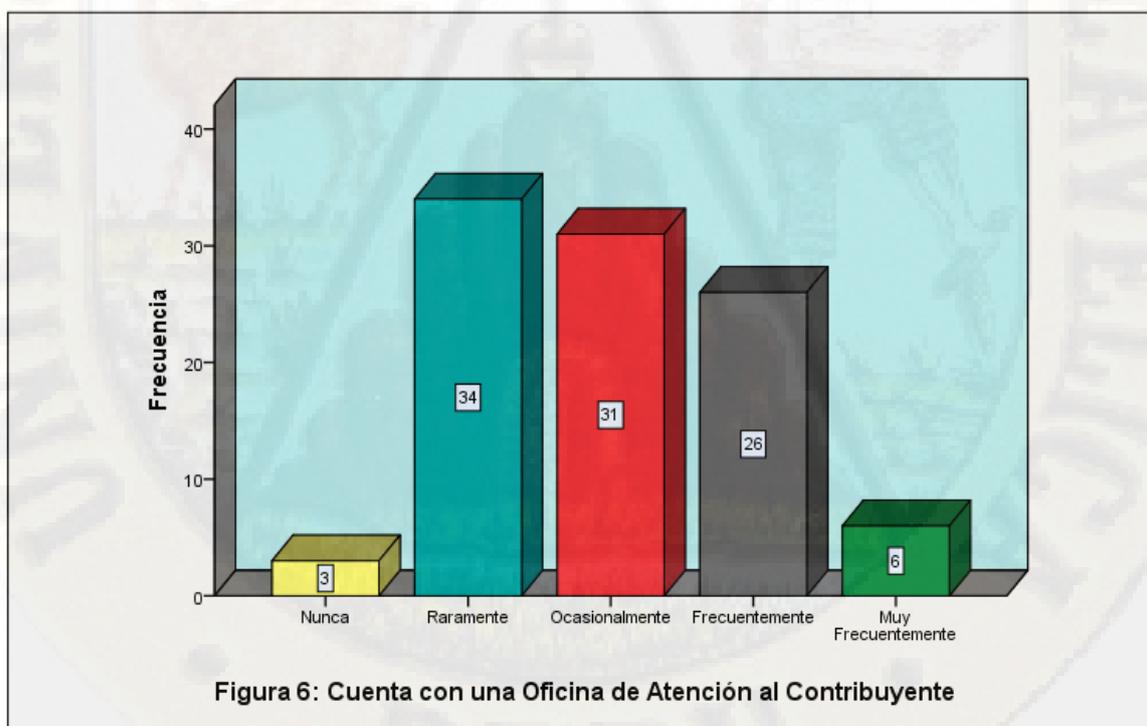


Figura 6: Cuenta con una Oficina de Atención al Contribuyente

Nota: Elaboración propia, según normas APA

Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Se cuenta con una oficina de orientación al contribuyente en la Municipalidad Provincial de Huancavelica? En la tabla 9 y figura 6, se aprecia que un mínimo del 3% considera que nunca, el 34,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 31% de los encuestados considera ocasionalmente, el 26% considera que frecuentemente y solo el 6% interpreta que es muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un grueso de 57% de aceptación que se cuenta con una oficina de orientación al contribuyente de manera ocasional y frecuentemente.

Tabla 10:

Información tributaria actualizada en página web municipal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	2,0	2,0	2,0
	Raramente	27	27,0	27,0	29,0
	Ocasionalmente	40	40,0	40,0	69,0
	Frecuentemente	28	28,0	28,0	97,0
	Muy Frecuentemente	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia, según normas APA

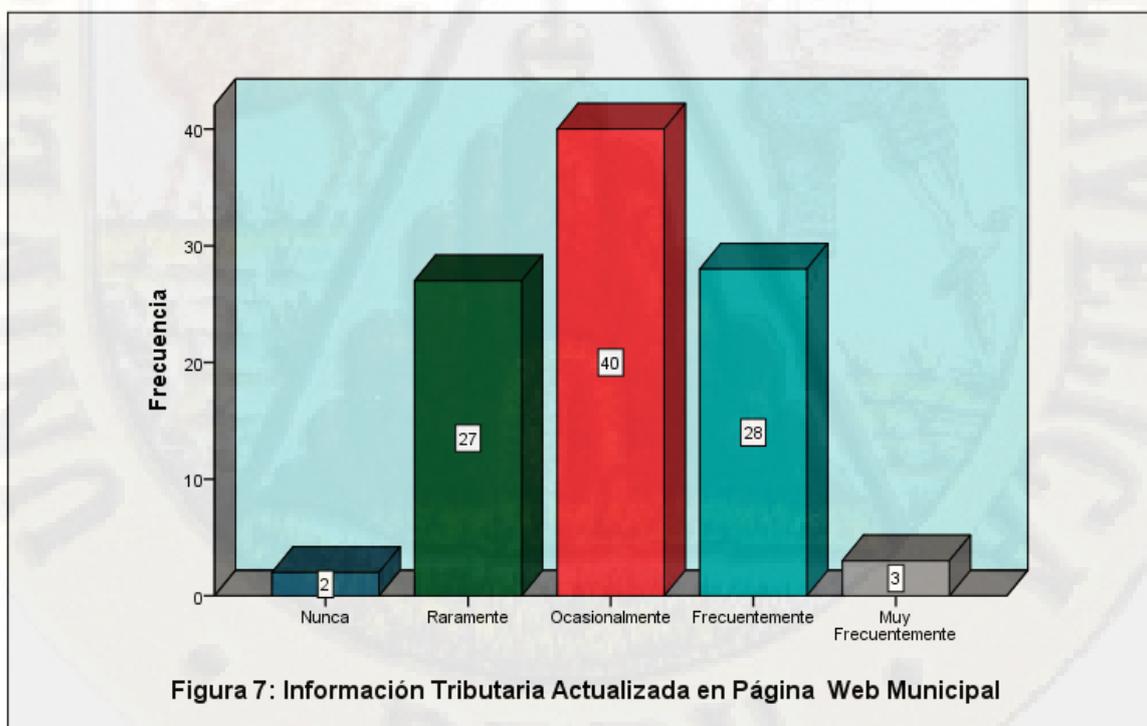


Figura 7: Información Tributaria Actualizada en Página Web Municipal

Nota: Elaboración propia, según normas APA

Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Considera que la información tributaria que se encuentra en la página web se encuentra actualizada? En la tabla 10 y figura 7, se aprecia que un mínimo del 2% considera que nunca, el 27,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 40% de los encuestados considera ocasionalmente, el 28% considera que frecuentemente y solo el 3% interpreta que la información tributaria que se encuentra en la página web se encuentra actualizada muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un grueso de 68% de aceptación que la información tributaria que se encuentra en la página web se encuentra actualizada de manera ocasional y frecuentemente.

Tabla 11:

El personal del municipio conoce la normatividad tributaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1,0	1,0	1,0
	Raramente	16	16,0	16,0	17,0
	Ocasionalmente	50	50,0	50,0	67,0
	Frecuentemente	19	19,0	19,0	86,0
	Muy Frecuentemente	14	14,0	14,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia, según normas APA

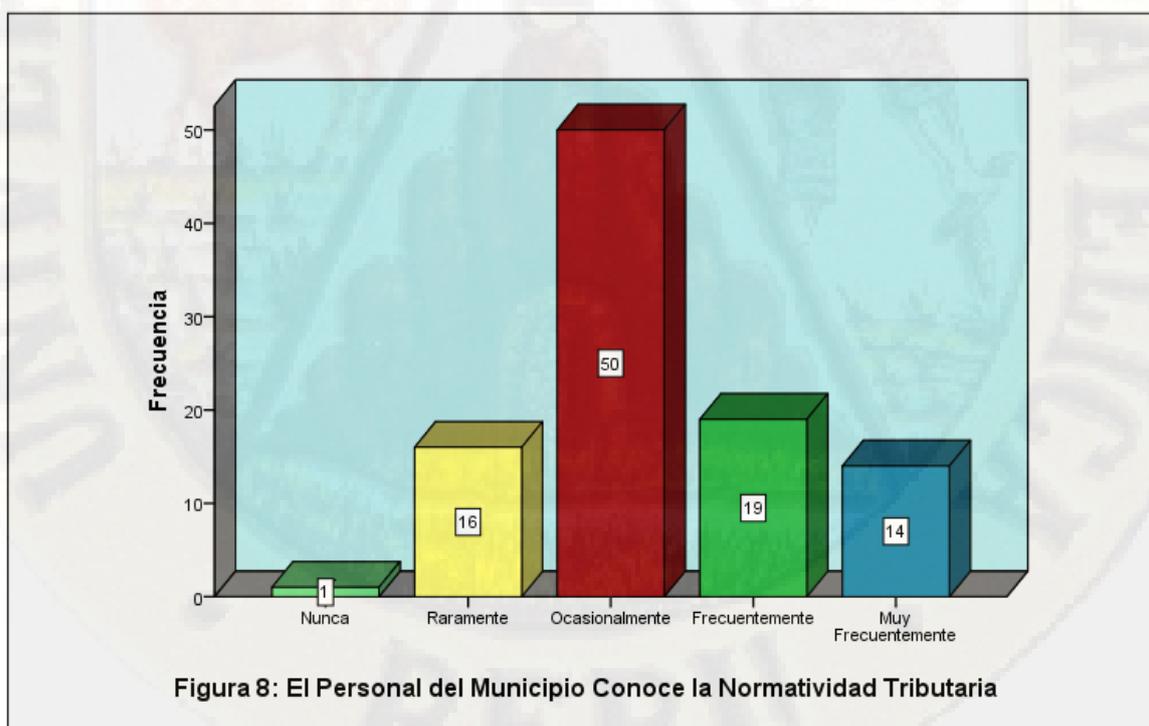


Figura 8: El Personal del Municipio Conoce la Normatividad Tributaria

Nota: Elaboración propia, según normas APA

Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Considera que cada vez que consultó al personal de la Municipalidad Provincial de Huancavelica conocía la normatividad tributaria? En la tabla 11 y figura 8, se aprecia que un mínimo del 1% considera que nunca, el 16,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 50% de los encuestados considera ocasionalmente, el 19% considera que frecuentemente y solo el 14% interpreta que cada vez que consultó al personal conocía la normatividad tributaria muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un grueso de 69% de aceptación que la información tributaria que cada vez que consultó al personal conocía la normatividad tributaria de manera ocasional y frecuentemente.

Tabla 12:

El personal de la municipalidad atiende en forma virtual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	4,0	4,0	4,0
	Raramente	23	23,0	23,0	27,0
	Ocasionalmente	39	39,0	39,0	66,0
	Frecuentemente	25	25,0	25,0	91,0
	Muy Frecuentemente	9	9,0	9,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia, según normas APA

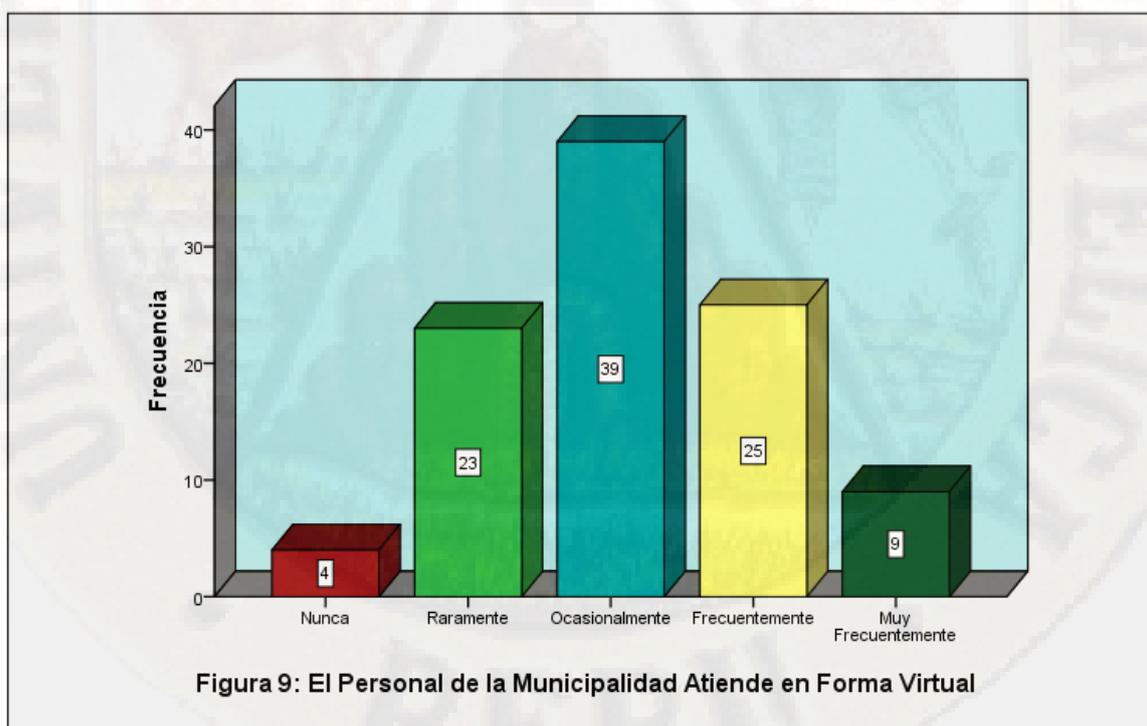


Figura 9: El Personal de la Municipalidad Atiende en Forma Virtual

Nota: Elaboración propia, según normas APA

Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Considera que el personal de la Municipalidad Provincial de Huancavelica realiza la atención virtual sobre consultas tributarias? En la tabla 12 y figura 9, se aprecia que un mínimo del 4% considera que nunca, el 23,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 39% de los encuestados considera ocasionalmente, el 25% considera que frecuentemente y solo el 9% interpreta que el personal realiza la atención virtual sobre consultas tributarias muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un grueso de 64% de aceptación que la información tributaria que el personal realiza la atención virtual sobre consultas tributarias de manera ocasional y frecuentemente.

Tabla 13:

Boletines de orientación procedimientos administrativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	5,0	5,0	5,0
	Raramente	17	17,0	17,0	22,0
	Ocasionalmente	39	39,0	39,0	61,0
	Frecuentemente	28	28,0	28,0	89,0
	Muy Frecuentemente	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia, según normas APA

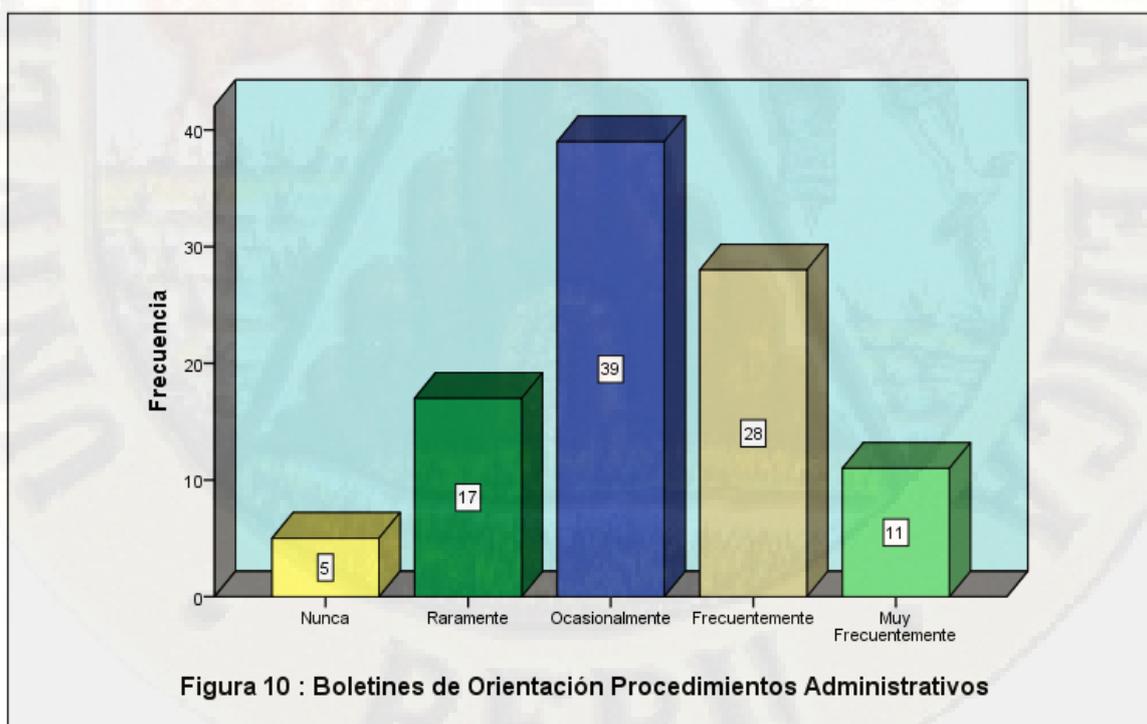


Figura 10 : Boletines de Orientación Procedimientos Administrativos

Nota: Elaboración propia, según normas APA

Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Consideran que las oficinas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica cuentan con Fanelógrafos o boletines de los procedimientos administrativos que orienten al contribuyente? En la tabla 13 y figura 10, se aprecia que un mínimo del 5% considera que nunca, el 17,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 39% de los encuestados considera ocasionalmente, el 25% considera que frecuentemente y solo el 9% interpreta que las oficinas cuentan con Fanelógrafos o boletines de los procedimientos administrativos que orienten al contribuyente muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un 64% de aceptación que las oficinas cuentan con Fanelógrafos o boletines de los procedimientos administrativos que orienten al contribuyente de manera ocasional y frecuentemente.

