

**UNIDAD DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO
FACULTAD DE CIENCIAS FINANCIERAS Y CONTABLES**

**INFORME FINAL
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN 2022**

**Título: “ORGANIZACIÓN HORIZONTAL DEL ESTADO PERUANO Y SU
IMPACTO EN LA GESTION PÚBLICA”**

Autores:

Docente Responsable: Carlos Eleuterio Vargas Rubio

Docentes Miembro: César Felipe Gallardo Mansilla

Estudiante Colaboradora: Merly Lorena Yataco Noa

Línea de Investigación: (26) Gobernabilidad, Derechos Humanos e
Inclusión Social

2022

a) Título
**“ORGANIZACIÓN HORIZONTAL DEL ESTADO PERUANO Y SU IMPACTO
EN LA GESTION PÚBLICA”**

b) Resumen

El Estado peruano y los estados del mundo funcionan bajo el sistema de organización vertical, lo cual ha sumergido en una profunda crisis la gestión pública, ha convertido a la burocracia en un obstáculo para la prestación de servicios, eficientes y eficaces a los usuarios y a su vez ha convertido al propio estado en una traba para el desarrollo y crecimiento económico de éstos Países.

Cualquier reclamo como parte de una gestión en el sector público o la solicitud de un servicio que se realiza en cualquier institución Pública genera un cuello de botella debido a la **organización vertical** que regula la función de las entidades públicas. Asimismo, el costo del servicio prestado resulta demasiado oneroso para el estado debido al tiempo y la lentitud con que se resuelven estos actos administrativos y el acto resolutorio se emite en algunos casos cuando el usuario ya falleció o su negocio quebró.

Con la implementación del sistema de la **organización horizontal**, la gestión pública se convierte en un instrumento funcional ágil y sencillo, los costos son mínimos, por cuanto a este tipo de organización se asigna en cada nivel la responsabilidad y la autoridad legal suficiente, para resolver los actos de reclamo y la prestación de servicio en forma eficiente, en tiempo oportuno y con eficacia. Este planteamiento concuerda con el artículo publicado por Boscan, G. y Gálvez (2017), sobre la determinación de un modelo relacional entre las teorías existentes para comprender el ejercicio de la gestión en las organizaciones públicas.

Las encuestas realizadas en las unidades de análisis, bajo el enfoque, si implementando el modelo de organización Horizontal, se logrará una gestión pública ágil, eficiente y eficaz a favor de los usuarios, se obtiene como respuesta que el 90.8% está de acuerdo y el porcentaje menor rechaza la hipótesis planteada.

Palabras clave: organización horizontal, gestión pública, impacto social

Abstract

The Peruvian State and the states of the world operate under the system of vertical organization, which has plunged public management into a deep crisis, has turned bureaucracy into an obstacle to the provision of efficient and effective services to users and their time has turned the state itself into a hindrance to the development and economic growth of these countries.

Any claim as part of a management in the public sector or the request for a service that is made in any public institution generates a bottleneck due to the vertical organization that regulates the function of public entities. Likewise, the cost of the service provided is too onerous for the state due to the time and slowness with which these administrative acts are resolved and the resolving act is issued in some cases when the user has already passed away or their business went bankrupt.

With the implementation of the horizontal organization system, public management becomes an agile and simple functional instrument, the costs are minimal, since this type of organization is assigned at each level the responsibility and sufficient legal authority to resolve the acts of claim and the provision of service in an efficient, timely and effective manner. This approach agrees with the article published by Boscan, G and Galvez. (2017),

on the determination of a relational model between the theories to understand the exercise of management in public organizations.

The surveys carried out in the analysis units, under the approach, if implementing the Horizontal organization model, an agile, efficient and effective public management will be achieved in favor of the users, it is obtained as a response that 90.8% agree and the A smaller percentage rejects the proposed hypothesis from Spanish.

Keywords: horizontal organization, public management, social impact.

c) Introducción

El modelo de organización vertical ha sumergido a los Países del mundo en una profunda crisis de gestión pública, por tanto, la solución a los reclamos o prestación de servicios por las instituciones públicas se genera el cuello de botella, debido a que la firma final del documento resolutorio debe firmar el jefe principal.

Con la implementación del modelo de organización horizontal, se logrará una gestión, ágil, oportuna, eficiente y eficaz, en la atención a los usuarios o administrados, para lo cual se requiere la reforma estructural del estado, asignando en cada nivel de jefatura o dirección responsabilidad y autoridad resolutoria.

1. Planteamiento del problema

1.1 Descripción del Proyecto

El Estado peruano y los estados del mundo funcionan bajo el sistema de organización vertical, lo cual ha sumergido en una profunda crisis la gestión pública, ha convertido a la burocracia en un obstáculo para la prestación de servicios, eficientes y eficaces a los usuarios y a su vez ha convertido al propio estado en una traba para el desarrollo y crecimiento económico de éstos Países.

Cualquier reclamo como parte de una gestión en el sector público o la solicitud de un servicio que se realiza en cualquier institución pública genera un cuello de botella debido a la organización vertical que regula la función de las entidades públicas. Asimismo, el costo del servicio prestado resulta demasiado oneroso para el estado debido al tiempo y la lentitud con que se resuelven estos actos administrativos y el acto resolutorio se emite en algunos casos cuando el usuario ya falleció o su negocio quebró.

Con el sistema de la organización horizontal, la gestión pública se convierte en un instrumento funcional ágil y los costos de los servicios son mínimos, debido a que en este tipo de organización se asigna en cada nivel la responsabilidad y la autoridad suficiente, para resolver los actos de reclamo y la prestación de servicio en forma eficiente, en tiempo oportuno y con eficacia.

La implementación del sistema de la organización horizontal en el estado peruano, comprende a una reforma estructural de toda la gestión pública mediante la dación de normas jurídicas que modifiquen los alcances de las leyes orgánicas de todas las instituciones que conforman el estado Peruano, potenciando y otorgando a las instituciones públicas las herramientas y mecanismos necesarios para atender en tiempo real los actos de reclamo o la prestación de servicios y de esta manera establecer un paradigma de gestión pública.

2. Antecedentes

Boscan, G. y Gálvez, G. (2017), en su investigación, titulada “Las organizaciones públicas desde las perspectivas institucional y capacidades dinámicas “, concluyen lo siguiente:

1. La revisión documental realizada permitió esbozar la aproximación a un modelo de relaciones donde lo emergente es la gobernanza, quedando implícitas las relaciones y

señalando las bases teóricas que evidencian un acercamiento entre las perspectivas institucional y de capacidades dinámicas para el análisis de las organizaciones públicas. En tal sentido, se infiere que estos entes en el desarrollo de sus funciones requieren considerar los factores que la legitimen, lo cual implica llevar a cabo adaptaciones y mejorar las habilidades para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas en el abordaje de los cambios.

2. Este planteamiento, valida la proposición sobre la determinación de un modelo relacional entre las teorías antes mencionadas para comprender el ejercicio de la gestión en las organizaciones públicas, haciendo la salvedad que no serían las únicas fundamentaciones conceptuales que intervendrían en estos complejos y multidimensionales procesos. De igual manera, los ajustes que realicen las organizaciones públicas con el propósito de legitimarse estaría relacionado con las capacidades administrativas y políticas que desarrollen para incorporar en su gestión las expectativas formales e informales, siendo de forma más activa y menos reactiva en la medida que existan mayores niveles de gobernabilidad e interacción con los involucrados.

3. En este ámbito y dado el enfoque sociológico, la ciudadanía y los diversos grupos de interés que ejercen presiones o poseen expectativas sobre la acción organizacional, desempeñan un rol decisivo en la nueva gestión pública donde el Estado auspicia las situaciones y relaciones para que se den los acuerdos y consensos con el planteamiento de nuevas estructuras organizativas horizontales, basadas en relaciones y vinculaciones entre actores para abordar entornos complejos. De hecho, la génesis del modelo de la administración pública conceptualizado como gobernanza, se atribuye en parte a los mecanismos de isomorfismo que por las acciones paradigmáticas tendrían que adoptar las organizaciones públicas para

adecuar sus formas de actuación a la complejidad del entorno. Le corresponderá a las mismas adecuarse a estos nuevos contextos y situaciones considerando la gobernanza como su expresión final, ante lo cual, los aspectos relacionales de las posturas teóricas precedentemente señaladas fungen como insumos no sólo para entender el proceso, sino para hacerlo más viable y efectivo ante las demandas surgidas de los diversos grupos de interés.

Mejía, O. y Casquete, N. (2019), en su investigación titulada “Estructura Organizativa Horizontal”, concluyen lo siguiente:

1. Es fundamental para una empresa, llámese pequeña, mediana o grande, establecer un modelo de organización sobre el cual desarrollar sus funciones, esto implica un análisis del entorno (factores externos), como de la propia compañía (factores internos), para adoptar aquel que mejor satisfaga sus necesidades y rinda los beneficios esperados.
2. En tal sentido, el modelo de estructura de organización horizontal, resalta como uno de los más usados en la actualidad por su flexibilidad y agilidad en la comunicación de la información.
3. Las estructuras horizontales generan menos costes, se centran en el personal, su motivación, satisfacción, esto genera cooperación, más probabilidades de ideas innovadoras, mayor compromiso en la gestión, rapidez en la transmisión de la información, mejor comunicación, todo ello conlleva a la agilidad y adaptabilidad a las nuevas realidades.
4. Para que una empresa adopte dicho modelo, debe estar preparada, en el caso de las grandes empresas este modelo puede causar problemas al momento de organizar ESTRUCTURA ORGANIZATIVA HORIZONTAL, las funciones y responsabilidades, ya que es más difícil

simplificar su estructura, no obstante, estas pueden tomar los aspectos que para ella sean positivos de este modelo y combinarlos con otra estructura que la puedan complementar.

5. En un mundo globalizado donde las tendencias marcan hacia una automatización de los procesos, reemplazo de personal humano por robótica, tiendas físicas por virtuales y todos los avances que conllevan la evolución mundial y empresarial, las proyecciones apuntan hacia personal asociado y no empleado, lo que refuerza la tendencia de la estructura horizontal.

6. Es imperioso que la administración de las empresas sea flexible a los cambios objetivos y adopte aquellas estructuras que garanticen su éxito.

Rivas, L. (2017), en su investigación titulada “Nuevas Formas de Organización”, concluye lo siguiente:

1. Es un nuevo enfoque de transformación de la organización propuesto por Henry Mintzberg. Dicho enfoque considera cinco estructuras de organización que se crean a partir de la transformación de cuatro factores contingentes: la edad de la organización y su tamaño; las características de su sistema técnico; su medio ambiente; y el poder.

2. Según Henry Mintzberg, la organización puede ser dividida en cinco partes que interactúan de acuerdo con los diferentes grados de incertidumbre que son la esencia de los procesos administrativos complejos.

3. El propósito de proteger a la organización de estas incertidumbres, existen diferentes mecanismos de coordinación y supervisión, el primero de los cuales es la estandarización. Otras medidas son la planeación, el mantenimiento preventivo, etc.

4. La organización de nuestros tiempos busca dominar la incertidumbre que se ha convertido en su naturaleza misma y por ello ha creado estrategias como los precios mixtos, los carteles o la integración vertical.