Tabla 14:

La municipalidad brinda servicios on line

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	5,0	5,0	5,0
	Raramente	39	39,0	39,0	44,0
	Ocasionalmente	32	32,0	32,0	76,0
	Frecuentemente	17	17,0	17,0	93,0
	Muy Frecuentemente	7	7,0	7,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia, según normas APA

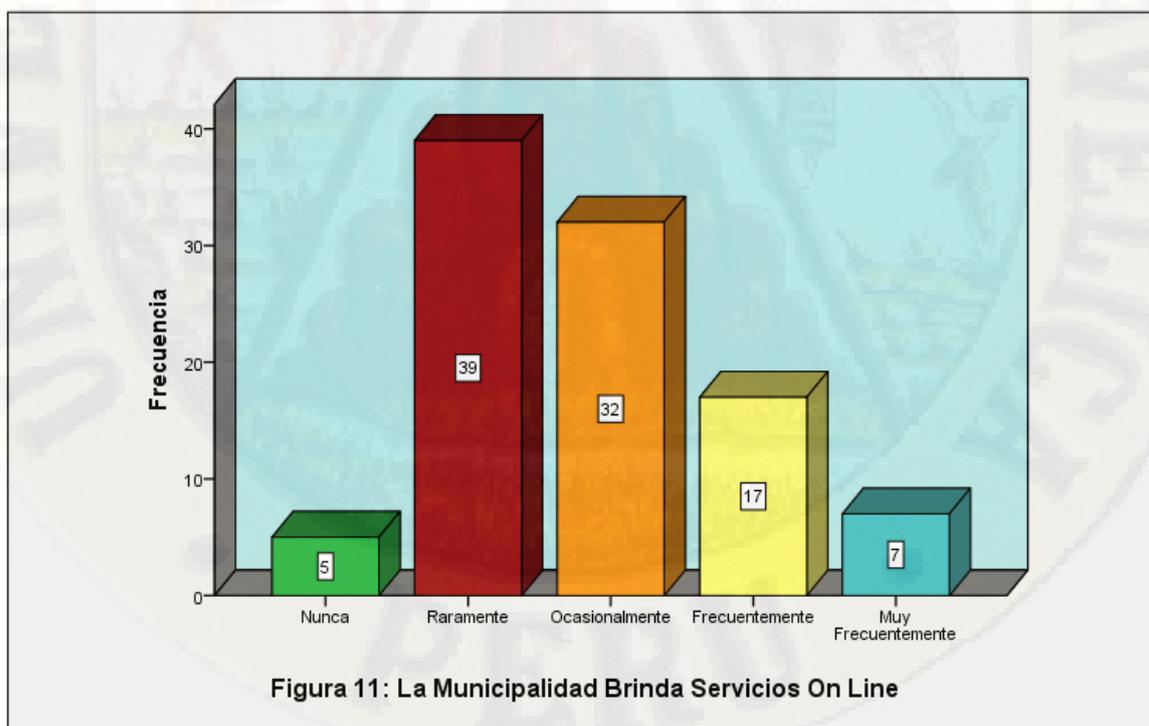


Figura 11: La Municipalidad Brinda Servicios On Line

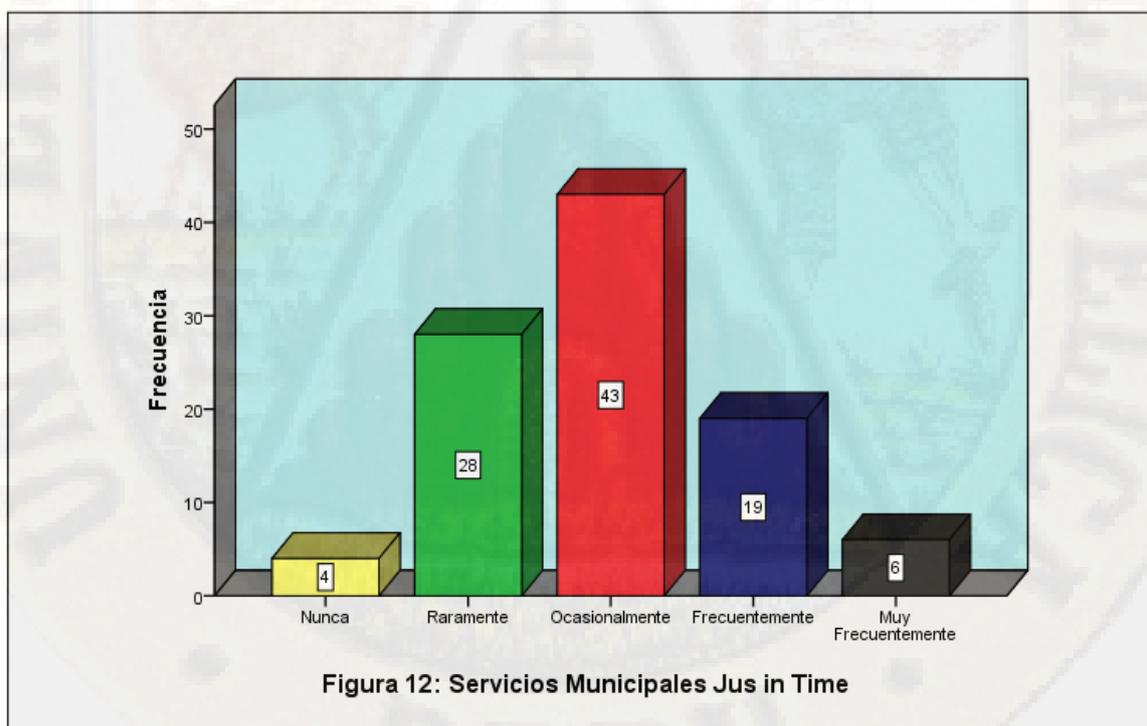
Nota: Elaboración propia, según normas APA

Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Considera que la Municipalidad Provincial de Huancavelica brinda servicios On Line al contribuyente? En la tabla 14 y figura 11, se aprecia que un mínimo del 5% considera que nunca, el 39,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 32% de los encuestados considera ocasionalmente, el 17% considera que frecuentemente y solo el 7% interpreta que se brinda servicios On Line al contribuyente muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un porcentaje menor a la mitad, equivalente al 49% que indica se brinda servicios On Line al contribuyente de manera ocasional y frecuentemente.

Tabla 15:
Servicios municipales Just in Time

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	4,0	4,0	4,0
	Raramente	28	28,0	28,0	32,0
	Ocasionalmente	43	43,0	43,0	75,0
	Frecuentemente	19	19,0	19,0	94,0
	Muy Frecuentemente	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia, según normas APA



Nota: Elaboración propia, según normas APA

Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Ha recibido servicios que presta la Municipalidad Provincial de Huancavelica justo a tiempo? En la tabla 15 y figura 12, se aprecia que un mínimo del 4% considera que nunca, el 28,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 43% de los encuestados considera ocasionalmente, el 19% considera que frecuentemente y solo el 6% interpreta que ha recibido servicios justo a tiempo muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un porcentaje equivalente al 62% que indica ha recibido servicios que presta la Municipalidad Provincial de Huancavelica justo a tiempo ocasional y frecuentemente.

Tabla 16:

Recibió mejor servicio en otras instituciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raramente	5	5,0	5,0	5,0
	Ocasionalmente	27	27,0	27,0	32,0
	Frecuentemente	42	42,0	42,0	74,0
	Muy Frecuentemente	25	25,0	25,0	99,0
	6	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia, según normas APA

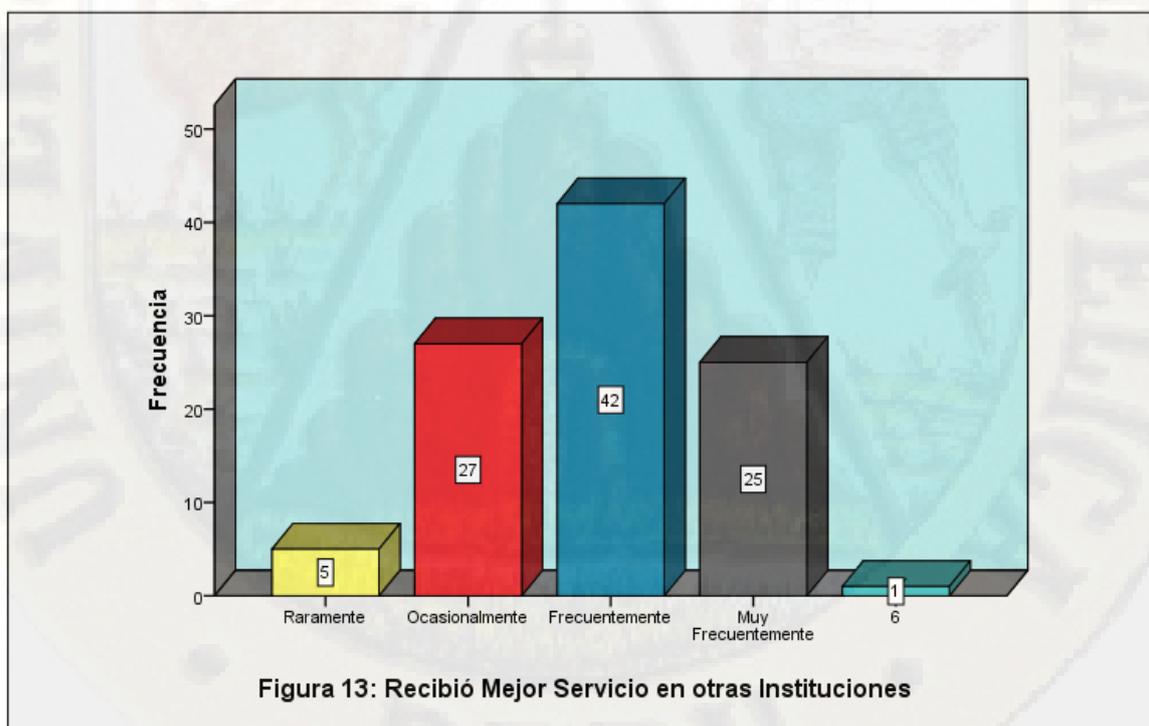


Figura 13: Recibió Mejor Servicio en otras Instituciones

Nota: Elaboración propia, según normas APA

Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Considera que cuando visitó otras instituciones los servicios que recibió han sido mejores? En la tabla 16 y figura 13, se aprecia que un mínimo del 5% considera que nunca, el 27,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que ocasionalmente, el 42% de los encuestados considera que frecuentemente, y el 25% interpreta que los servicios que recibió han sido mejores muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un porcentaje equivalente al 67% que indica que los servicios que recibió han sido mejores frecuentemente y muy frecuentemente.

Tabla 17:

Afecta la imagen municipal por deudas tributarias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Nunca	1	1,0	1,0	1,0
Raramente	7	7,0	7,0	8,0
Ocasionalmente	29	29,0	29,0	37,0
Frecuentemente	46	46,0	46,0	83,0
Muy Frecuentemente	17	17,0	17,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia, según normas APA

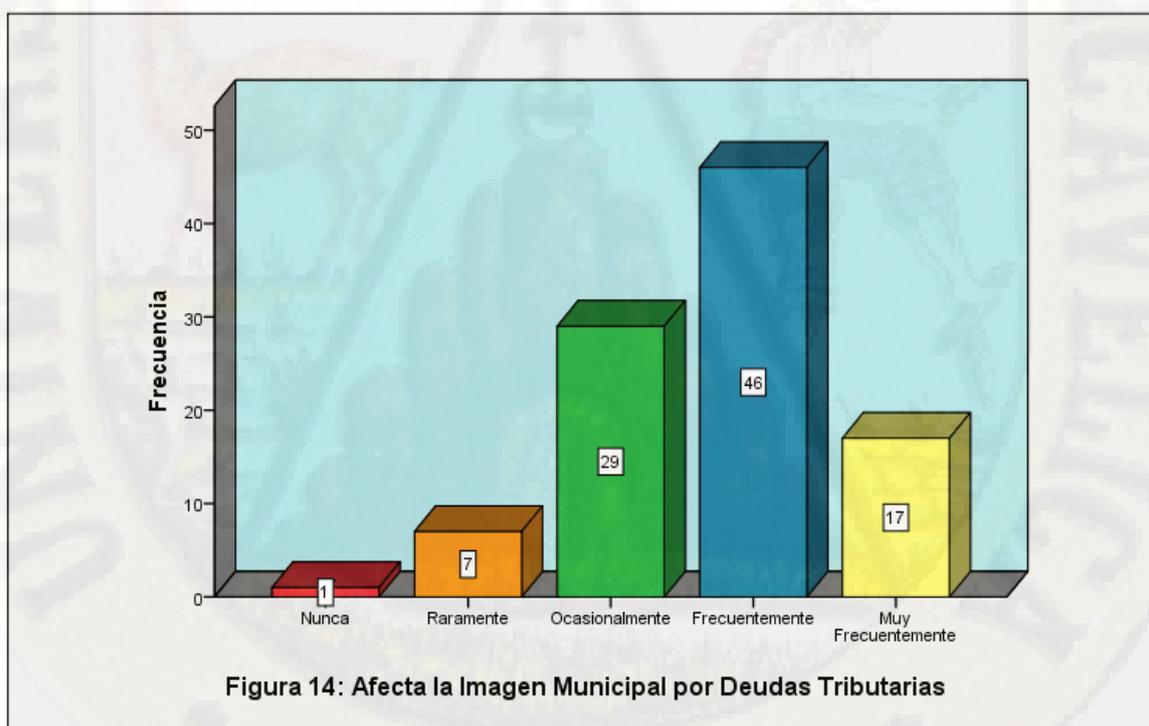


Figura 14: Afecta la Imagen Municipal por Deudas Tributarias

Nota: Elaboración propia, según normas APA

Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿La imagen que refleja la Municipalidad Provincial de Huancavelica le afectó alguna vez cuando le informarán que debía ciertos tributos? En la tabla 17 y figura 14, se aprecia que un mínimo del 1% considera que nunca, el 7,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 29% de los encuestados considera ocasionalmente, el 46% considera que frecuentemente y el 17% interpreta que la imagen que refleja le afectó alguna vez cuando le informarán que debía ciertos tributos muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un porcentaje equivalente al 63% que indica que la imagen que refleja le afectó alguna vez cuando le informarán que debía ciertos tributos frecuentemente y muy frecuentemente.

Tabla 18:

La municipalidad utiliza el Marketing de Servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	7,0	7,0	7,0
	Raramente	25	25,0	25,0	32,0
	Ocasionalmente	37	37,0	37,0	69,0
	Frecuentemente	18	18,0	18,0	87,0
	Muy Frecuentemente	13	13,0	13,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia, según normas APA

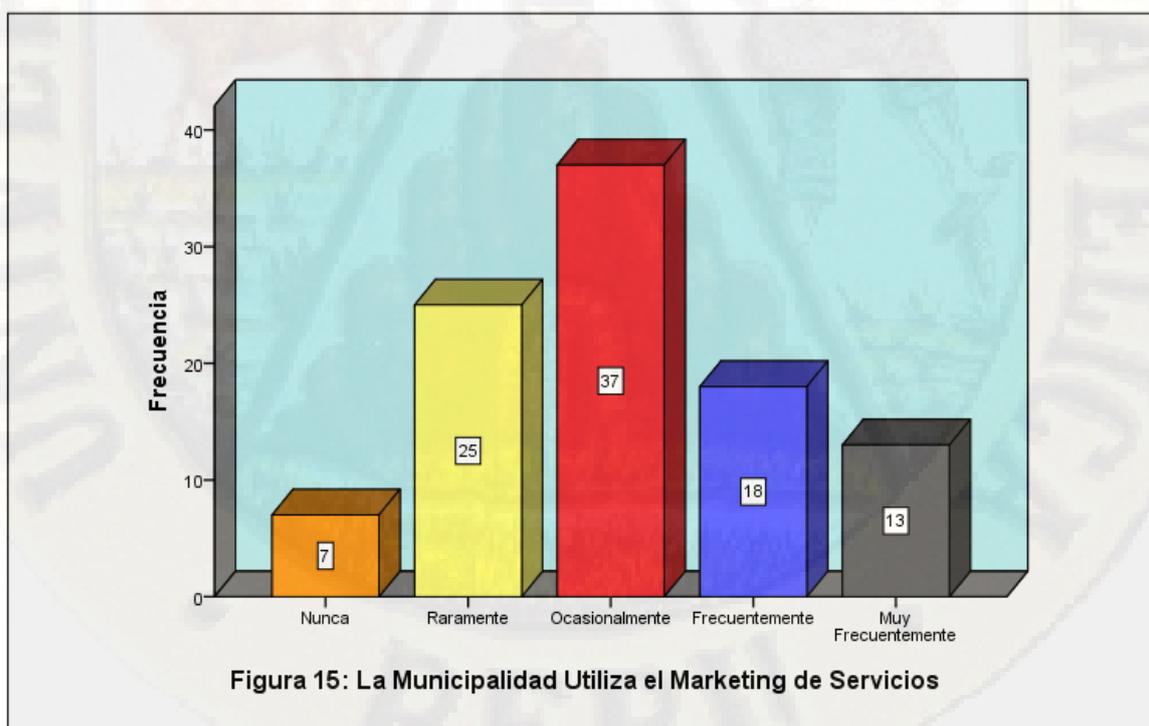


Figura 15: La Municipalidad Utiliza el Marketing de Servicios

Nota: Elaboración propia, según normas APA

Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿El personal que labora en la Municipalidad Provincial de Huancavelica utiliza un marketing de servicios que le diferencie de otras instituciones? En la tabla 18 y figura 15, se aprecia que un mínimo del 7% considera que nunca, el 25,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 37% de los encuestados considera ocasionalmente, el 18% considera que frecuentemente y el 13% interpreta que el personal utiliza un marketing de servicios que le diferencie de otras instituciones muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un porcentaje equivalente al 55% que comenta que el personal utiliza un marketing de servicios que le diferencie de otras instituciones ocasional y frecuentemente.