5. En este modelo encontramos a la **Tecno - estructura**, que incluye a los analistas quienes sirven a la organización horizontal diseñando los flujos de trabajo, modificándolos y entrenando a la gente para llevarlos a cabo. Por lo general aplican diversas metodologías tendientes a hacer el trabajo más efectivo y ágil. Estas metodologías contribuyen a estandarizar el trabajo y a la propia organización, ya que los integrantes de la *tecno - estructura* creen con firmeza en el ideal burocrático weberiano, cuya máxima aspiración es hacer normas del trabajo bien realizado. Por lo general, dentro de este grupo están ingenieros de diversas especialidades altamente entrenados. Estos expertos suelen diseñar los mecanismos de planeación estratégica, los sistemas financieros y los de información y de comunicación en la organización.

6. Este modelo de Organización Horizontal es el **staff de apoyo**, que reúne a los especialistas que suelen apoyar a las unidades sustantivas de la organización. Dentro de este grupo se cuentan los abogados y expertos legales, la gente de relaciones públicas, los grupos de investigación y desarrollo, las personas que se ocupan de la recepción de visitantes. Aunque gran parte de estos servicios pueden ser externalizados, la organización debe evaluar cuidadosamente las ventajas e inconvenientes de estas decisiones ya que, por ejemplo, el contar con una imprenta propia puede constituir un servicio fundamental para una universidad, considerando la incertidumbre implícita en estos tipos de servicios. Quien alguna vez ha publicado algo, por ejemplo, su tesis, puede constatar por regla general que los editores de libros y las imprentas son informales. Esto puede tener altos costos de oportunidad

que deben ser medidos antes de determinar si una función aparentemente secundaria se hace dentro de la organización y/o se externaliza.

7. Partiendo de los modelos de Mintzberg menos conocidos, en los últimos años han aparecido cuatro modelos de organización que buscan flexibilizar y dar respuesta a los ambientes cambiantes, inciertos y altamente inestables que caracterizan a las instituciones de nuestro tiempo. Una característica común a todos los modelos es el rompimiento de los principios clásicos de la organización vertical; tales como formalización, centralización, estandarización, etc. Las nuevas demandas del entorno internacional han hecho de la coordinación y de la cooperación las nuevas competencias centrales de una organización, las cuales, en conjunción con la confianza y las nuevas tecnologías favorecen configuraciones orgánicas mutables y versátiles que dan respuesta a oportunidades de gestión, donde su estructura se incuba, se reconfigura o de plano desaparece dando paso a organismos más complejos cuyo entendimiento sólo puede darse a través de sus relaciones. El unir competencias complementarias y hacer de las sinergias de la cadena el valor de organizaciones distintas ha transformado la idea clásica del proveedor - cliente, por el de socio estratégico. En este nuevo modelo de organización horizontal la configuración se busca son las relaciones de ganar y ganar, por ello los principios de jerarquías y autoridad deben ser fundamentadas jurídicamente.

Thomas, L. (2016), La mayoría de las instituciones y/o organizaciones tienen como misión obtener el beneficio deseado entregando el máximo valor (producto o servicio) a sus usuarios. La organización horizontal está diseñada para brindar una forma estructural y un enfoque organizacional integrado que les permite entregar dicho valor a los usuarios, potenciando así sus ventajas competitivas.

La gestión horizontal es un método transfusional de gestión donde la mano visible del director jerárquico deja paso a la mano invisible del mercado y en donde los recursos se trasladan de manera natural a su uso más eficiente, de forma que el trabajo que no aporta valor añadido desaparece.

En la organización horizontal el módulo organizativo básico es un flujo de trabajo llevado a cabo por un equipo, no la realización de tareas por individuos. Dicho flujo de trabajo se puede ligar mediante distintos mecanismos relacionados entre sí:

- Asignando a un líder o equipo de líderes para que se pongan al frente del proceso clave.
- Fijando objetivos cuantificables relacionados con la mejora continua.
- Estableciendo sistemas de medición para cada proceso.
- Creando foros que abarquen todo el ámbito del proceso para revisar y consensuar los objetivos en cuanto a resultados.

El acceso instantáneo a la información en toda la institución ofrece los datos necesarios para medir la actuación, apoyar la gestión efectiva y eficiente de los procesos, y ofrece la información necesaria para la mejora continua. La información juega un papel esencial en la gestión horizontal como fuente de competitividad institucional.

Cuánto más amplio es el número de capacidades y competencias que cada persona aporta al equipo, y cuanto mejor entienda los procesos clave, mayor será la capacidad de resolución de problemas del equipo.

Los equipos son formados, por tanto, multidisciplinariamente: personas tanto de procesos como de funciones de apoyo reúnen las competencias precisas para tomar la iniciativa, tolerar

el cambio, adquirir compromiso con el éxito y creer en el trabajo en equipo. Nuevamente, las tecnologías de la información formarán, junto con las competencias, una indisoluble y necesaria diversidad de personas especialistas en cada nivel de autoridad y responsabilidad de la institución.

La mayoría de las instituciones que funcionan con equipos aspiran a que esos equipos se autogestionen. La persona que realiza determinado trabajo es la que mejor sabe cómo mejorarlo. Para que los equipos sean eficaces deben tener la autoridad, formación, información y motivación necesarias para valorar y modificar el cuándo, cómo y con quién realizar el trabajo colectivo. En los equipos en los que recae el trabajo debe también recaer la gestión.

En una organización horizontal el trabajo se organiza en torno a varios procesos de negocio o flujos de trabajo. Objetivo: ligar las actividades de los empleados con las necesidades de clientes y proveedores. El trabajo se organiza en torno a varios procesos de negocio o flujos de trabajo.

Los equipos asumen la responsabilidad de gestión (sistemas de equipos jerárquicos). Objetivo del directivo: mejora continua de resultados. La información y la formación: Se proporcionan para generar determinados resultados. Perfil del profesional: capaz de realizar múltiples tareas, trabajar en equipo y mejorar continuamente. El sistema premia el desarrollo de capacidades individuales y los resultados de equipo.

Para Ostroff, uno de los más investigadores más avanzados del tema, una de las mayores dificultades a la hora de definir, caracterizar y poner en marcha organizaciones horizontales es su diversidad: cada una de ellas es única y dispone de su propio modelo. Las hay que

“horizontalizan” sólo un proceso básico; otras, toda una división; por último, algunas intentan horizontalizar (aplanar) toda su estructura.

Según Ostroff, toda organización horizontal (que no significa organización a un único nivel ni desjerarquizada) está construida sobre dos elementos básicos: trabajo mediante equipos con atribuciones, capacidades y responsabilidad sobre su dirección orientada hacia procesos.

John Quinto, por su parte, señala seis etapas o pasos para su creación:

- Organizar equipos multidisciplinarios alrededor de los procesos básicos.
- Trasladar el “poder” sobre el proceso al equipo, que elegirá a su líder.
- Cada miembro del equipo formará al resto sobre sus competencias respectivas, en lo que afecte al proceso.
- Medir la mejora que supone para el cliente o para sus requisitos; recompensar individual y colectivamente por las contribuciones realizadas.
- Desarrollar planes de carrera individuales consistentes con las habilidades y capacidades del equipo.
- Redefinir el papel de la Dirección, enfatizando su faceta de facilitadora de la mejora de los equipos, mediante el entrenamiento, el soporte, la transparencia en la información y la claridad en los objetivos y estrategias.

Eco, U. (2021), El gran desafío de los próximos años será construir herramientas capaces de filtrar la sobrecarga informativa:

- **Sistemas operacionales** (no confundir con “sistemas operativos”) son los que apuntalan la problemática diaria de la empresa, los que producen información de uso indispensable

para la continuidad de los procesos productivos/administrativos. Este tipo de sistemas aplica el procesamiento de transacciones online (OLTP).

El resultado final era la existencia de enormes bases de datos que muchas veces poseían diferentes formatos impidiendo la transferencia de sus contenidos de un sitio a otro. El inconveniente para los responsables de tomar decisiones con estos sistemas, era el obtener respuestas de estas montañas de datos a sus preguntas, ya que carecían de una estructura fácil de manipular.

- **Sistemas de apoyo a las decisiones**, estos manejan información sumariada, reelaborada de los sistemas operacionales y de otras diversas fuentes. Apoyan el proceso de toma de decisiones poco o semiestructuradas, como son las de máximo nivel gerencial o estratégico en una Organización.

Es aquí donde encontramos el concepto de Data Warehouse. Una posible definición del concepto de DW podría ser la siguiente: “es un ‘almacenamiento’ de información temática (ejemplo: productos, clientes, etc.) orientado a cubrir las necesidades de aplicaciones DSS (Decisión Support System) y EIS, que permite acceder a la información corporativa para la gestión, control y apoyo a la toma de decisiones”.

Esto conlleva una serie de aspectos tanto técnicos como organizativos y metodológicos diferenciales en relación a otro tipo de aplicaciones. Así, las bases de datos que conforman un DW deben caracterizarse por ser **Integradas, Temáticas, Históricas, No volátiles**. La utilización de un DW permitirá que la información de gestión sea: accesible, correcta, uniforme y actualizada.

Estas “virtudes” asociadas a la información contenida en un DW, junto con otra serie de aspectos inherentes al mismo dan lugar a la obtención de un conjunto de ventajas, que podríamos resumir del siguiente modo:

- **Menor coste en la toma de decisiones.** Se suprime el despilfarro de tiempo que se podía producir al intentar ejecutar consultas de datos largas y complejas con bases de datos que estaban diseñadas específicamente para transacciones más cortas y sencillas.
- **Mayor flexibilidad ante el entorno.** El DW convierte los datos operacionales en información relacionada y estructurada, que genera el “conocimiento” necesario para la toma de decisiones. Esto permite establecer una base única del modelo de información de la organización, que puede dar lugar a una visión global de la información en base a los conceptos de negocio que tratan los usuarios. Además, aporta una mejor calidad y flexibilidad en el análisis del mercado, y del entorno en general.
- **Mejor servicio al cliente.** Todo lo que hemos dicho en el punto anterior implica una importante mejora en la calidad de gestión, lo que también repercute en la relación con el cliente, que es, como sabemos, uno de los pilares básicos en los que descansa cualquier organización ajustada. De hecho, el que un DW implique una mayor flexibilidad ante el entorno tiene una consecuencia directa en una mayor capacidad para responder a las necesidades de los clientes.
- **Rediseño de procesos.** Ofrecer a los usuarios una capacidad de análisis de la información de su negocio que tiende a ser ilimitada y permite con frecuencia obtener una visión más profunda y clara de los procesos de negocio propiamente dichos, lo que a su vez permite obtener ideas renovadoras para el rediseño de los mismos.

- **Alineamiento con los objetivos de rightsizing.** Se distribuye cada vez más en toda la organización la responsabilidad en la toma de decisiones. Esta capacidad de decisiones distribuidas es cada vez más necesaria para el rightsizing de las empresas, y es uno de los aspectos en los que el DW puede aportar una contribución esencial.

En conclusión, el concepto de abarca mucho más que simplemente copiar datos operacionales a una base de datos informacional distinta. El sistema “deberá ofrecer una solución completa para gestionar y controlar el flujo de información desde bases de datos corporativas y fuentes externas a sistemas de soporte de decisiones de usuarios finales”. Además, debe permitir a los usuarios conocer qué información existe en el almacén de datos, y cómo poder acceder a ella y manipularla.