4.2. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE DECISIONES MUNICIPALES

Presentamos las tablas y gráficos del trabajo de campo de la investigación científica realizada los cuales, detallamos a continuación:

Tabla 19:

Situación de actividades de servicios municipales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	7,0	7,0	7,0
	Raramente	43	43,0	43,0	50,0
	Ocasionalmente	19	19,0	19,0	69,0
	Frecuentemente	24	24,0	24,0	93,0
	Muy Frecuentemente	7	7,0	7,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia, según normas APA

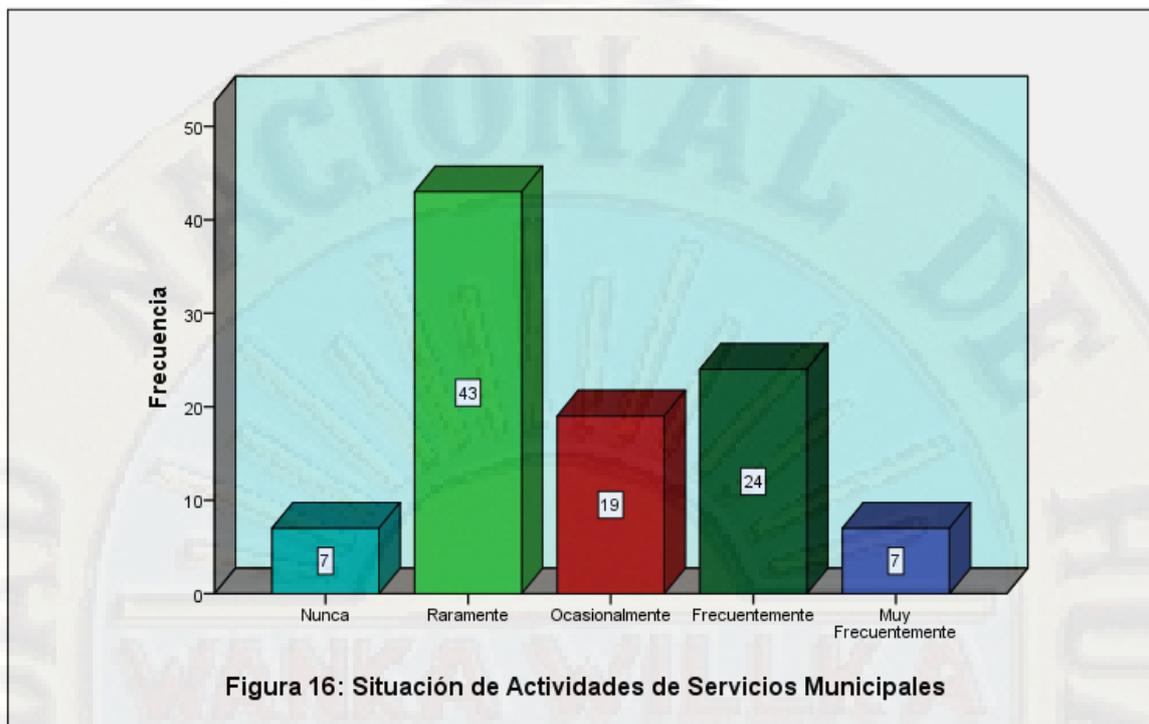


Figura 16: Situación de Actividades de Servicios Municipales

Nota: Elaboración propia, según normas APA

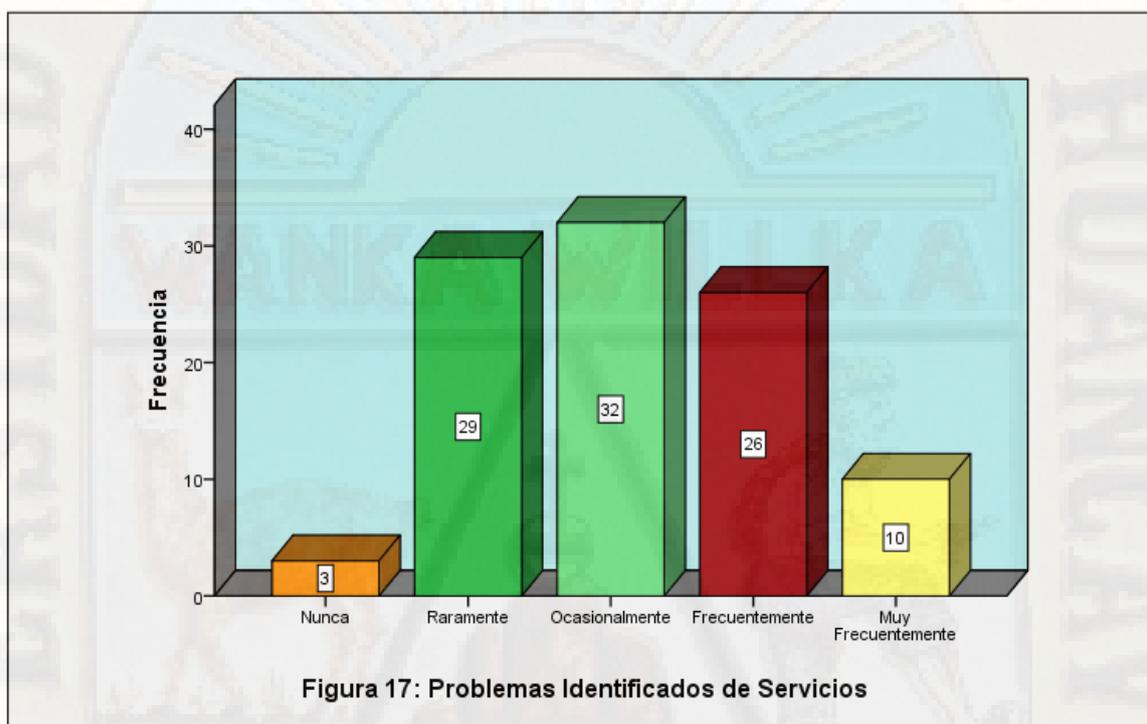
Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Se realizan diagnósticos acerca de la situación de las actividades de servicios que brinda la Municipalidad Provincial de Huancavelica? En la tabla 19 y figura 16, se aprecia que un mínimo del 7% considera que nunca, el 43,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 19% de los encuestados considera ocasionalmente, el 24% considera que frecuentemente y solo el 7% interpreta que se realizan diagnósticos acerca de la situación de las actividades de servicios muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un porcentaje menor a la mitad que representa un 43% que es ocasional y frecuentemente.

Tabla 20:

Problemas identificados de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	3,0	3,0	3,0
	Raramente	29	29,0	29,0	32,0
	Ocasionalmente	32	32,0	32,0	64,0
	Frecuentemente	26	26,0	26,0	90,0
	Muy Frecuentemente	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia, según normas APA



Nota: Elaboración propia, según normas APA

Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Se identifican los problemas que afectan las actividades de gestión de servicios en la Municipalidad Provincial de Huancavelica? En la tabla 20 y figura 17, se aprecia que un mínimo del 3% considera que nunca, el 29,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 32% de los encuestados considera ocasionalmente, el 26% considera que frecuentemente y solo el 10% interpreta que ha identificado los problemas que afectan las actividades de gestión de servicios muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un porcentaje equivalente al 58% que comenta ha identificado los problemas que afectan las actividades de gestión de servicios ocasional y frecuentemente.

Tabla 21:

Logro de objetivos de prestación de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	4,0	4,0	4,0
	Raramente	21	21,0	21,0	25,0
	Ocasionalmente	39	39,0	39,0	64,0
	Frecuentemente	21	21,0	21,0	85,0
	Muy Frecuentemente	15	15,0	15,0	100,0
	Total		100	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia, según normas APA

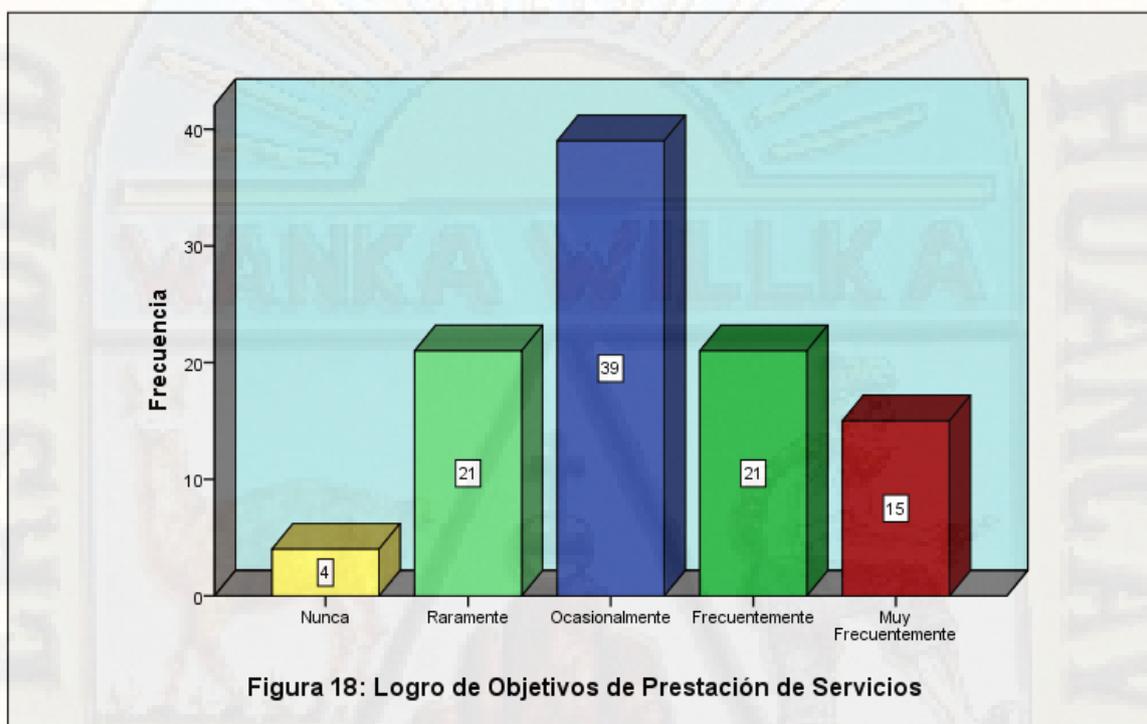


Figura 18: Logro de Objetivos de Prestación de Servicios

Nota: Elaboración propia, según normas APA

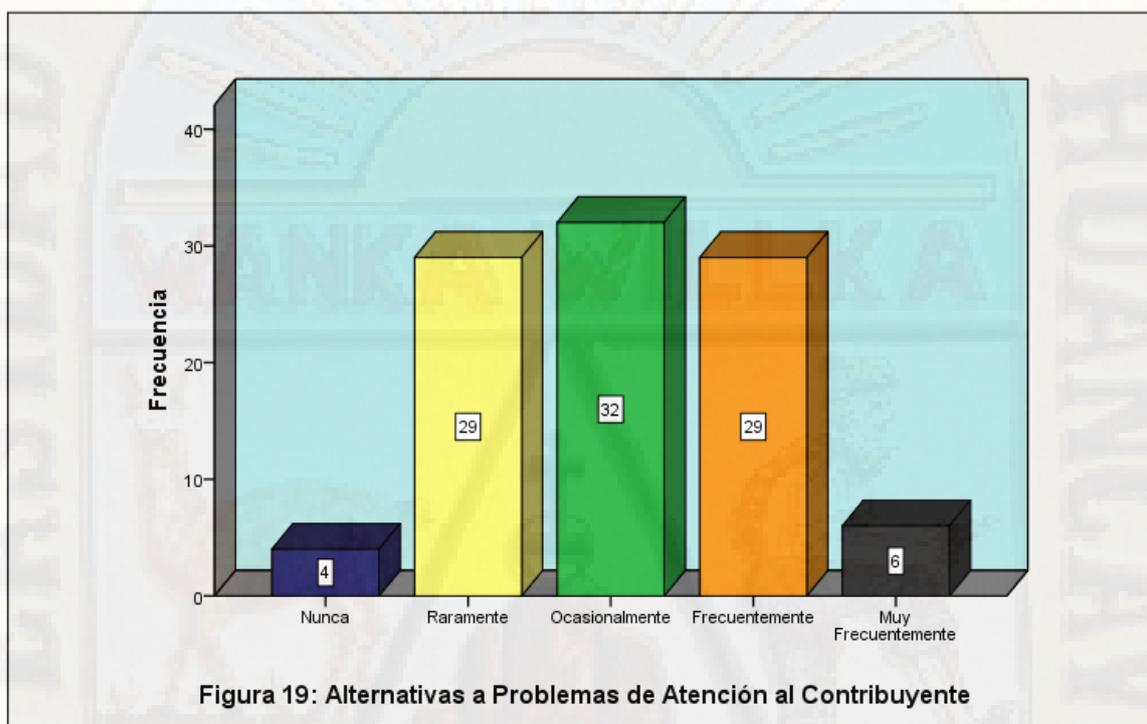
Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Se definen los objetivos que quiere alcanzar o lograr en la prestación de servicios? En la tabla 21 y figura 18, se aprecia que un mínimo del 4% considera que nunca, el 21,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 39% de los encuestados considera ocasionalmente, el 21% considera que frecuentemente y el 15% interpreta que se definen los objetivos que quiere alcanzar o lograr en la prestación de servicios muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un porcentaje equivalente al 60% que comenta se definen los objetivos que quiere alcanzar o lograr en la prestación de servicios ocasional y frecuentemente.

Tabla 22:

Alternativas a problemas de atención al contribuyente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	4,0	4,0	4,0
	Raramente	29	29,0	29,0	33,0
	Ocasionalmente	32	32,0	32,0	65,0
	Frecuentemente	29	29,0	29,0	94,0
	Muy Frecuentemente	6	6,0	6,0	100,0
	Total		100	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia, según normas APA



Nota: Elaboración propia, según normas APA

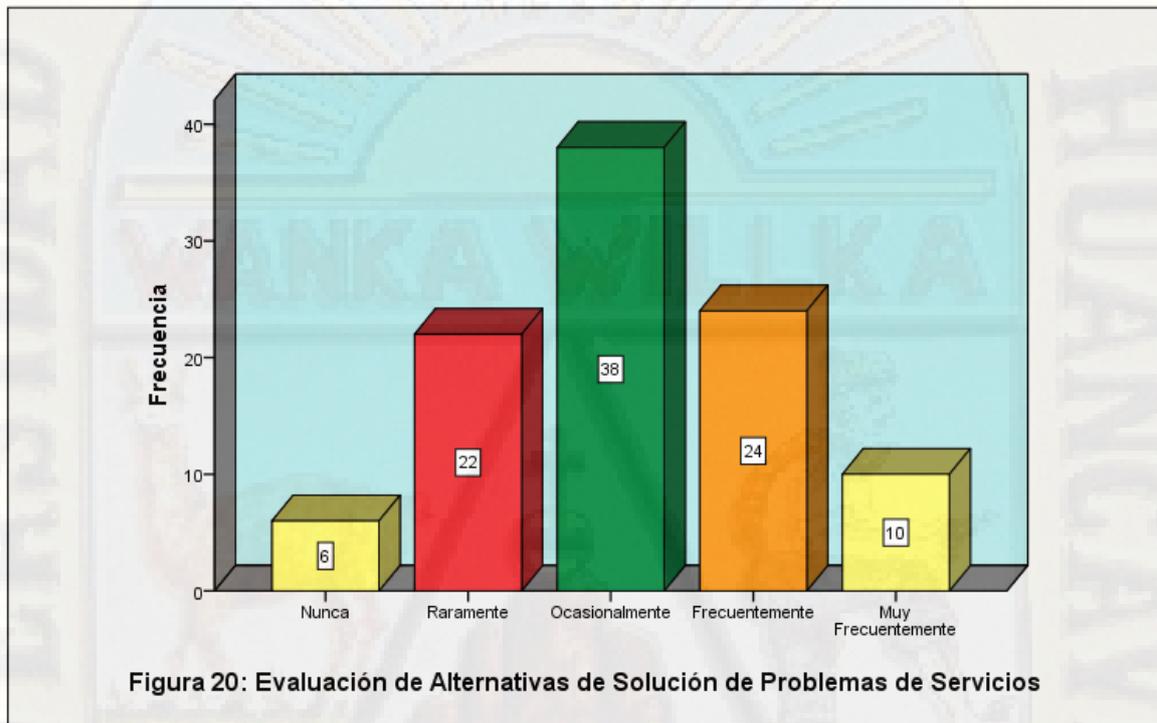
Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Se establecen alternativas de solución frente a problemas de atención al contribuyente? En la tabla 22 y figura 19, se aprecia que un mínimo del 4% considera que nunca, el 29,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 32% de los encuestados considera ocasionalmente, el 29% considera que frecuentemente y solo el 6% interpreta que se establecen alternativas de solución frente a problemas de atención al contribuyente muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un porcentaje equivalente al 61% que comenta se establecen alternativas de solución frente a problemas de atención al contribuyente ocasional y frecuentemente.