3. Justificación e Importancia

3.1 Justificación

La presente investigación se justifica por cuanto el Perú y el mundo atraviesan una aguda crisis en la gestión de sus gobiernos, debido a la burocracia basada en el modelo de organización vertical, cuyos resultados representan una traba para el desarrollo y crecimiento de los estados.

La gestión pública requiere de un modelo de organización horizontal, respaldada por normas que permitan modernizar la estructura del estado, otorgando a los funcionarios públicos en cada nivel la **responsabilidad y autoridad**, a fin de resolver y atender los conflictos y dinamizar los concursos, licitaciones y la toma de decisiones en tiempo real, aplicando los principios de celeridad administrativa y el de costo beneficio.

3.2 Importancia

La importancia de esta investigación es que se logrará implementar un sistema de organización horizontal y se realizará una reforma estructural del estado peruano, en el mismo que podrán intervenir todos los actores responsables por cada nivel según su jerarquía para resolver conflictos y/o hechos que contribuyen a realizar la gestión programada en tiempo real, generando satisfacción plena en el usuario y/o administrado.

El cambio de la estructura del estado peruano, se iniciará tomando como base el principio constitucional y el Congreso de la república tendrá que aprobar leyes orgánicas para todas las instituciones públicas del País a fin de establecer en cada nivel jerárquico líneas de autoridad y responsabilidad, para cada funcionario a efectos de aplicar el principio de celeridad administrativa, la eficiencia y la eficacia de los resultados.

En todas las instituciones públicas que presten servicios similares, se aprobarán los TUPA en forma estandarizada, por cuanto actualmente existe un desorden total, por cuanto cada municipalidad aprueba su texto único de procedimientos administrativos con distintos conceptos y exquisiteces que dilatan los procedimientos y traban el desarrollo y crecimiento de la economía de las personas. En algunas instituciones se han aprobado normas que carecen de objetividad y por el contrario resultan un obstáculo para avanzar en el desarrollo socio económico de las personas o instituciones.

4. Marco Teórico

a. Organización Horizontal

Es una organización con funcionalidad interrelacionada, diseñada alrededor de flujos de trabajo que van de un extremo a otro, que incluyen los flujos de información y los flujos de materiales.

Institucionalización de las aptitudes y los comportamientos Los cambios de conducta no ocurren por decreto. La difícil reestructuración de una organización horizontalmente, requiere años de esfuerzo cooperador, ciertas pruebas y errores, el compromiso de aprender de estas pruebas y errores y un esfuerzo concertado para convencer y obtener apoyo de la alta dirección, de los trabajadores y de todos los miembros de la empresa. Es por demás necesaria, la aplicación de las técnicas de la administración del cambio que se emplean para persuadir a los trabajadores, directivos, clientes, proveedores y otros integrantes de la organización para llevar a una empresa de un lugar a otro, de la burocracia lenta a la estructura horizontal dinámica. Adicionalmente, los siguientes siete principios para institucionalizar la organización horizontal, se relacionan con los comportamientos, las habilidades y los aspectos culturales que son necesarios para que una organización horizontal logre sus propósitos continuamente. (Trejo, J. 2008).

a. 1 Beneficios trae la organización horizontal

- 1. Estructura clarificada.** Las organizaciones horizontales tienen relativamente pocos niveles de dirección. A veces, incluso uno solo. A diferencia de las estructuras altas, comunes en muchas empresas, las estructuras horizontales tienen una **corta cadena de mando** y un amplio abanico de control de gestión. En una estructura horizontal, la mayoría de los empleados informan a un administrador único. Debido a la reducción del número de capas de gestión, las **pequeñas organizaciones** sacan el máximo provecho de las estructuras horizontales.
- 2. Mayor nivel de comunicación.** Una estructura horizontal facilita un **mayor nivel de comunicación** entre los empleados y la gerencia. Tiende a ser más democrática y a ofrecer un mayor nivel de innovación. La comunicación suele ser más rápida, más fiable

y más eficaz que en las estructuras altas. La entrada del personal directo conduce a un mayor apoyo a las decisiones y menos luchas por el poder y por los desacuerdos.

- 3. Facilidad en la toma de decisiones.** Las estructuras más horizontales son más **flexibles y adaptables** que las estructuras más altas. Ese nivel de flexibilidad significa que las decisiones se toman «según sea necesario», lo cual le permite a la empresa tener mayor facilidad para servir a sus clientes. En una organización horizontal, los miembros del personal tienen más poder y pueden tomar algunas decisiones inmediatamente.
- 4. Actuación, producción y rentabilidad.** Una estructura horizontal gira en torno al personal cualificado y competente. Contar con grupos de trabajo capaces y completamente comprometidos deriva en trabajadores más felices y una menor rotación. Cuando los empleados son más responsables de las operaciones, toman como orgullo personal el éxito de la empresa. (Crowdfuning,2019)

a. 2 Desventajas de la organización horizontal

Un problema con una estructura horizontal es que los trabajadores podrían tener más de un jefe. Limitar la altura de la estructura también puede obstaculizar su crecimiento. El éxito de las estructuras horizontales se limita a veces a las empresas más pequeñas, como las asociaciones y cooperativas. Debido a que la estructura está basada alrededor de un «pensamiento grupal, la función de cada departamento puede superponerse y difuminarse en el papel del otro, causando cierta confusión. (Crowdfuning, 2019)

b. Sistema de gestión del estado peruano

Asegura el cumplimiento de las políticas públicas que requieren la participación de una o varias entidades del **Estado**. Reglamentado y operado por el Poder Ejecutivo. (Ley Orgánica

del Poder Ejecutivo).

Gestión Pública. Estas palabras pueden sonar comunes cuando hablamos del Estado, pero solo algunos saben lo que realmente significa. Para introducirnos a este término, debes saber que el Estado ha cambiado notablemente cuando se refiere al sector público, pues este ahora participa activamente con las organizaciones privadas para adquirir los recursos por el bien de la población.