Tabla 23:

Evaluación de alternativas de solución de problemas de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	6,0	6,0	6,0
	Raramente	22	22,0	22,0	28,0
	Ocasionalmente	38	38,0	38,0	66,0
	Frecuentemente	24	24,0	24,0	90,0
	Muy Frecuentemente	10	10,0	10,0	100,0
	Total		100	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia, según normas APA



Nota: Elaboración propia, según normas APA

Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Se evalúan las alternativas de solución de los problemas de servicios al contribuyente? En la tabla 23 y figura 20, se aprecia que un mínimo del 6% considera que nunca, el 22,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 38% de los encuestados considera ocasionalmente, el 24% considera que frecuentemente y el 10% interpreta que se evalúan las alternativas de solución de los problemas de servicios al contribuyente muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un porcentaje equivalente al 62% que comenta se evalúan las alternativas de solución de los problemas de servicios al contribuyente ocasional y frecuentemente.

Tabla 24:

Trabajo en equipo para superar problemas de actividades de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	4,0	4,0	4,0
	Raramente	20	20,0	20,0	24,0
	Ocasionalmente	37	37,0	37,0	61,0
	Frecuentemente	26	26,0	26,0	87,0
	Muy Frecuentemente	13	13,0	13,0	100,0
	Total		100	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia, según normas APA

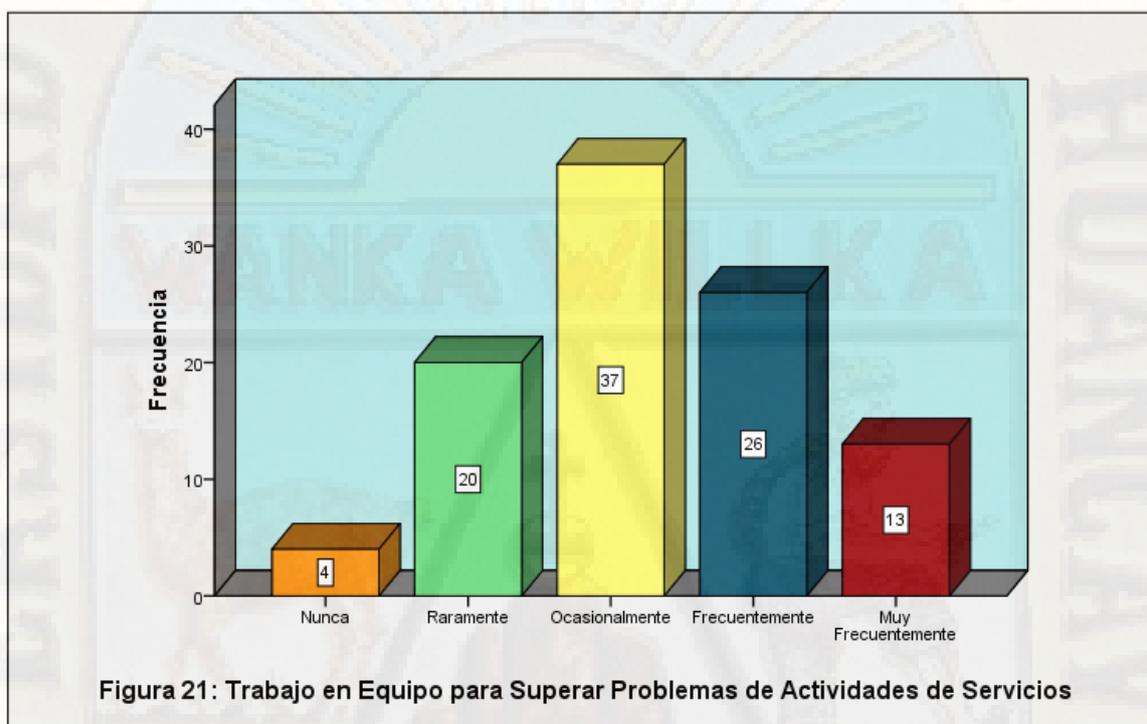


Figura 21: Trabajo en Equipo para Superar Problemas de Actividades de Servicios

Nota: Elaboración propia, según normas APA

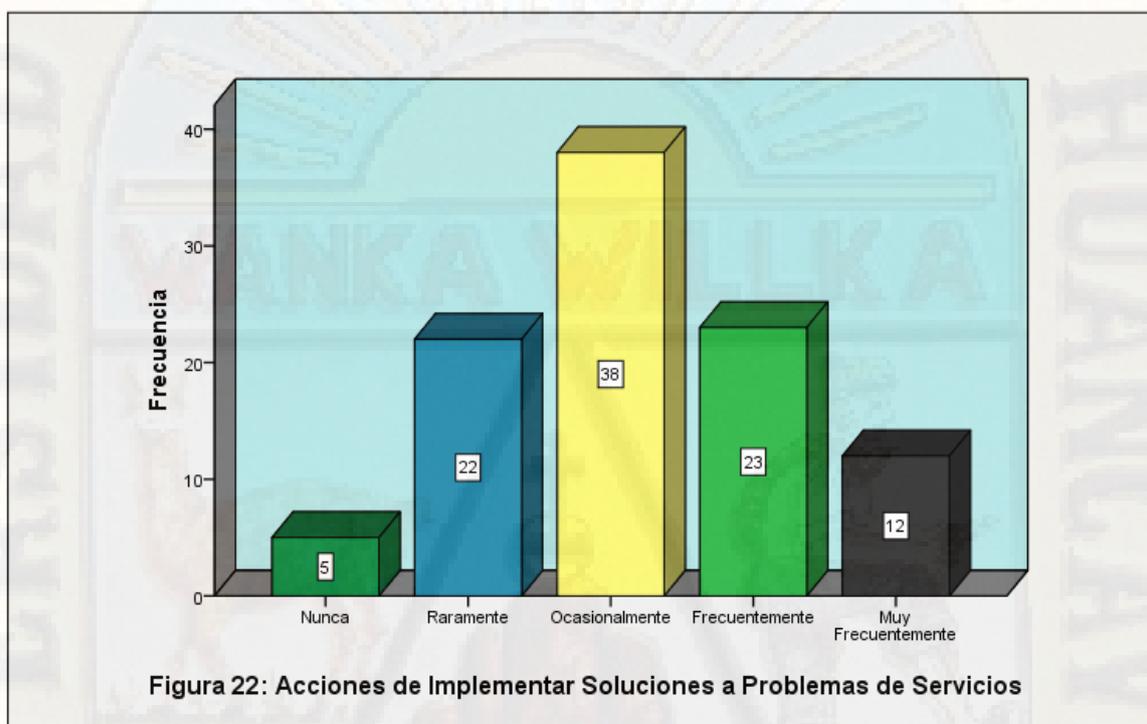
Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Se elige en equipo la alternativa que permite superar la problemática de las actividades de servicios y orientación al contribuyente? En la tabla 24 y figura 21, se aprecia que un mínimo del 4% considera que nunca, el 20,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 37% de los encuestados considera ocasionalmente, el 26% considera que frecuentemente y el 13% interpreta que se elige en equipo la alternativa que permite superar la problemática de las actividades de servicios y orientación al contribuyente muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un porcentaje equivalente al 63% que comenta se elige en equipo la alternativa que permite superar la problemática de las actividades de servicios y orientación al contribuyente ocasional y frecuentemente.

Tabla 25:

Acciones de implementar soluciones a problemas de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	5,0	5,0	5,0
	Raramente	22	22,0	22,0	27,0
	Ocasionalmente	38	38,0	38,0	65,0
	Frecuentemente	23	23,0	23,0	88,0
	Muy Frecuentemente	12	12,0	12,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia, según normas APA



Nota: Elaboración propia, según normas APA

Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Realiza algunas acciones para implementar la alternativa de solución del problema de servicios presentado en la Municipalidad Provincial de Huancavelica? En la tabla 25 y figura 22, se aprecia que un mínimo del 5% considera que nunca, el 22,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 38% de los encuestados considera ocasionalmente, el 23% considera que frecuentemente y el 12% interpreta que realiza algunas acciones para implementar la alternativa de solución del problema de servicios muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un porcentaje equivalente al 61% que comenta realiza algunas acciones para implementar la alternativa de solución del problema de servicios ocasional y frecuentemente.

Tabla 26:

Importancia y certeza de los servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	7,0	7,0	7,0
	Raramente	39	39,0	39,0	46,0
	Ocasionalmente	31	31,0	31,0	77,0
	Frecuentemente	21	21,0	21,0	98,0
	Muy Frecuentemente	1	1,0	1,0	99,0
	7	1	1,0	1,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia, según normas APA

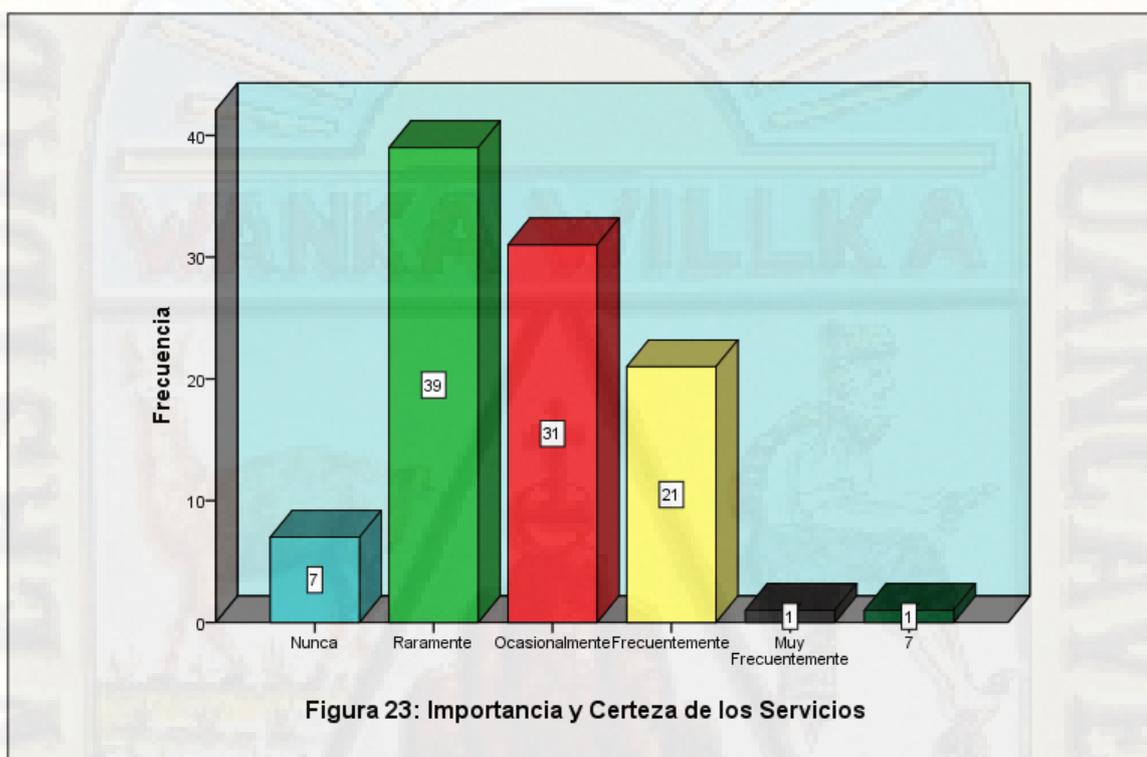


Figura 23: Importancia y Certeza de los Servicios

Nota: Elaboración propia, según normas APA

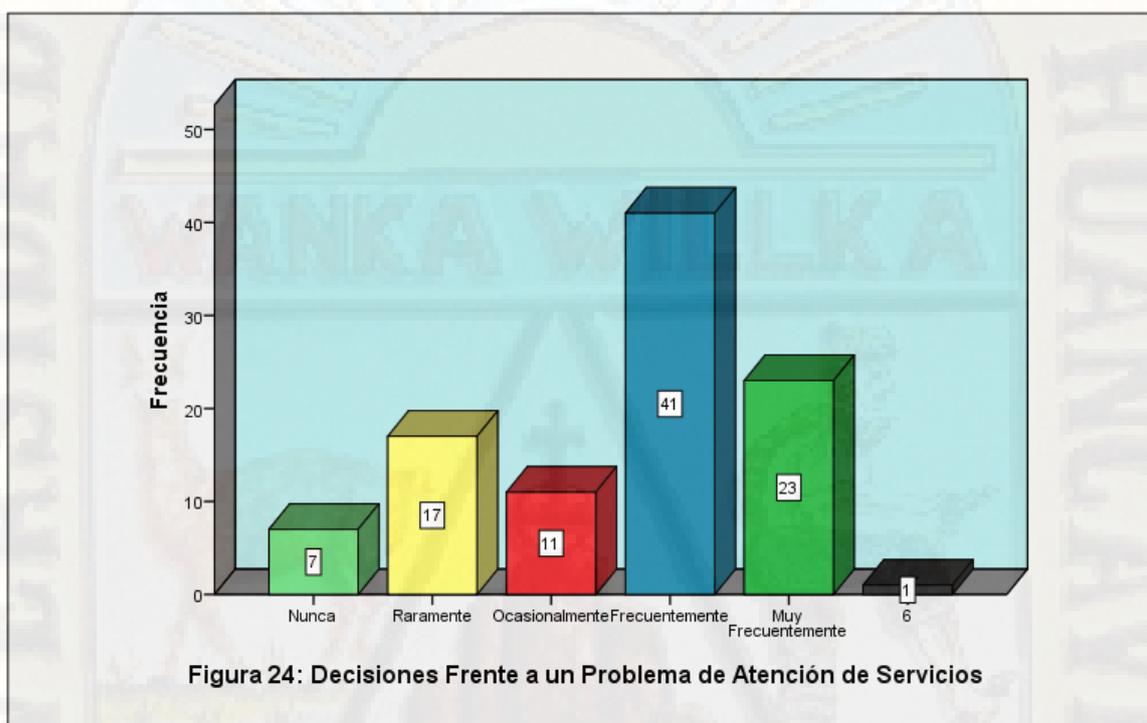
Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Tiene certeza de las decisiones de gestión de servicios y su importancia de atención hacia el contribuyente? En la tabla 26 y figura 23, se aprecia que un mínimo del 7% considera que nunca, el 39,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 31% de los encuestados considera ocasionalmente, el 21% considera que frecuentemente y solo el 2% interpreta tiene certeza de las decisiones de gestión de servicios y su importancia de atención hacia el contribuyente muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un porcentaje equivalente al 52% que comenta tiene certeza de las decisiones de gestión de servicios y su importancia de atención hacia el contribuyente ocasional y frecuentemente.

Tabla 27:

Decisiones frente a un problema de atención de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	7,0	7,0	7,0
	Raramente	17	17,0	17,0	24,0
	Ocasionalmente	11	11,0	11,0	35,0
	Frecuentemente	41	41,0	41,0	76,0
	Muy Frecuentemente	23	23,0	23,0	99,0
	6	1	1,0	1,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia, según normas APA



Nota: Elaboración propia, según normas APA

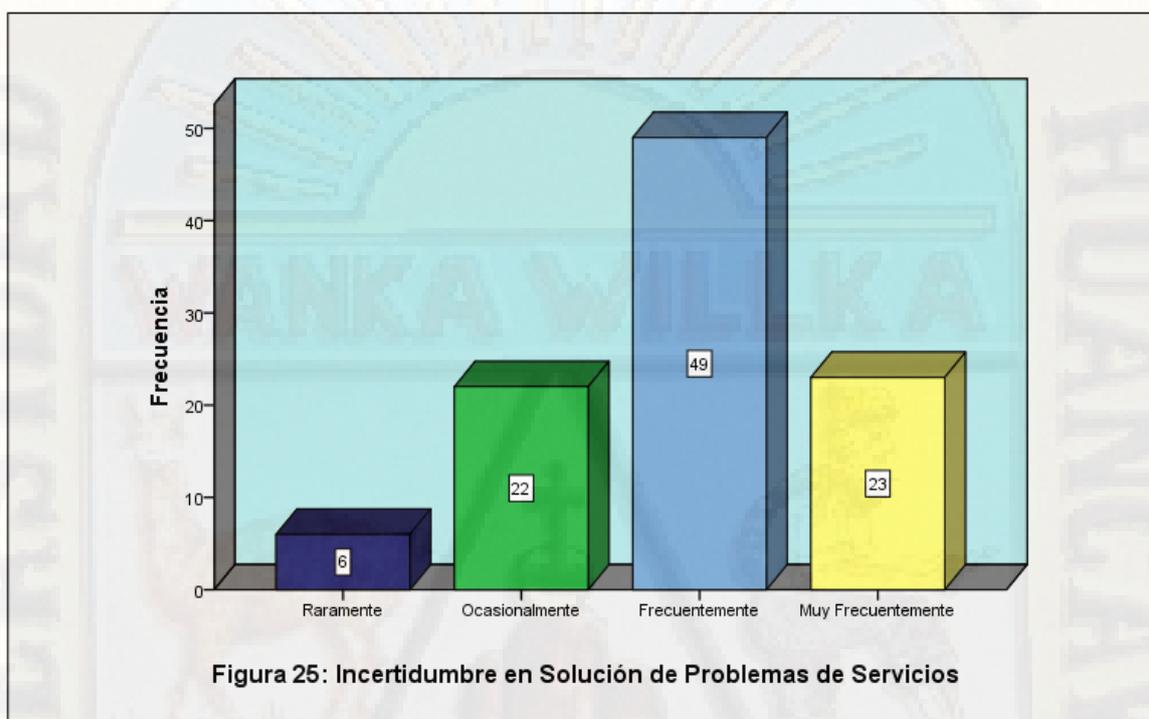
Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Al decidir por una alternativa frente a un problema de atención y servicios? En la tabla 27 y figura 24, se aprecia que un mínimo del 7% considera que nunca, el 17,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 11% de los encuestados considera ocasionalmente, el 41% considera que frecuentemente y el 24% interpreta que al decidir por una alternativa frente a un problema de atención y servicios muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un porcentaje equivalente al 52% que comenta al decidir por una alternativa frente a un problema de atención y servicios es ocasional y frecuentemente.