Esta especialidad está enfocada en administrar correctamente los recursos con los que cuenta el país, para impulsar su desarrollo y lograr, a su vez, que los ciudadanos satisfagan sus necesidades y aquí te contamos los detalles más importantes de la misma. (Viaña, M. 2017)

c. Impacto en la gestión Pública

La evaluación de impacto genera aprendizajes que van más allá de la magnitud del efecto de una política; es también una herramienta que sirve para catalizar la mejora institucional, que pone en valor actividades como la sistematización de datos administrativos, el análisis de las brechas o dificultades de implementación de proyectos y la recolección de datos nuevos sobre procesos. De aquí que la evaluación de impacto deba trascender la medición de programas específicos y pase a convertirse en una herramienta de uso generalizado en las instituciones para lograr mejoras incrementales en la efectividad del uso de recursos. Esta es la clave para el mejoramiento continuo y sostenible de la gestión pública.

El objetivo del curso gratuito en línea sobre evaluación de impacto (MOOC por sus siglas en inglés) de CAF –banco de Desarrollo de América Latina- es iniciar al estudiante en los conceptos básicos de evaluación de impacto e ilustrar cómo es que puede ser una herramienta

valiosa para potenciar la gestión pública. Además de ilustrar con ejemplos concretos la evaluación de impacto de políticas públicas, también se muestran ejemplos de lo que llamamos evaluaciones de gestión, donde el énfasis está en evaluar la forma como se implementa la política, además de la política en sí. (CAF, 2019).

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Determinar cómo lograr la implementación de un sistema de organización horizontal en el estado peruano para establecer una gestión pública ágil, eficiente y eficaz en favor de la sociedad peruana.

5.2 Objetivo Especifico

- a. Establecer de qué manera se puede lograr la implementación de la organización horizontal en el estado peruano para alcanzar una gestión Pública ágil en favor del administrado.
- b. Determinar cómo lograr la implementación de la organización horizontal en el estado peruano para realizar una gestión Pública de calidad en la prestación de servicios a los usuarios.
- c. Establecer de qué forma lograr la implementación de la organización horizontal en el estado peruano para lograr una gestión pública que elimine la burocracia al resolver los actos administrativos.

d) Método

1. Universo y muestra

1.1 Universo

El universo, comprende el total de la población involucrada para realizar la investigación y se ha tomado en cuenta debido a que estas personas tienen capacidad de decisión y están suficientemente entendidos de la necesidad de hacer una reforma estructural del estado

peruano en la implementación de una gestión pública de calidad, para lo cual se considera prioritariamente, se ha considera a 30 Congresistas, 19 Ministros, 10 Decanos del Colegio de Administración, 30 Decanos de la facultad de Administración de las Universidades del Perú, 50 Abogados especialistas en derecho administrativo, 1834 Alcaldes, 2000 administrados y/o usuarios.

1.2 Muestra

El tamaño de la muestra representativa para la investigación se ha obtenido utilizando la estadística probabilística finita aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Nz^2(p.q)}{E^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p.q}$$

Donde:

n= Es el Tamaño de Muestra que se ha tomado en cuenta para el trajo campo. Es la variable que se desea determinar.

N= El total de la población. En este caso 3,954 personas considerando solo aquellas que pueden responder sobre los aspectos técnicos de la investigación

z= Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error = 0.5, que equivale a un intervalo de confianza del 95% en la estimación de la muestra, por tanto, el valor de $z = 1.96$.

E= Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.09 o menos. En este caso se ha tomado 0.5

P y q = Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5.

$$n = \frac{3,954(1,96)^2 (0,5) (0,5)}{(0,05)^2 (3,954 - 1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5)}$$

$$n = \frac{3,954 \times 3.8416 \times 0,25}{0,0025 \times (3,953) + (3.8416 \cdot 0,25)}$$

$$n = \frac{3,797.4216}{10.8429} = 350.2220$$

$$n = 351$$

Tamaño de la muestra: n = 351

Tabla N°01- Unidad de análisis

Personas Involucradas	Población	Muestra
Congresistas de la República	30	7
Ministros de Estado	19	9
Decanos Colegio de Administradores	10	5
Decanos de las Facultades de		
Administración Universidades	30	10
Usuarios/Administrados	2,000	150
Abogados especialistas en Derecho		
Administrativo	50	20
Alcaldes Provinciales y Distritales	1,834	150

Total

3,954

351

Fuente: Elaboración propia

2. Instrumento y procedimiento

2.1 Instrumento

Método de observación

Para conocer el comportamiento del objeto de estudio de forma directa, hacemos una observación por ser una de las mejores metodologías, pues es una forma discreta y sencilla de inspeccionar datos sin depender de un intermediario. Este método se caracteriza por no ser intrusivo y requiere evaluar el comportamiento del objeto de estudio por un tiempo continuo, sin intervenir.

b. Entrevistas. - Este instrumento se aplicará directamente a los congresistas más expertos en políticas de gestión pública, Ministros, Decanos del Colegio de Administración, Decanos de la Facultad de Administración de las Universidades del Perú, Abogados especialistas en derecho administrativo, Alcaldes y administrados y/o usuarios, a fin de obtener información sobre todos los aspectos relacionados con la investigación.

c. Cuestionarios. - Se aplicarán con el objeto de obtener información confiable sobre la organización horizontal y la gestión pública en favor de los administrados, a efectos de determinar la validez o no de la hipótesis planteada.

d. Análisis Técnico. - Se utilizará esta técnica para analizar los resultados de la gestión pública bajo el modelo de organización horizontal, información que será tabulada y comparada con los estándares de gestión mundial.

2.2 Procedimiento

- a. Se realizará las encuestas directamente en las unidades de análisis, luego se tabularán las respuestas para contrastar con las hipótesis planteadas.
- b. Se aplicarán las encuestas a través del cuestionario, en todas las unidades de análisis seleccionadas y los resultados se tabularán para verificar la validez o no del cuestionario elaborado.
- c. Comprensión del Marco conceptual; se diseñará gráficamente el proceso del comportamiento de la gestión pública dentro de un modelo de organización horizontal.
- d. Se realizará la técnica de análisis experimental, en el sector público, bajo la sensibilización de las personas que dirigirán la institución pública.
- e. Ordenamiento y clasificación de los datos y reportes recogidos para la aplicación del sistema SPSS.

e) Resultados

A la pregunta:

¿Cree usted que con la implementación de un sistema de organización horizontal en el estado peruano se podrá establecer una gestión pública ágil, eficiente y eficaz en favor de la sociedad peruana?

Interpretación

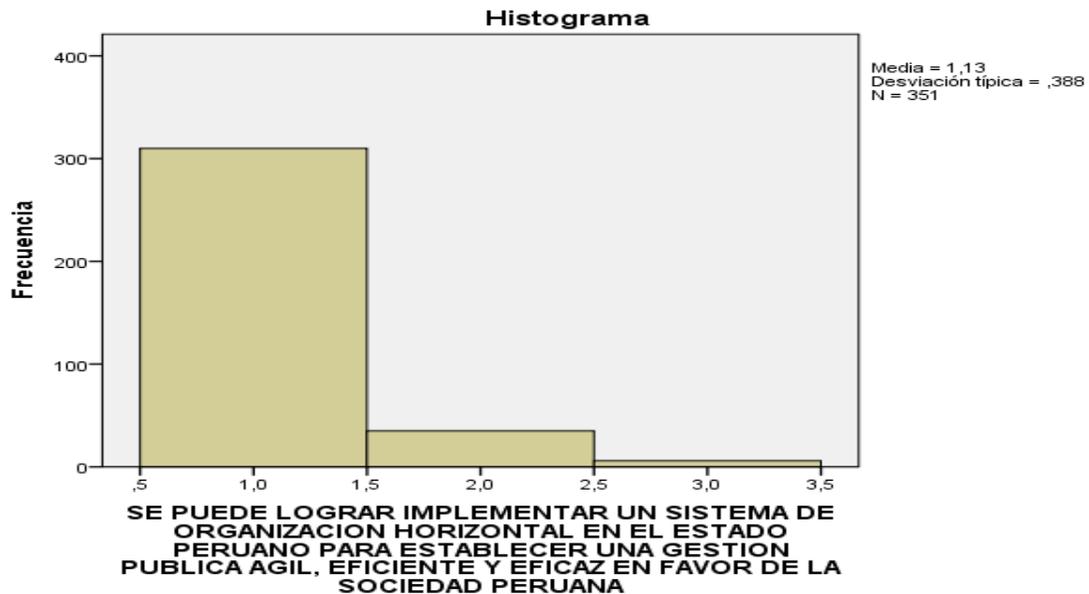
De las encuestas realizadas sobre sí con la implementación de un sistema de organización horizontal en el estado peruano se podrá establecer una gestión pública ágil, eficiente y eficaz en favor de la sociedad peruana, el 88.3% están de acuerdo, el 10.0 % están en desacuerdo.

Tabla N°02- Se puede lograr implementar un sistema de organización horizontal en el estado peruano para establecer una gestión pública ágil, eficiente y eficaz en favor de la sociedad peruana

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	310	88,3	88,3	88,3
	En Desacuerdo	35	10,0	10,0	98,3
	Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	6	1,7	1,7	100,0
	Total	351	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada

Gráfico N° 01-



A la pregunta:

¿Cree usted que se puede lograr la implementación de la organización horizontal en el estado peruano para alcanzar una gestión Pública ágil a favor del administrado?

Interpretación

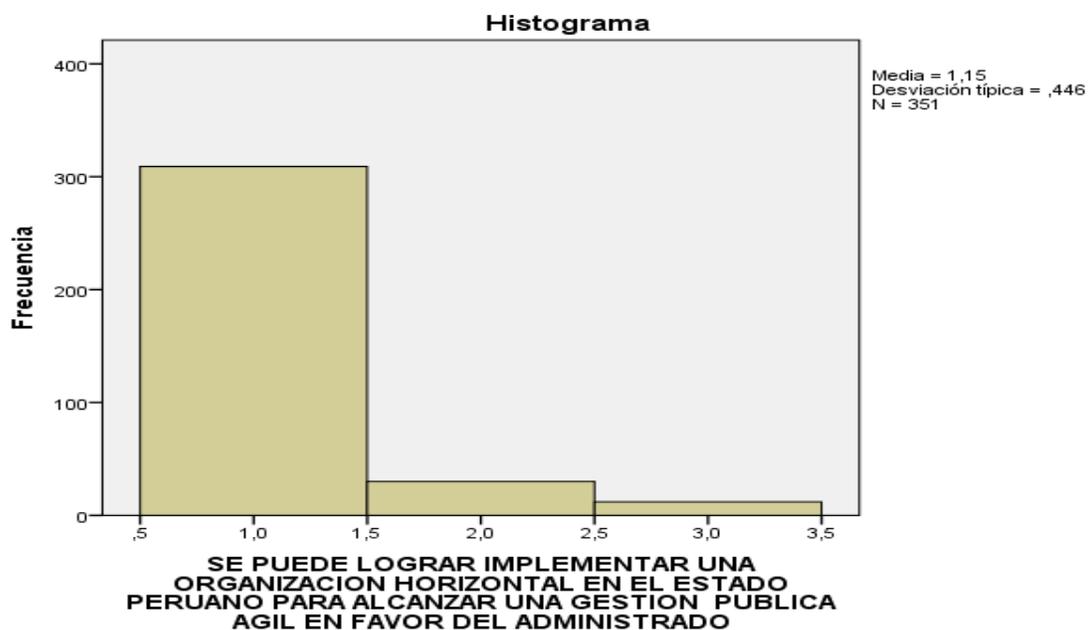
De las encuestas realizadas sobre sí se puede lograr la implementación de la organización horizontal en el estado peruano para alcanzar una gestión Pública ágil a favor del administrado, el 88.0% están de acuerdo, el 8.5 % están en desacuerdo.