Tabla 28:

Incertidumbre en solución de problemas de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raramente	6	6,0	6,0	6,0
	Ocasionalmente	22	22,0	22,0	28,0
	Frecuentemente	49	49,0	49,0	77,0
	Muy Frecuentemente	23	23,0	23,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia, según normas APA



Nota: Elaboración propia, según normas APA

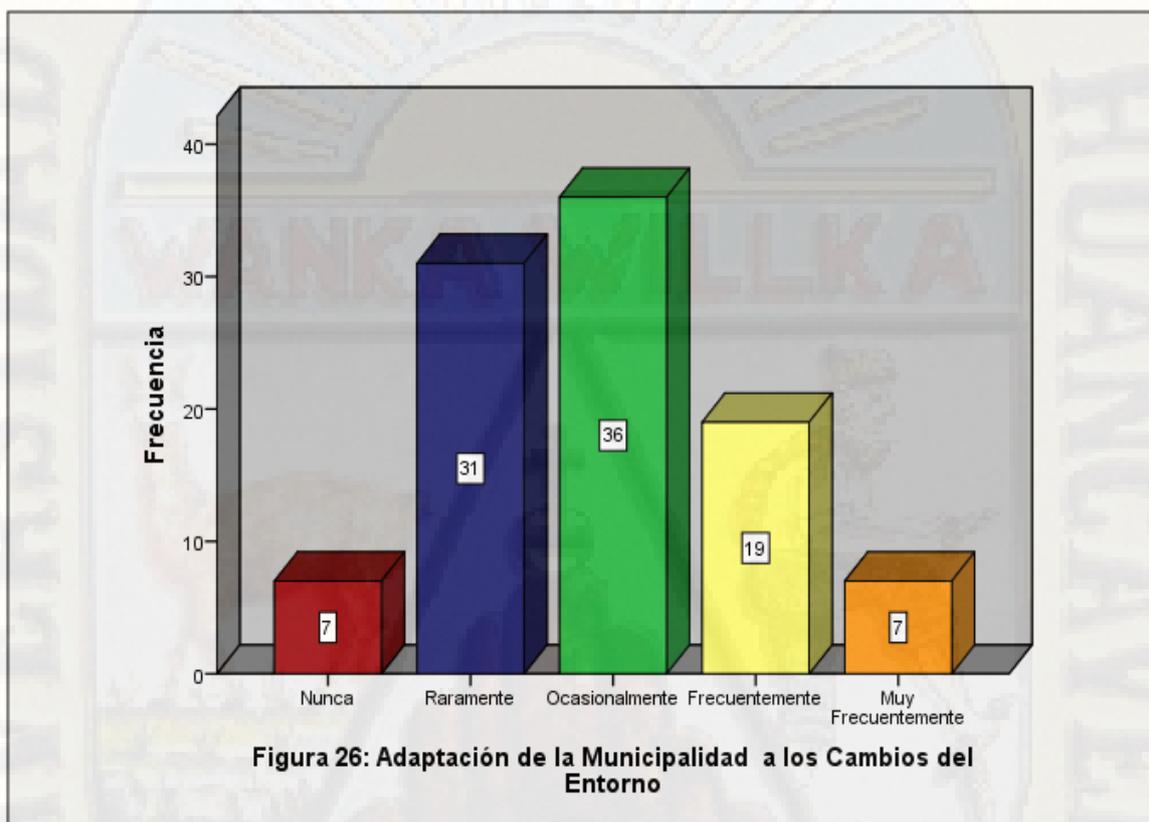
Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Al presentarse problemas en las actividades de decisiones de atención genera incertidumbre para solucionarlos? En la tabla 28 y figura 25, se aprecia que un mínimo del 6,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 22% de los encuestados considera ocasionalmente, el 49% considera que frecuentemente y el 23% interpreta que al presentarse problemas en las actividades de decisiones de atención genera incertidumbre para solucionarlos muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un porcentaje equivalente al 71% que comenta al presentarse problemas en las actividades de decisiones de atención genera incertidumbre para solucionarlos ocasional y frecuentemente.

Tabla 29:

Adaptación de la municipalidad a los cambios del entorno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	7,0	7,0	7,0
	Raramente	31	31,0	31,0	38,0
	Ocasionalmente	36	36,0	36,0	74,0
	Frecuentemente	19	19,0	19,0	93,0
	Muy Frecuentemente	7	7,0	7,0	100,0
	Total		100	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia, según normas APA



Nota: Elaboración propia, según normas APA

Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Considera que la Municipalidad Provincial de Huancavelica debe adaptarse a los veloces cambios del entorno? En la tabla 29 y figura 26, se aprecia que un mínimo del 7% considera que nunca, el 31,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 36% de los encuestados considera ocasionalmente, el 19% considera que frecuentemente y solo el 7% interpreta que debe adaptarse a los veloces cambios del entorno muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un porcentaje equivalente al 55% que comenta debe adaptarse a los veloces cambios del entorno ocasional y frecuentemente.

Tabla 30:

Decisiones racionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	5,0	5,0	5,0
	Raramente	34	34,0	34,0	39,0
	Ocasionalmente	31	31,0	31,0	70,0
	Frecuentemente	25	25,0	25,0	95,0
	Muy Frecuentemente	5	5,0	5,0	100,0
	Total		100	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia, según normas APA

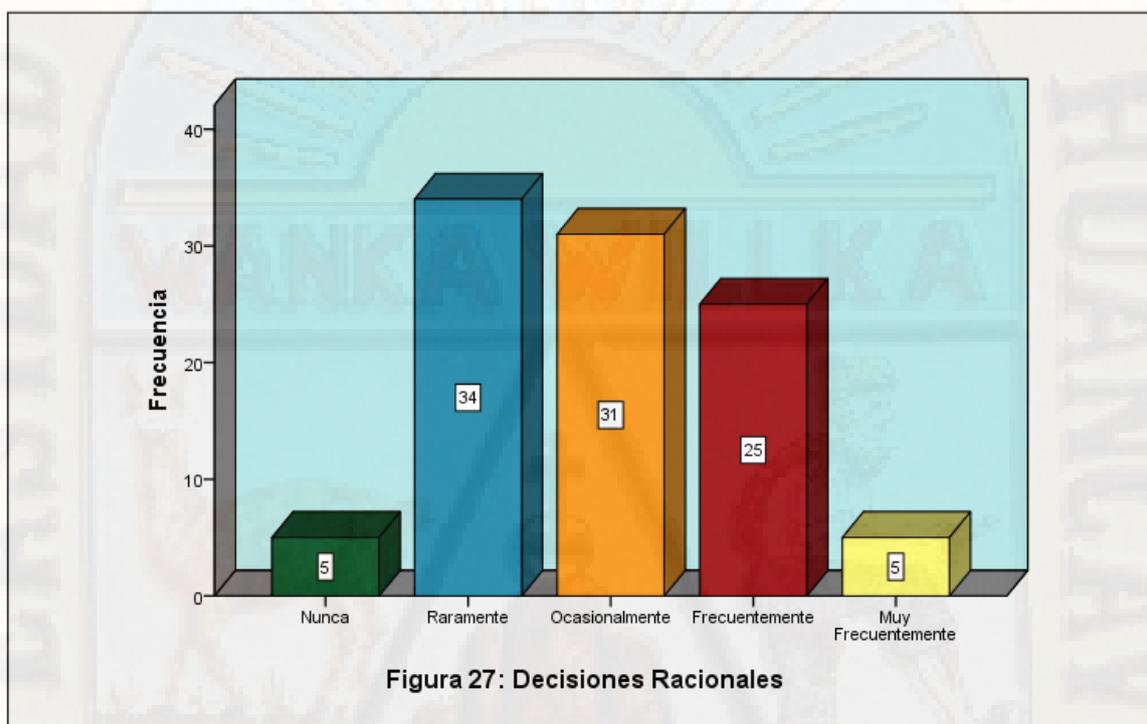


Figura 27: Decisiones Racionales

Nota: Elaboración propia, según normas APA

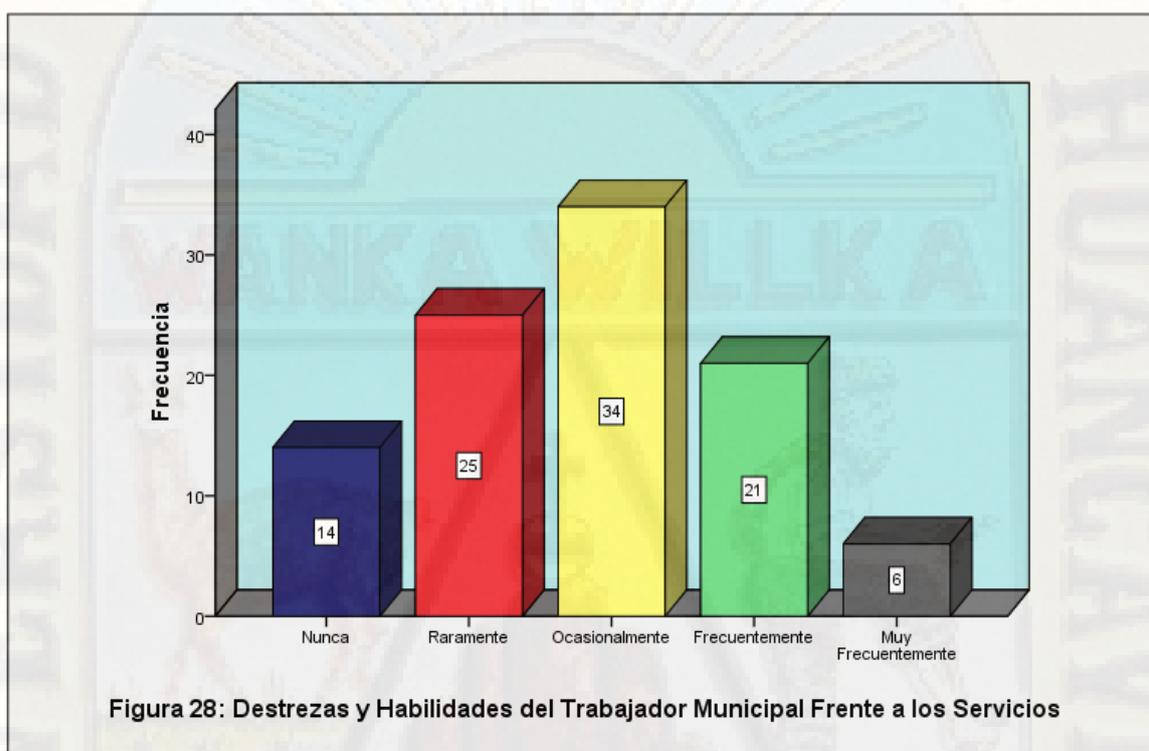
Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Considera que las decisiones que realizan los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Huancavelica lo hacen utilizando la razón? En la tabla 30 y figura 27, se aprecia que un mínimo del 5% considera que nunca, el 34,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 31% de los encuestados considera ocasionalmente, el 25% considera que frecuentemente y solo el 5% interpreta que las decisiones que realizan los funcionarios lo hacen utilizando la razón muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un porcentaje equivalente al 56% que comenta las decisiones que realizan los funcionarios lo hacen utilizando la razón ocasional y frecuentemente.

Tabla 31:

Destrezas y habilidades del trabajador municipal frente a los servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	14	14,0	14,0	14,0
	Raramente	25	25,0	25,0	39,0
	Ocasionalmente	34	34,0	34,0	73,0
	Frecuentemente	21	21,0	21,0	94,0
	Muy Frecuentemente	6	6,0	6,0	100,0
	Total		100	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia, según normas APA



Nota: Elaboración propia, según normas APA

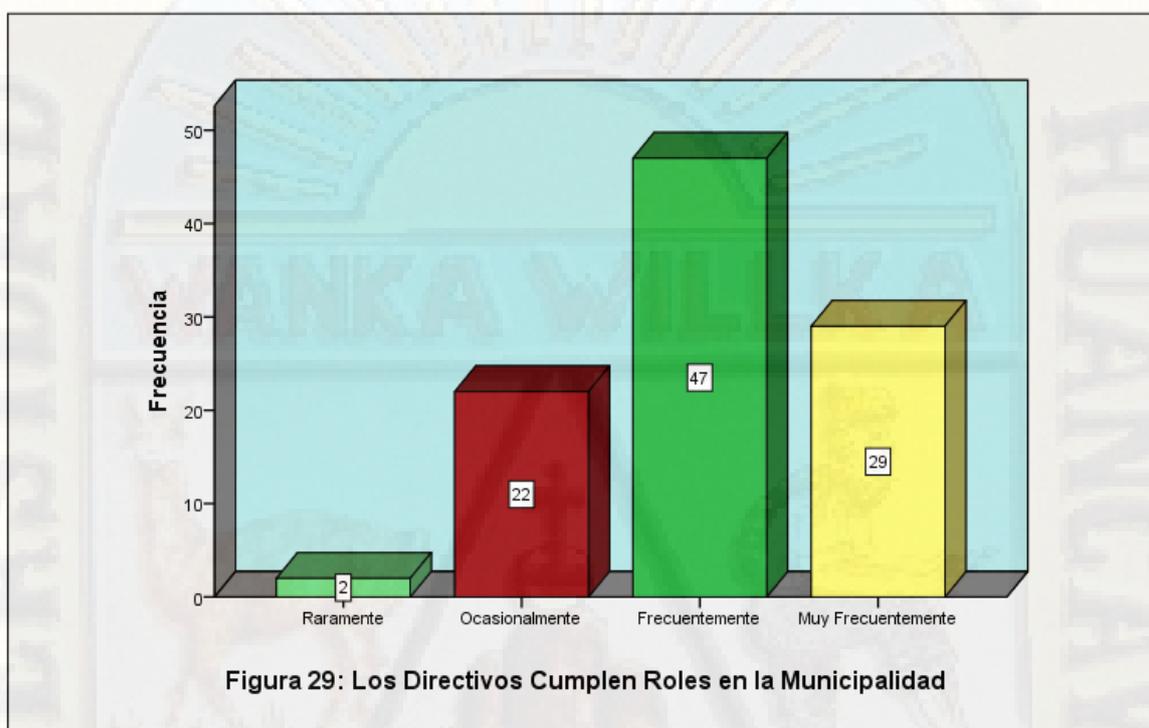
Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Considera que cómo trabajador de la Municipalidad Provincial de Huancavelica se utilizan las destrezas y habilidades para dirigir la gestión de servicios? En la tabla 31 y figura 28, se aprecia que un 14% considera que nunca, el 25,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 34% de los encuestados considera ocasionalmente, el 21% considera que frecuentemente y solo el 5% interpreta que cómo trabajador utilizan las destrezas y habilidades para dirigir la gestión de servicios muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un porcentaje equivalente al 55% que explica cómo trabajador utilizan las destrezas y habilidades para dirigir la gestión de servicios ocasional y frecuentemente.

Tabla 32:

Los directivos cumplen roles en la municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raramente	2	2,0	2,0	2,0
	Ocasionalmente	22	22,0	22,0	24,0
	Frecuentemente	47	47,0	47,0	71,0
	Muy Frecuentemente	29	29,0	29,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia, según normas APA



Nota: Elaboración propia, según normas APA

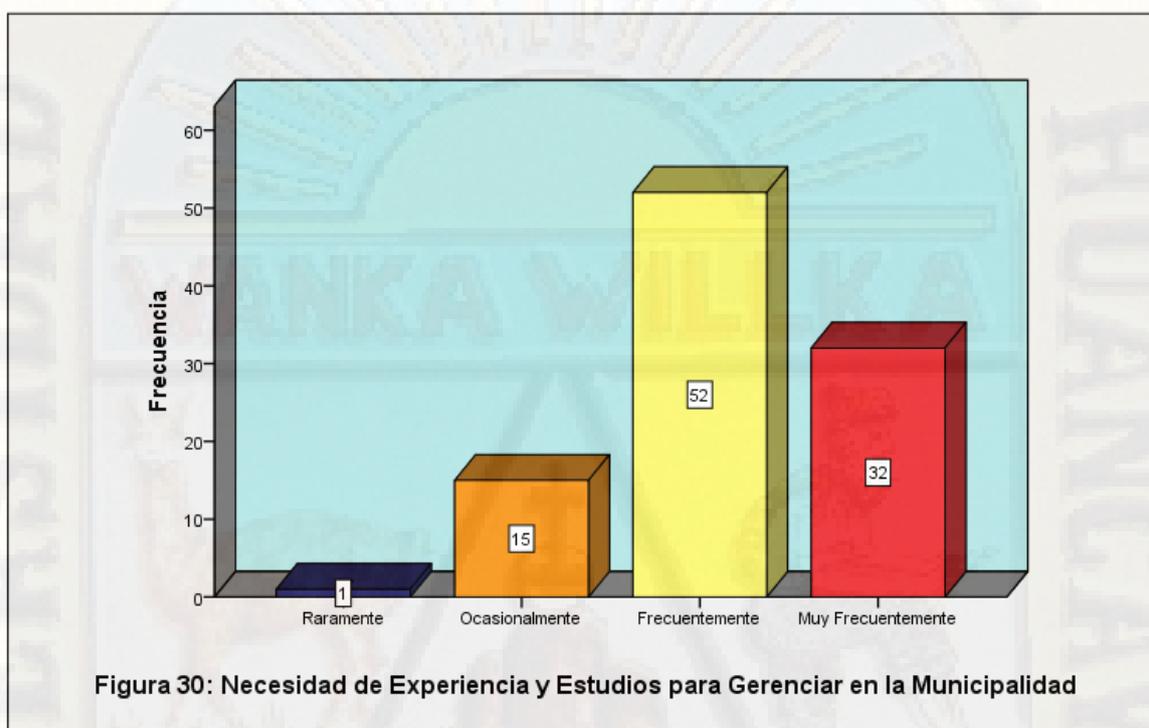
Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Cómo directivos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, se cumplirán los diferentes roles que asumen para dirigir su institución? En la tabla 32 y figura 29, se aprecia que un mínimo del 2% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 22% de los encuestados considera ocasionalmente, el 47% considera que frecuentemente y el 29% interpreta que como directivos cumplirán los diferentes roles que asumen para dirigir su institución muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un porcentaje equivalente al 69% que explica como directivos cumplirán los diferentes roles que asumen para dirigir su institución ocasional y frecuentemente.

Tabla 33:

Necesidad de experiencia y estudios para gerenciar en la municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raramente	1	1,0	1,0	1,0
	Ocasionalmente	15	15,0	15,0	16,0
	Frecuentemente	52	52,0	52,0	68,0
	Muy Frecuentemente	32	32,0	32,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia, según normas APA



Nota: Elaboración propia, según normas APA

Interpretación: En los resultados de la aplicación del cuestionario, a la pregunta ¿Considera que como trabajador de la Municipalidad Provincial de Huancavelica se debe contar con experiencia para dirigir la atención de los servicios? En la tabla 33 y figura 30, se aprecia que un mínimo del 1,0% de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que raramente, el 15% de los encuestados considera ocasionalmente, el 52% considera que frecuentemente y el 32% interpreta que como trabajador se debe contar con experiencia para dirigir la atención de los servicios muy frecuentemente. Esto nos lleva a deducir que existe un porcentaje equivalente al 67% que explica como trabajador se debe contar con experiencia para dirigir la atención de los servicios ocasional y frecuentemente.

4.3. Docimasia de la Hipótesis

Sánchez (2010), ubica las correlaciones halladas de las dimensiones y de las variables de investigación, en la base de la curva normal, a las que previamente le adiciona una banda de intervalos de correlación, y las contrasta con un valor crítico para muestras grandes (más de 30 datos) de, $r = \pm 0.180$. Considera que, en H_0 , se halla la variable dependiente, objeto de la investigación, cuyas características naturales son descritas inicialmente en el planteamiento del problema, y reforzadas después por el marco teórico, y discusión de resultados. Teniendo en consideración el párrafo anterior procedemos a realizar la docimasia de la hipótesis:

4.3.1. Correlación entre los servicios de calidad y el proceso decisional de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica

➤ Planteamiento de la Hipótesis

- ❖ La gestión de servicios de calidad no se correlaciona altamente con el proceso decisional de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016 (H_0).
- ❖ La gestión de servicios de calidad se correlaciona altamente con el proceso decisional de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016 (H_1).

➤ Prueba de Correlación en SPSS

Tabla 34: Correlaciones Servicios de calidad - Decisiones de atención

			SERVICIOS DE CALIDAD	DECISIONES DE ATENCIÓN
Rho de Spearman	SERVICIOS DE CALIDAD	Coeficiente de correlación	1,000	,719**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	DECISIONES DE ATENCIÓN	Coeficiente de correlación	,719**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

Existe una correlación positiva fuerte de 0,719 entre los servicios de calidad y las decisiones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, siendo significativa en 0,00 siendo menor que 0,05.

4.3.2. Correlación entre la gestión de servicios tributarios y las cualidades del decisor en la atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica

- Planteamiento de la Hipótesis
 - ❖ La gestión de servicios tributarios no se correlaciona altamente con las cualidades del decisor en la atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016 (H₀).
 - ❖ La gestión de servicios tributarios se correlaciona altamente con las cualidades del decisor en la atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016 (H₁).
- Prueba de Correlación en SPSS

Tabla 35: Correlaciones Servicios tributarios – Decisor

			SERVICIOS TRIBUTARIOS	DECISOR
Rho de Spearman	SERVICIOS TRIBUTARIOS	Coeficiente de correlación	1,000	,483**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	DECISOR	Coeficiente de correlación	,483**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

Existe una correlación positiva media de 0,483 entre los servicios tributarios y las cualidades del decisor en la atención de los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, siendo significativa en 0,00 siendo menor que 0,05.

4.3.3. Correlación entre las estrategias de servicios y la condición decisional de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica

- Planteamiento de la Hipótesis
 - ❖ Las estrategias de servicios no se correlacionan altamente con la condición decisional de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016 (H₀).
 - ❖ Las estrategias de servicios se correlacionan altamente con la condición decisional de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016 (H₁).
- Prueba de Correlación en SPSS

Tabla 36: Correlaciones Servicios mediante estrategias – Condición de atención

			SERVICIOS MEDIANTE ESTRATEGIAS	CONDICIÓN DE ATENCIÓN
Rho de Spearman	SERVICIOS MEDIANTE ESTRATEGIAS	Coeficiente de correlación	1,000	,252 [*]
		Sig. (bilateral)	.	,011
		N	100	100
	CONDICIÓN DE ATENCIÓN	Coeficiente de correlación	,252 [*]	1,000
		Sig. (bilateral)	,011	.
		N	100	100

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación:

Existe una correlación positiva débil de 0,252 entre los servicios mediante estrategias y las condiciones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, no siendo significativa en 0,11 siendo mayor que 0,05.

4.3.4. Correlación entre la gestión de servicios y las decisiones de atención de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica

- Planteamiento de la Hipótesis
 - ❖ La gestión de servicios no se correlaciona altamente con las decisiones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016 (H₀).
 - ❖ La gestión de servicios se correlaciona altamente con las decisiones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016 (H₁).
- Prueba de Correlación en SPSS

Tabla 37: Correlaciones Servicios mediante estrategias – Condición de atención

			GESTIÓN DE SERVICIOS	DECISIONES DE ATENCIÓN
Rho de Spearman	GESTIÓN DE SERVICIOS	Coeficiente de correlación	1,000	,770 ^{**}
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	DECISIONES DE ATENCIÓN	Coeficiente de correlación	,770 ^{**}	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

Existe una correlación positiva fuerte de ,770 entre la gestión de servicios y las decisiones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, siendo significativa en 0,00 siendo menor que 0,05.

4.4. Discusión de los resultados de la Investigación

Se observa en la realidad que la oficina de la Municipalidad Provincial de Huancavelica con sede en la ciudad de Huancavelica ofrece sus servicios de orientación a los contribuyentes pero que no considera cómo es esa atención, no se puede identificar si cubre las necesidades de orientación de los contribuyentes, si cumple sus expectativas y/o soluciona su problemática y sobre todo que imagen corporativa refleja a la sociedad como un ente imbatible y autoritario que muchos contribuyentes informales temen perder sus ingresos y ganancias, hecho que se da por la situación socio económica de los contribuyentes y la poca información para formalizar a varios contribuyentes.

Considerando que la oficina de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, no cuenta con una directiva de gestión y servicios y la forma de medición mediante las decisiones de atención para un mejor control del servicio y una mejor comodidad y atención al público esta no permite una eficiencia y eficacia en el servicio sobre todo en las campañas de fin de año y presentación de la declaración jurada para un mejor servicio y un buen flujo de atención de los trabajadores administrativos y los contribuyentes. Actualmente, observamos que los problemas álgidos que enfrenta la Municipalidad Provincial de Huancavelica, han sido abordados referente a fiscalizar la gestión tributaria de las empresas y no referente a la situación socioeconómica del contribuyente y la necesidad de orientación y servicios que requiere tan sólo tratan de paliar sus necesidades mas no así cuestiones de fondo de generar una verdadera conciencia tributaria para así incrementar los ingresos tributarios mediante una decisiones de atención altanamente eficientes y eficaces. Cabe mencionar que, la oficina de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, específicamente el área de atención, orientación y servicios es la encargada de prestar un servicio de calidad. Esto nos conlleva a plantear la siguiente interrogante: ¿Cómo la gestión de servicios se correlaciona con las decisiones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016?

Hecho que nos permite plantear el siguiente objetivo: Conocer como la gestión de servicios se correlaciona con las decisiones de atención a los contribuyentes de Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016. Planteamos la siguiente hipótesis: La

gestión de servicios se correlaciona altamente con las decisiones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016. (H1). La gestión de servicios no se correlaciona altamente con las decisiones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016. (Ho). Realizada la docimasia de la hipótesis nos muestra que, existe una correlación positiva fuerte de ,770 entre la gestión de servicios y las decisiones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, siendo significativa en 0,00 siendo menor que 0,05. Esto se contrasta con lo mencionado por Hernández Celis Domingo (2003) Control eficaz de la gestión de una empresa cooperativa de servicios múltiples. Tesis elaborada para optar el Grado de Maestro en Auditoría Contable y financiera. En este trabajo el autor describe la forma como implementar un sistema de control interno eficaz, el mismo que es un verdadero facilitador de la gestión óptima de las empresas cooperativas, lo que ayudará al desarrollo de la investigación. Su objetivo general fue: Demostrar que el control eficaz efectuado por el Consejo de Vigilancia, Auditoría interna y Auditoría externa de una cooperativa de servicios múltiples, contribuye a la optimización de la gestión cooperativa. Arribó a las siguientes conclusiones parciales: 1. La investigación realizada permite establecer que la evaluación de los planes, programas, presupuestos, información financiera y económica (estados financieros) permiten determinar los ajustes necesarios para que la gestión a cargo del Consejo de administración de una Cooperativa de Servicios Múltiples se optimice. 2. Ha quedado demostrado luego de la investigación realizada, que la gestión óptima de los recursos de las cooperativas de servicios múltiples, sólo puede realizarse si disponemos de documentos normativos acorde con la realidad de dichas empresas. Esto se refleja con los principales resultados obtenidos de la gestión de servicios que presta la municipalidad En la Figura 3, se aprecia que la mayoría del (39,0%) de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que ocasionalmente la atención es motivada a la prestación de servicios, pocos (4.0%) consideran que nunca tienen atención y motivación a la prestación de servicios. En la Figura 4, se aprecia que la mayoría de (35,0%) de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que ocasionalmente la atención del personal es amable, pocos (3.0%) consideran que nunca la atención del personal es amable. En la Figura 6, se aprecia que la mayoría de (34,0%) de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que cuentan con una oficina de atención al contribuyente, pocos (3.0%) consideran que nunca hay una oficina de atención al contribuyente y En la Figura 10, se aprecia que la

mayoría de (39,0%) de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que ocasionalmente los boletines de orientación son procedimientos administrativos, pocos (5.0%) consideran que nunca los boletines de orientación serán procedimientos administrativos. Analizando la problemática específica: ¿Cómo la gestión de servicios de calidad se correlaciona con el proceso decisional de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016?, ¿Cómo la gestión de servicios tributarios se correlaciona con las cualidades del decisor en la atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016? y ¿Cómo las estrategias de servicios se correlaciona con la condición decisional de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016? Estas problemáticas no conducen a formular los siguientes objetivos específicos: Determinar como la gestión de servicios de calidad se correlaciona con el proceso decisional de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016. Determinar como la gestión de servicios tributarios se correlaciona con las cualidades del decisor en la atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016. Determinar cómo las estrategias de servicios se correlacionan con la condición decisional de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016. Planteamos las siguientes hipótesis específicas: a) La gestión de servicios de calidad se correlaciona altamente con el proceso decisional de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016. Realizada la docimasia de la hipótesis nos muestra que, existe una correlación positiva fuerte de 0,719 entre los servicios de calidad y las decisiones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, siendo significativa en 0,00 siendo menor que 0,05. b) La gestión de servicios tributarios se correlaciona altamente con las cualidades del decisor en la atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016. Realizada la docimasia de la hipótesis nos muestra que, existe una correlación positiva media de 0,483 entre los servicios tributarios y las cualidades del decisor en la atención de los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, siendo significativa en 0,00 siendo menor que 0,05. Las contrastaciones realizadas se enfocan con lo propuesto por Lozano (2013) "Influencia de la Dirección en la toma de decisiones en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión". El objetivo general de su trabajo de investigación del autor fue: analizar la necesidad de fomentar la CE en y desde la gestión de los RRHH para forjar el ethos corporativo. Llega a las siguientes conclusiones: Se comprueba la hipótesis general al determinar que la dirección influye en la toma de decisiones y que pese

a la existencia de una estructura clásica de gestión en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión no responde a esta pues no hay una eficiente toma de decisiones el cual demuestra ser deficiente en el nivel de gestión estratégica. Dado que la motivación en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión es inadecuada y por ende la eficacia es deficiente en la participación y/o ejecución de sus actividades dentro de la organización ; se comprueba la hipótesis específica 01 que dice que la motivación influye en la eficacia de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión c) Las estrategias de servicios se correlaciona altamente con la condición decisional de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016. Realizada la docimasia de la hipótesis nos muestra que, existe una correlación positiva débil de 0,252 entre los servicios mediante estrategias y las condiciones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, no siendo significativa en 0,11 siendo mayor que 0,05. Esto se refleja con los principales resultados obtenidos En la Figura 16, se aprecia que la mayoría de (43,0%) consideran que raramente las actividades de los servicios municipales, pocos (7.0%) consideran muy frecuentemente la situación de actividad de los servicios municipales. En la Figura 18, se aprecia que la mayoría de (39,0%) de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que ocasionalmente se logra los objetivos de prestación de servicios, pocos (4.0%) consideran que nunca se logra el objetivo de prestación de servicios y En la Figura 20, se aprecia que la mayoría de (38,0%) de los trabajadores municipales y los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica consideran que ocasionalmente se evalúa las alternativas de solución de problemas de servicios, pocos (6.0%) consideran que nunca se evalúa las alternativas de solución de problemas de servicios.

CONCLUSIONES

1. Existe una correlación positiva fuerte de 0,719 entre los servicios de calidad y las decisiones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, siendo significativa en 0,00 siendo menor que 0,05. Los resultados precisan que la mayoría entre ocasionalmente y frecuentemente los servicios se dan en su oportunidad, que el personal de la municipalidad tiene conocimiento de sus labores y que atienden con amabilidad y cortesía, sustentos que permiten afrontar el riesgo incertidumbre basados en la adaptabilidad y la racionalidad de las decisiones de atención hacia los contribuyentes.
2. Existe una correlación positiva media de 0,483 entre los servicios tributarios y las cualidades del decisor en la atención de los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, siendo significativa en 0,00 siendo menor que 0,05. Los resultados precisan que la mayoría raramente y ocasionalmente, los trabajadores municipales orientan e informan a los contribuyentes sobre la normatividad tributaria y los procedimientos administrativos establecidos por la municipalidad y no existe una adecuada difusión virtual hecho que permite establecer que no se está considerando sus habilidades, técnicas, humanas y conceptuales, siendo importante para el trabajador la experiencia y el nivel académico para la atención a los contribuyentes para que asuman los roles de participativos y dinámicos.
3. Existe una correlación positiva débil de 0,252 entre los servicios mediante estrategias y las condiciones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, no siendo significativa en 0,11 siendo mayor que 0,05. Los resultados precisan que la mayoría nunca y raramente consideran las estrategias de servicios para la atención a los contribuyentes justo a tiempo con servicios hacia los contribuyentes de forma diferenciada para proyectar una imagen corporativa mediante un marketing de servicios de calidad en las oficinas de la municipalidad y de preferencia on line, hechos que indican realizar un diagnóstico de los servicios municipales, solucionar la problemática que se presente previa evaluación y selección de la alternativas de solución para su posterior implantación orientado a mejorar los servicios municipales hacia los contribuyentes de la provincia de Huancavelica.
4. Existe una fuerte correlación positiva de 0,770 entre la gestión de servicios y las decisiones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, siendo significativa en 0,00 siendo menor que 0,05. Los resultados precisan que la mayoría de los trabajadores municipales ocasionalmente y frecuentemente prestan servicios tributarios y administrativos de calidad basados en estrategias que les permitan brindar los servicios municipales de forma diferenciada hacia los contribuyentes, hechos que implican evaluar las

condiciones actuales de atención hacia el público contribuyente por parte de las autoridades y trabajadores municipales condicionado para que actúen en un ambiente de decisiones de atención y sean actores y decisores de mejorar la atención y servicios que brinda la municipalidad de Huancavelica.



RECOMENDACIONES

A las autoridades y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Huancavelica:

1. Mejoren los servicios que brindan a los contribuyentes sobre todo en los procedimientos, plazos y cronogramas de atención para brindar un servicio de calidad esto implica un trabajo en equipo mediante decisiones eficientes y eficaces para la atención a los contribuyentes que debe partir de un diagnóstico de la situación actual de los servicios que brinda actualmente la municipalidad.
2. Considerar las cualidades del trabajador municipal para brindar los servicios tributarios de atención a los contribuyentes, entre ellas sus destrezas humanas, técnicas y conceptuales, que estén plenamente capacitados para cumplir la labor y funciones que les compete en cada área u oficina municipal; a ello se debe agregar el nivel académico que deben ostentar y tipificar para cada cargo que desempeña, debe complementarse mediante la implementación de estrategias de atención hacia los contribuyentes como diferenciación y buen trato y sobre todo una orientación con pleno conocimiento tributario por parte de los trabajadores municipales y las condiciones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

A los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica:

1. Las condiciones de atención hacia los contribuyentes por parte de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, actualmente no es óptima, dado que no se informa adecuadamente a los contribuyentes sobre sus situación tributaria y de cómo debe actuar para que al menos no se les imponga demasiadas multas e intereses que es muchas veces por desconocimiento del contribuyente; sumado a ello su situación socioeconómica, que repercute en el cumplimiento de sus pagos tributarios, por la cual, se sugiere que las autoridades municipales contemplen las facilidades de pagos tributarios y mejoren su infraestructura de atención.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, Muga (2009) "Desarrollo e Implementación de un Sistema de Gestión Comercial para Mejorar la Rentabilidad de la Empresa Oleocentro. EICOL E.I.R.L.

Agustín, R. G. (2009). La perspectiva gubernamental para la atención en el proceso presupuestario como herramienta de gestión de los gobiernos locales. Lima, Perú.

Andía Valencia, W. (2007). Planeamiento Estratégico en el Sector Público. Lima -Perú: Editorial El Saber.

Asís, A., M. L., C. M., & et al. (2000). Las contribuyentes como agentes de desarrollo en el Sur. Madrid: CIDEAL.

Ávila Acosta, R. B. (2010). Estadística Elemental. Lima - Perú: Estudios y Ediciones R.A.

Bedoya Sánchez, Enrique Osvaldo (2003). La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. [Tesis para optar el Grado Académico de: Magíster En Gestión: Gestión Empresarial]. Lima – Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Ciencias Administrativas Unidad de Post Grado.

Carrasco Díaz, S. (2007). Metodología de la Investigación Científica. Lima - Perú: San Marcos.

Chiavenato, I. (2012). Introducción a la Teoría General de la Gestión. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Córdova Baldeón, I. (2009). Estadística Aplicada a la Investigación. Lima - Perú: San Marcos E.I.R.L.

David, Fred R. (2003) Conceptos de Administración Estratégica. Editorial PEARSON – Prentice Hall, Novena Edición. Naucalpan de Juárez. Edo de México. 336 pp.

Egusquiza Pereda, C., & Olinda. (2000). Auditoría de Gestión. Instituto de Investigación de Ciencias Financieras y Contables. Lima-Perú: Edit. U.N.M.S.M.

Esteban Salvador, Luisa (2011) La Perspectiva de Gestión como Herramienta para la atención. España: Departamento de Perspectiva y Finanzas -Universidad de Zaragoza.

García Apolinar, E. (2011). Estrategias Empresariales Una Visión Holística. Editorial Bilienata Publishing. Bogotá Colombia.

García, E. (2011). Estrategias Empresariales Una Visión Holística. Bogotá Colombia: Editorial Bilienata Publishing.

Hermanos Lozano Núñez. (2007). Como elaborar el proyecto de investigación científica. Huancayo: GRAPEX PERU S.R.L.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación Científica. México: McGraw-Hill sexta edición.

Koontz, H., & Otros. (2012). Gestión una Perspectiva Global y Empresarial. México: McGraw-Hill Companies.

León Mucha, L. R., & Valderrama Mendoza, S. R. (2009). Técnicas e Instrumentos para la Obtención de Datos en la Investigación Científica. Lima - Perú: San Marcos E.I.R.L.

Lozano Vásquez, K. A. (2013). Influencia de la Dirección en la Atención En La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho, Perú.

Meléndez Rodríguez, M. K. (2009). La Atención En El Nivel Estratégico De La Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto.

Milla Lostaunau, L. (2007). El Poder del Planeamiento Estratégico. Lima -Perú: Editorial San Marcos, Primera Edición.

Stoner, J. y. (2009). Gestión. Madrid - España: Pearson Prentice Hall.

Vásquez García, G. O. (2013). Propuesta y aplicación de un sistema de costos basado en actividades en la producción del pollo bb, como herramienta para la atención en la empresa agropecuaria el milagro de dios EIRL. Trujillo, Perú.

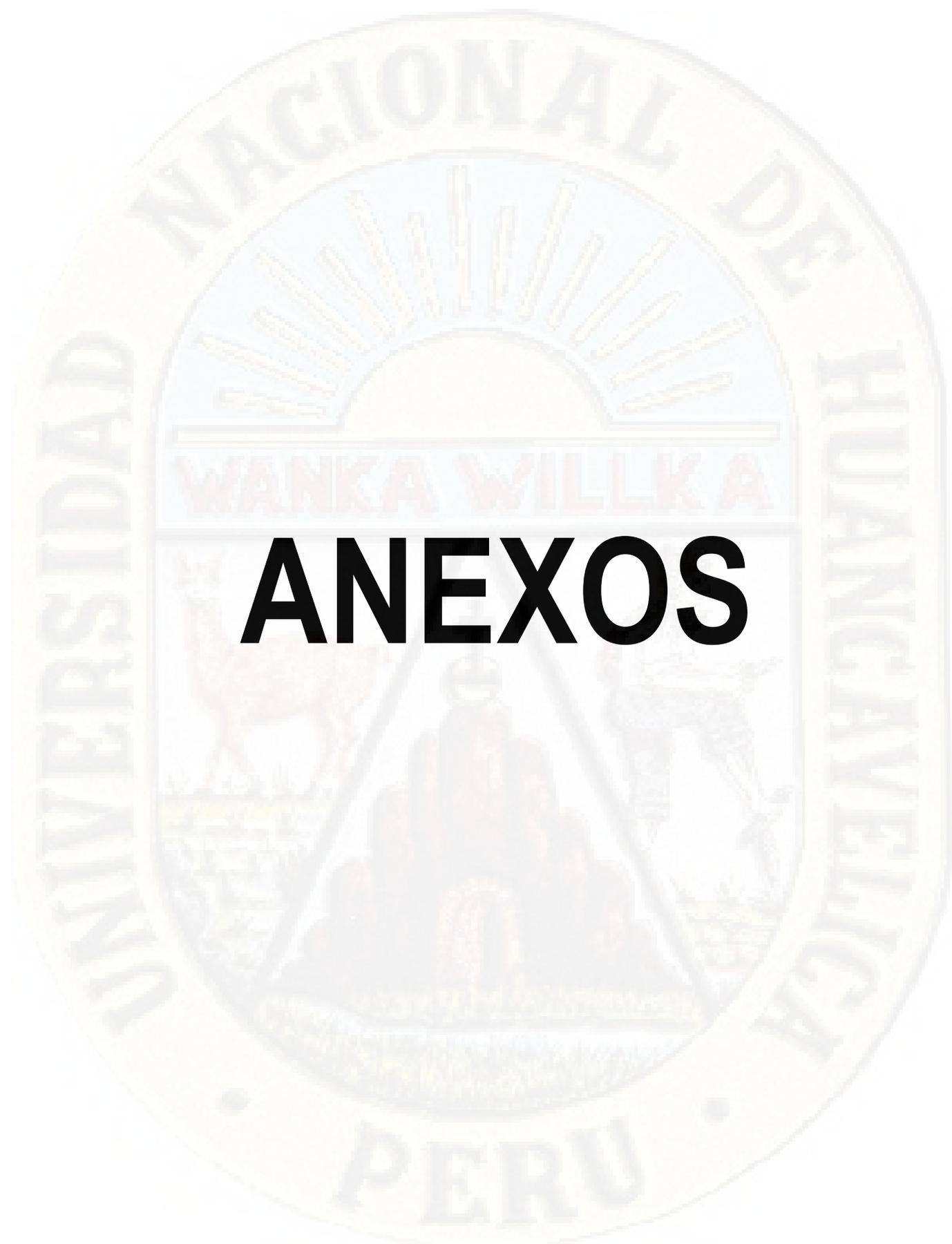
Villajuana, Carlos (2003) Gestión Estratégica Integral. Editorial Master Empresarial EIRL, Segunda Edición. Lima – Perú. 547 pp.

Villegas Villegas, L., & Otros, y. (2011). Teoría y Praxis de la Investigación Científica. Lima - Perú: San Marcos.

W. L., Charles. (2001). Administración Estratégica un Enfoque Integrado. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición.

Zavala, A. (2008). Planeación Estratégica y Desarrollo Empresarial. Lima - Perú: Editorial San Marcos, Primera Edición.

Zevallos Z., E. (2013). Perspectiva General. Arequipa - Perú: Impresiones Juve E.I.R.L.(s.f.).



ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

“GESTIÓN DE SERVICIOS Y DECISIONES DE ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA, 2016”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	TIPO NIVEL METODO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Cómo la gestión de servicios se correlaciona con las decisiones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS</p> <p>1. ¿Cómo la gestión de servicios de calidad se correlaciona con el proceso decisional de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016?</p> <p>2. ¿Cómo la gestión de servicios tributarios se correlaciona con las cualidades del decisor en la atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016?</p> <p>3. ¿Cómo las estrategias de servicios se correlaciona con la condición decisional de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Conocer como la gestión de servicios se correlaciona con las decisiones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>1. Determinar como la gestión de servicios de calidad se correlaciona con el proceso decisional de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016.</p> <p>2. Determinar como la gestión de servicios tributarios se correlaciona con las cualidades del decisor en la atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016.</p> <p>3. Determinar cómo las estrategias de servicios se correlaciona con la condición decisional de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>La gestión de servicios se correlaciona altamente con las decisiones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016. (H1).</p> <p>La gestión de servicios no se correlaciona altamente con las decisiones de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016. (H0).</p> <p>HIPOTESIS ESPECIFICAS</p> <p>1. La gestión de servicios de calidad se correlaciona altamente con el proceso decisional de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016.</p> <p>2. La gestión de servicios tributarios se correlaciona altamente con las cualidades del decisor en la atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016.</p> <p>3. Las estrategias de servicios se correlaciona altamente con la condición decisional de atención a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016.</p>	<p>VARIABLE 1</p> <p>GESTIÓN DE SERVICIOS</p> <p>VARIABLE 2</p> <p>DECISIONES DE ATENCIÓN</p>	<p>VARIABLE 1</p> <p>Gestión de Servicios de Calidad</p> <p>Gestión de Servicios Tributarios</p> <p>Estrategias de Servicios</p> <p>VARIABLE 2</p> <p>Proceso Decisional de Atención</p> <p>Cualidades del Decisor en la Atención</p> <p>Condición Decisional de Atención</p>	<p>TIPO Aplicado</p> <p>NIVEL Correlacional</p> <p>MÉTODO</p> <p>Se utilizó fundamentalmente el método científico, específicamente se utilizó los métodos inductivo-deductivo y de análisis-síntesis. Porque nos permitió realizar la correlación de las variables y dimensiones con ayuda del programa SPSS.</p>	<p>POBLACIÓN</p> <p>6834 Contribuyentes y Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica,</p> <p>MUESTRA</p> <p>100 Contribuyentes Y Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica,</p>	<p>TÉCNICAS</p> <p>Observación Revisión Documental Encuestas</p> <p>INSTRUMENTOS</p> <p>Guía de entrevista Cuestionario</p>

**CUESTIONARIO**

Estimado contribuyente/trabajador de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, estamos realizando un trabajo de investigación sobre la "GESTIÓN DE SERVICIOS Y DECISIONES DE ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA, 2016" en tal sentido le pedimos su colaboración para responder el presente cuestionario, agradeciéndole anticipadamente por sus respuestas marcadas, el cual, será totalmente confidencial y anónimo para efectos de investigación.

Instrucciones: Marque una sola respuesta con un aspa en la alternativa de cada pregunta que usted crea conveniente, evite borrones y/o enmendaduras. Utilizar las siguientes alternativas:

1	Nunca	2	Raramente	3	Ocasionalmente	4	Frecuentemente	5	Muy Frecuentemente
---	-------	---	-----------	---	----------------	---	----------------	---	--------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

I. GESTIÓN DE SERVICIOS:

		1	2	3	4	5
1	¿Ud. ha recibido los servicios en la Municipalidad Provincial de Huancavelica en su debida oportunidad?					
2	¿Las personas que atendieron sus consultas en la Municipalidad Provincial de Huancavelica tienen conocimiento del tema materia de consulta?					
3	¿Considera que existe motivación en la atención y en la prestación de servicios que ofrece la Municipalidad Provincial de Huancavelica?					
4	¿El personal que atiende en servicios y orientación al contribuyente atiende amablemente?					
5	¿Los directivos de la institución atienden las peticiones de los contribuyentes con cortesía?					
6	¿Se cuenta con una oficina de orientación al contribuyente en la Municipalidad Provincial de Huancavelica?					
7	¿Considera que la información tributaria que se encuentra en la página web se encuentra actualizada?					
8	¿Considera que cada vez que consultó al personal de la Municipalidad Provincial de Huancavelica conocía la normatividad tributaria?					
9	¿Considera que el personal de la Municipalidad Provincial de Huancavelica realiza la atención virtual sobre consultas tributarias?					
10	¿Consideran que las oficinas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica cuentan con Fanelógrafos o boletines de los procedimientos administrativos que orienten al contribuyente?					
11	¿Considera que la Municipalidad Provincial de Huancavelica brinda servicios On Line al contribuyente?					

12	¿Ha recibido servicios que presta la Municipalidad Provincial de Huancavelica justo a tiempo?					
13	¿Considera que cuando visitó otras instituciones los servicios que recibió han sido mejores?					
14	¿La imagen que refleja la Municipalidad Provincial de Huancavelica le afectó alguna vez cuando le informarán que debía ciertos tributos?					
15	¿El personal que labora en la Municipalidad Provincial de Huancavelica utiliza un marketing de servicios que le diferencie de otras instituciones?					

II. DECISIONES DE ATENCIÓN:

1	¿Se realizan diagnósticos acerca de la situación de las actividades de servicios que brinda la Municipalidad Provincial de Huancavelica?					
2	¿Se identifican los problemas que afectan las actividades de gestión de servicios en la Municipalidad Provincial de Huancavelica?					
3	¿Se definen los objetivos que quiere alcanzar o lograr en la prestación de servicios?					
4	¿Se establecen alternativas de solución frente a problemas de atención al contribuyente?					
5	¿Se evalúan las alternativas de solución de los problemas de servicios al contribuyente?					
6	¿Se elige en equipo la alternativa que permite superar la problemática de las actividades de servicios y orientación al contribuyente?					
7	¿Realiza algunas acciones para implementar la alternativa de solución del problema de servicios presentado en la Municipalidad Provincial de Huancavelica?					
9	¿Tiene certeza de las decisiones de gestión de servicios y su importancia de atención hacia el contribuyente?					
10	¿Al decidir por una alternativa frente a un problema de atención y servicios?					
11	¿Al presentarse problemas en las actividades de decisiones de atención genera incertidumbre para solucionarlos?					
12	¿Considera que la Municipalidad Provincial de Huancavelica debe adaptarse a los veloces cambios del entorno					
13	¿Considera que las decisiones que realizan los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Huancavelica lo hacen utilizando la razón?					
14	¿Considera que cómo trabajador de la Municipalidad Provincial de Huancavelica se utilizan las destrezas y habilidades para dirigir la gestión de servicios?					
13	¿Cómo directivos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, se cumplirán los diferentes roles que asumen para dirigir su institución?					
14	¿Considera que como trabajador de la Municipalidad Provincial de Huancavelica se debe contar con experiencia para dirigir la atención de los servicios?					
15	¿Considera que como directivos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica se deben tener estudios y experiencia en gerencia para dirigir y decidir en su institución?					

BASE DE DATOS

N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	2	2	3	2	1	2	3	3	2	3	2	2	5	4	3	2	3	2	3	2	1	2	2	4	5	3	2	3	5	5
2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	4	5	4	2	3	2	2	3	3	4	2	4	3	4	3	3	4	5
3	2	2	3	2	1	2	3	2	1	1	2	2	4	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	4	5	2	3	2	5	4
4	2	2	3	2	1	2	3	3	2	3	2	1	4	4	2	2	1	2	3	2	3	3	2	4	4	1	2	1	4	5
5	2	3	2	1	2	2	3	3	2	1	2	3	4	5	2	2	3	3	2	1	2	1	2	5	4	2	2	3	4	5
6	4	3	3	3	4	5	3	5	2	4	2	4	3	4	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	4	4
7	2	3	2	3	4	3	4	3	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	2	4	4
8	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	4	5	2	3	3	4	5
9	3	4	3	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4	4	3	4	4	2	3	3	5	4
10	3	4	4	3	2	2	3	2	3	2	2	1	4	4	2	1	2	1	1	3	2	2	2	4	4	1	2	1	4	5
11	2	1	2	3	2	3	3	2	3	4	2	3	4	4	3	2	3	3	4	3	2	3	2	5	5	3	3	2	4	3
12	1	2	3	2	1	2	3	2	3	3	3	2	5	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	5	3	1	2	4	5
13	2	1	2	2	1	2	3	3	2	3	2	3	4	2	4	2	2	3	2	1	2	3	1	5	4	2	2	3	4	4
14	4	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	7	3	4	5	4	5	5	4
15	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	5	4	3	2	4	3	4	2	3	3	2	4	5	3	2	2	4	4
16	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	5	5	2	2	3	2	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3	5	4
17	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	3
18	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	3	4	3	3	3	3	4	4	3	5
19	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4
20	4	3	4	5	4	4	3	5	4	5	4	3	3	4	5	3	4	3	5	4	5	4	3	2	3	4	4	5	4	4
21	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3
22	4	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	4	6	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	1	4	3	4	4	3	5
23	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	4	2	3	4	4
24	3	3	2	3	3	2	3	2	4	3	2	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	2	1	4	5
25	4	3	4	5	4	3	4	3	5	4	5	4	4	3	5	5	4	5	4	3	4	4	3	1	4	3	4	3	4	3
26	2	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	5	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	4	3	2	2	3	5	4

N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
27	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	1	4	5
28	3	3	2	3	2	3	4	3	2	3	2	3	3	4	2	2	3	3	4	3	3	3	2	5	4	2	2	3	5	4
29	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2	2	3	5	4	3	2	3	2	3	3	4	3	3	5	4	3	3	2	4	4
30	2	3	4	3	3	2	2	3	4	3	2	2	4	3	1	2	2	3	3	3	5	5	3	1	2	4	2	3	5	5
31	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	4	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	4	5	3	4	4	4	5
32	1	2	2	1	2	3	3	4	3	3	2	2	3	5	3	2	2	1	2	2	3	3	2	4	4	1	2	3	4	4
33	3	3	5	4	5	2	2	3	1	2	2	4	5	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	5	4	2	2	1	5	4
34	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	5	4	2	2	3	4	4
35	3	3	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3	2	2	5	3	2	2	3	3	4	2	3	2	2	4	3	3	4	5
36	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	3	2	1	1	2	2	2	3	2	2	5	4	2	2	3	4	5
37	2	2	4	4	3	2	2	4	2	4	2	2	4	2	4	2	3	3	2	1	1	2	3	4	3	2	2	2	4	5
38	2	3	3	2	1	2	3	3	4	2	2	1	4	3	5	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	5	4
39	2	3	2	2	2	3	3	4	3	3	2	3	5	4	2	2	2	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3	2	4	5
40	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	5
41	4	5	4	4	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	2	4	4	3	4	3	4
42	4	3	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4
43	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	5	3	4	3	5	4	3	4	3	5	3	4	2	3	2	4	4	3	4	4
44	3	3	4	3	2	3	2	3	3	4	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	4	4	5	4	4	2	1	5	4
45	4	3	4	4	3	4	2	3	3	4	2	3	4	3	3	2	2	3	3	4	3	4	2	4	5	3	2	1	3	3
46	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	2	2	3	4	3	2	2	3	2	2	4	3	3	2	4	3	2	3	3	3
47	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	4	5	3	3	4	4	5	4	5	5	2	5	4	3	3	4	2	4
48	4	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	5	4	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2	3	2	2	2
49	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	5	3	2	3	3	2	2	3	4	2	4	3	3	3	3	4	4
50	2	2	1	2	1	2	3	3	2	3	2	2	4	5	2	2	3	2	2	2	3	4	3	2	3	2	2	1	3	4
51	2	3	2	1	3	1	2	1	2	3	2	3	5	4	3	2	3	2	2	2	1	3	2	4	3	4	2	1	5	4
52	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	2	4	4	3	4	2	2	4	3	2	4	2	5	4	3	3	1	5	4
53	3	2	3	3	1	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	2	2	4	5	3	3	2	5	4
54	4	5	4	4	3	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	5	3	3	2	4	2	4	5	2	2	3	3	4

N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
55	3	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	4	3	3	4	2	1	5	4	2	2	1	4	3
56	1	2	1	2	3	4	3	3	2	3	3	3	5	4	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	4	5	1	2	3	3
57	2	1	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	5	2	2	2	3	1	1	2	1	2	4	5	2	1	1	4	5
58	2	3	1	2	3	2	3	3	2	2	3	3	5	4	2	2	3	4	4	3	3	3	3	5	4	3	2	1	4	3
59	2	3	2	2	3	3	2	2	4	3	3	3	5	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	4	5	3	2	2	5	4
60	4	3	4	4	5	4	3	5	4	3	4	4	5	4	3	4	5	4	3	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	3
61	4	3	5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	3	3
62	4	5	3	4	4	5	4	4	5	3	4	3	5	5	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4
63	4	3	4	3	4	5	4	5	3	5	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5
64	4	3	4	2	3	4	4	5	4	4	5	3	2	1	5	3	2	3	4	3	3	2	2	4	4	2	3	4	4	5
65	2	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	2	3	4	2	3	4	3	3	4	3	2	2	5	4	3	3	3	4	4
66	3	3	2	3	4	2	3	4	3	5	2	3	4	3	3	3	4	5	4	5	4	3	2	5	5	1	3	3	5	4
67	2	4	3	2	1	2	1	4	3	1	1	2	4	4	2	2	3	4	3	4	2	1	3	5	4	1	3	3	4	5
68	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	2	2	3	5	4	2	3	3	3	5
69	3	2	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	2	3	4	3	3	4	4	3	3	5	3	4	3	2	4	4
70	3	3	2	3	4	2	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	5	5	3	3	4	4	4
71	2	1	2	3	1	1	2	2	1	2	1	2	3	4	1	1	2	3	2	2	1	2	2	4	5	2	2	1	4	5
72	3	4	3	4	2	3	4	3	2	2	2	4	3	2	4	2	3	4	2	4	3	2	2	6	5	3	3	3	3	5
73	2	3	3	4	3	2	3	4	3	3	2	3	4	4	2	3	4	4	3	2	3	2	3	5	4	2	2	2	4	3
74	5	4	4	5	4	3	4	3	5	4	3	4	3	5	4	5	4	4	5	4	3	4	3	2	4	4	5	4	4	4
75	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	5	4	2	4	5	4	4	5	4
76	4	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	2	4	5	4	5	5	4
77	3	4	4	3	4	3	4	3	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	3	3	1	4	3	4	3	4	4
78	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	4	3	1	1	2	2	1	3	2	1	2	4	4	2	4	3	5	5
79	3	3	2	3	4	2	2	3	3	2	2	2	3	2	4	2	2	3	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	4	4

N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
80	3	3	4	3	2	3	2	2	3	3	2	3	5	4	3	2	2	3	2	3	4	2	2	4	4	1	2	2	4	4
81	2	2	3	3	4	3	2	3	2	1	1	2	4	4	1	1	2	2	2	1	2	3	1	4	5	2	3	2	4	5
82	2	2	3	3	3	2	3	4	4	4	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	5	2	1	2	3	4
83	4	3	5	5	4	4	4	3	5	5	4	3	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	4	2	3	3	4	4	3	3
84	4	3	5	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	3	5	5	4	4	5	3	4	3	2	4	3	4	4	5	4
85	4	3	5	4	3	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	5	4	4	5	3	3	2	5	5
86	4	5	4	5	3	4	4	5	3	3	4	5	3	3	3	4	4	5	4	3	5	5	4	4	3	4	5	5	3	4
87	4	3	4	5	3	4	3	3	4	4	3	3	5	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4	1	3	4	4	4	3	4
88	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	2	2	4	3	1	2	2	3	3	4	3	3	1	4	4	2	3	3	5	5
89	2	1	3	5	1	2	2	3	3	2	3	3	2	3	4	2	2	1	2	2	3	1	3	5	4	3	2	2	4	3
90	2	2	3	2	2	3	2	2	3	4	2	3	3	5	3	2	3	3	2	4	4	3	2	4	5	3	2	2	5	4
91	2	3	2	3	4	2	1	2	3	2	3	1	2	2	3	1	2	2	1	3	2	3	4	5	4	3	4	3	4	4
92	3	3	4	3	2	3	2	2	3	3	2	3	5	4	3	2	2	3	2	3	4	2	2	4	4	1	2	2	4	4
93	2	2	3	3	4	3	2	3	2	1	1	2	4	4	1	1	2	2	2	1	2	3	1	4	5	2	3	2	4	5
94	2	2	3	3	3	2	3	4	4	4	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	5	2	1	2	3	4
95	4	3	5	5	4	4	4	3	5	5	4	3	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	4	2	3	3	4	4	3	3
96	4	3	5	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	3	5	5	4	4	5	3	4	3	2	4	3	4	4	5	4
97	4	3	5	4	3	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	5	4	4	5	3	3	2	5	5
98	4	5	4	5	3	4	4	5	3	3	4	5	3	3	3	4	4	5	4	3	5	5	4	4	3	4	5	5	3	4
99	4	3	4	5	3	4	3	3	4	4	3	3	5	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4	1	3	4	4	4	3	4
100	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	2	2	4	3	1	2	2	3	3	4	3	3	1	4	4	2	3	3	5	5



"Año del Buen Servicio al Ciudadano".

EL QUE SUSCRIBE, EL SUB GERENTE DEL AREA RECAUDACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIA DE HUANCVELICA, OTORGA LA PRESENTE.

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE ENCUESTA PARA PROYECTO DE TESIS "GESTIÓN DE SERVICIOS Y DECISIONES DE ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES DE LA MPH - 2016"

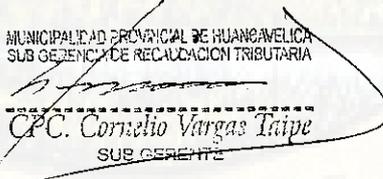
A los Bach. VARGAS MONTES FLOR MARIA, identificado con DNI N° 48866773, y TAÍPE DLARTE ANDRÉS, identificado con DNI N° 23261112 quienes han elaborado el instrumento de encuestas a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, y a los contribuyentes, donde se realizó con mayor transparencia y eficiencia, para mejorar el trabajo tributario de los contribuyentes en la municipalidad.

Se expide la presente constancia, a solicitud de los Interesados para los fines que estimen por conveniente.

Huancavelica, 19 de Julio del 2017

Atentamente,

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA
SUB GERENCIA DE RECAUDACION TRIBUTARIA


CPC. Cornelio Vargas Taipe
SUB GERENTE



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 0491-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 20 de Diciembre del 2016.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 0188-2016-SD-FCE-R-UNH de fecha 20-12-2016, Oficio N° 723-2016-EPC-DFCE/UNH de fecha 19-12-2016, Informe N°024-2016-MJC-FCE-R-UNH/cln de fecha 08-11-2016, emitido por el docente asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por **TAIPE OLARTE ANDRÉS** y **VARGAS MONTES FLOR MARÍA**, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 15° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014; la autonomía es inherente a la UNH, se ejerce de conformidad con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y demás normas, la autonomía es reconocida por el estado y se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, Gubernamental, Académico, Administrativo y Económico.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que éste emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido al Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinaria del día 20-12-2016;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"GESTIÓN DE SERVICIOS Y DECISIONES DE ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA, 2016"** presentado por los bachilleres **TAIPE OLARTE ANDRÉS** y **VARGAS MONTES FLOR MARÍA**.

ARTÍCULO 2° ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3° NOTIFIQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



Dr. C.C. Luis Alberto MEDINA HERNANDEZ
SECRETARIO DOCENTE



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0382-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 12 de Junio del 2017

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 1185 de fecha 05-06-2017, El Oficio N° 0235-2017-EPC-DFCE/UNH de fecha 01-06-2017 presentado por el Director de la Escuela Profesional de Contabilidad, solicitando cambio de Asesor de Proyecto de investigación; Informe N° 08-2017-JAI-EPC-FCE/UNH de fecha 24-04-2017 y la solicitud presentado por **TAIPE OLARTE ANDRES y VARGAS MONTES FLOR DE MARIA**; pidiendo cambio de la designación de Asesor para el Proyecto de Investigación, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que con Resolución N° 0843-2016-FCE-R-UNH de fecha 21-10-2016 se designó al **CPCC. RUSBEL FREDDY RAMOS SERRANO** como Asesor del Proyecto de Investigación Científica "**GESTION DE SERVICIOS Y DECISIONES DE ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA, 2016**"; presentado por **ANDRES TAIPE OLARTE y FLOR DE MARIA VARGAS MONTES** de la Escuela Profesional de Contabilidad.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que, a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:





SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0382-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 12 de Junio del 2017

ARTÍCULO 1° RECONFORMAR con cargo a dar cuenta al Consejo de Facultad como Asesor del Proyecto de Investigación.

ARTÍCULO 2° DESIGNAR como Asesor al **MG. MAGNO FRANCISCO FLORES PALOMINO** del Proyecto de Investigación titulado: "GESTION DE SERVICIOS Y DECISIONES DE ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA, 2016", presentado por los bachilleres **TAIPE OLARTE ANDRES Y VARGAS MONTES FLOR DE MARIA**; asimismo téngase presente lo aludido en la Resolución N° 0843-2016-FCE-R-UNH de fecha 21-10-2016.

ARTÍCULO 3° ÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 4° NOTIFÍQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"



Dr. CARLOS DOZANO NUÑEZ
DECANO



MG. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE.
EPC.
Interesados
Archivo



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0585-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 03 de Agosto del 2017

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 1765 de fecha 24-07-2017; Oficio N° 0389-2017-EPC-DFCE/UNH de fecha 21-07-2017, Informe N° 016-2017-MFFP-EPC-FCE-UNH de fecha 21-07-2017; presentado por los bachilleres **TAIPE OLARTE ANDRES y VARGAS MONTES FLOR MARIA**; solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado para la revisión del informe final de tesis, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regimenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

Que mediante Informe N° 05-2017-LAGM-EPC-FCE-UNH de fecha 26-05-2017 emitido por el docente asesor **MG. MAGNO FRANCISCO FLORES PALOMINO** donde emite el resultado final de "**GESTIÓN DE SERVICIOS Y DECISIONES DE ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAVELICA, 2016**" presentado por los bachilleres **TAIPE OLARTE ANDRES y VARGAS MONTES FLOR MARIA** para optar el Título Profesional de Contador Público.





SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0585-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 03 de Agosto del 2017

En uso de las atribuciones establecida por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° RATIFICAR a los Miembros de Jurado para la Revisión del informe final de la tesis Titulado: **"GESTIÓN DE SERVICIOS Y DECISIONES DE ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA, 2016"** presentado por los bachilleres **TAIPE OLARTE ANDRES** y **VARGAS MONTES FLOR MARIA** para optar el Título Profesional de Contador Público; a los siguientes docentes:

- | | |
|-------------------------------------|------------|
| • DR. CARLOS LOZANO NUÑEZ | Presidente |
| • MG. VICENTE LUIS TORRES ALVA | Secretario |
| • DRA. KENIA AGUIRRE VILCHEZ | Vocal |
| • MG. LUIS ALBERTO MEDINA HERNANDEZ | Suplente |

ARTÍCULO 2°.- ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3°.- NOTIFIQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



MG. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE.
Interesado
Archivo



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 503-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 18 de Julio del 2018

VISTO:

Hoja de Tramite N°1532 de fecha 12-07-2018, Solicitud S/N. presentado por los Bachilleres en Ciencias Contables **TAIPE OLARTE ANDRES y VARGAS MONTES FLOR MARIA**; pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Contador Público; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que, a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 0207-2018-CU-UNH de fecha 07 de marzo del 2018, en su Artículo N° 38 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que con el OFICIO N° 0439-2017-EPC-DFCE-UNH de fecha 17-08-2017, Informe N° 012-2017-KAV-EAP-CONTABILIDAD-FCE-UNH de fecha 21-07-2017, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado "**GESTIÓN DE SERVICIOS Y DECISIONES DE ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA, 2016**", dando pase a sustentación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°

PROGRAMAR la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis titulada: "**GESTIÓN DE SERVICIOS Y DECISIONES DE ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA, 2016**", presentado por los Bachilleres en Ciencias Contables **TAIPE OLARTE ANDRES y VARGAS MONTES FLOR MARIA** para el día martes 14 de agosto del 2018 a horas 10:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

ARTICULO 2°

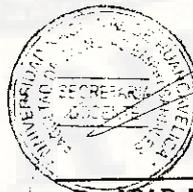
ENCARGAR al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"



Df. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO

C.c.
DFCE.
Interesados
Archivo



Df. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 655-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 01 de Octubre del 2018

VISTO:

Hoja de Tramite N° 2223 de fecha 28-09-2018, Solicitud S/N. presentado por la Bachiller en Ciencias Contables **VARGAS MONTES FLOR MARIA**; pidiendo reprogramación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Contador Público; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que, a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 0207-2018-CU-UNH de fecha 07 de marzo del 2018, en su Artículo N° 38 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que con el OFICIO N° 0439-2017-EPC-DFCE-UNH de fecha 17-08-2017, Informe N° 012-2017-KAV-EAP-CONTABILIDAD-FCE-UNH de fecha 21-07-2017, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado "**GESTIÓN DE SERVICIOS Y DECISIONES DE ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA, 2016**", dando pase a sustentación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° **REPROGRAMAR** la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis titulada: "**GESTIÓN DE SERVICIOS Y DECISIONES DE ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA, 2016**", presentado por la Bachiller en Ciencias Contables **VARGAS MONTES FLOR MARIA** para el día miercoles 03 de octubre del 2018 a horas 08:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

ARTICULO 2° **ENCARGAR** al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese"



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO

[Handwritten signature]



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE.
Interesados
Archivo



FOTOS