Tabla N°03-Se puede lograr implementar una organización horizontal en el estado peruano para alcanzar una gestión pública ágil en favor del administrado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	309	88,0	88,0	88,0
	2	30	8,5	8,5	96,6
	3	12	3,4	3,4	100,0
	Total	351	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada

Gráfico N°02-



A la pregunta:

¿Cree usted que se puede lograr la implementación de la organización horizontal en el estado peruano para realizar una gestión Pública de calidad en la prestación de servicios a los usuarios?

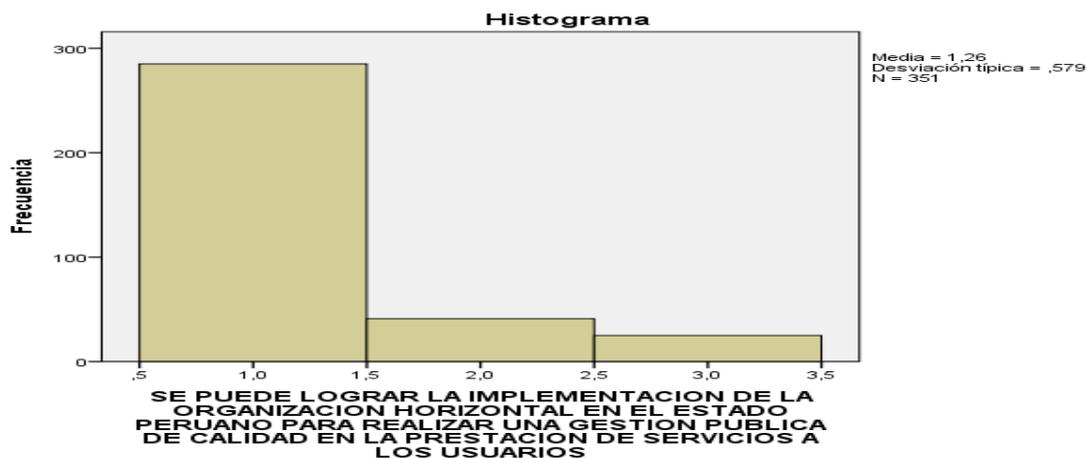
Interpretación:

De las encuestas realizadas sobre sí se puede lograr la implementación de la organización horizontal en el estado peruano para realizar una gestión Pública de calidad en la prestación de servicios a los usuarios, el 81.2% están de acuerdo, el 11.7 % están en desacuerdo.

Tabla N°04-Se puede lograr la implementación de la organización horizontal en el estado peruano para realizar una gestión pública de calidad en la prestación de servicios a los usuarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
1	285	81,2	81,2	81,2
2	41	11,7	11,7	92,9
3	25	7,1	7,1	100,0
Total	351	100,0	100,0	

Gráfico N° 03-



A la pregunta:

¿Cree usted que se puede lograr la implementación de la organización horizontal en el estado peruano para lograr una gestión pública que elimine la burocracia al resolver los actos administrativos?

Interpretación:

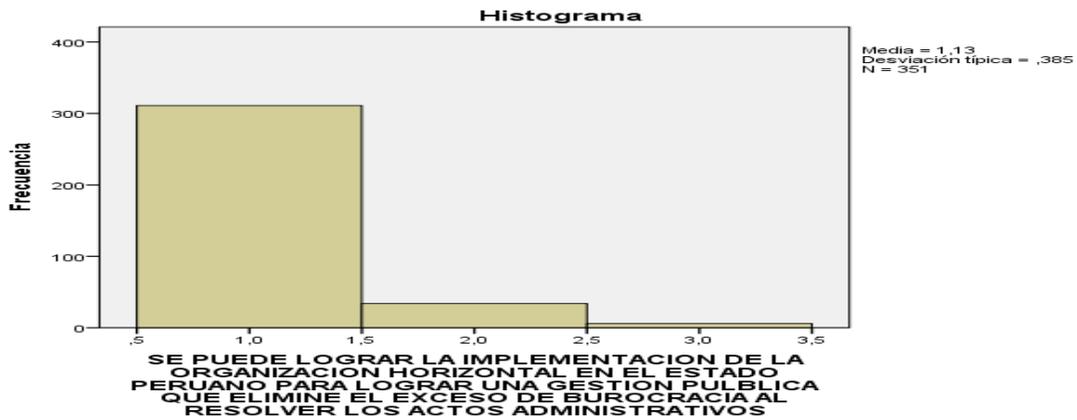
De las encuestas realizadas sobre sí se puede lograr la implementación de la organización horizontal en el estado peruano para lograr una gestión pública que elimine la burocracia al resolver los actos administrativos, el 81.2% están de acuerdo, el 11.7 % están en desacuerdo.

Tabla N° 05-Se puede lograr la implementación de la organización horizontal en el estado peruano para lograr una gestión pública que elimine el exceso de burocracia al resolver los actos administrativos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	311	88,6	88,6	88,6
2	34	9,7	9,7	98,3
3	6	1,7	1,7	100,0
Total	351	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada

Gráfico N°04-



A la pregunta:

¿Cree usted que con la implementación de la organización horizontal se podrá establecer la responsabilidad integral compartida de todos los funcionarios responsables en cada nivel institucional?

Interpretación:

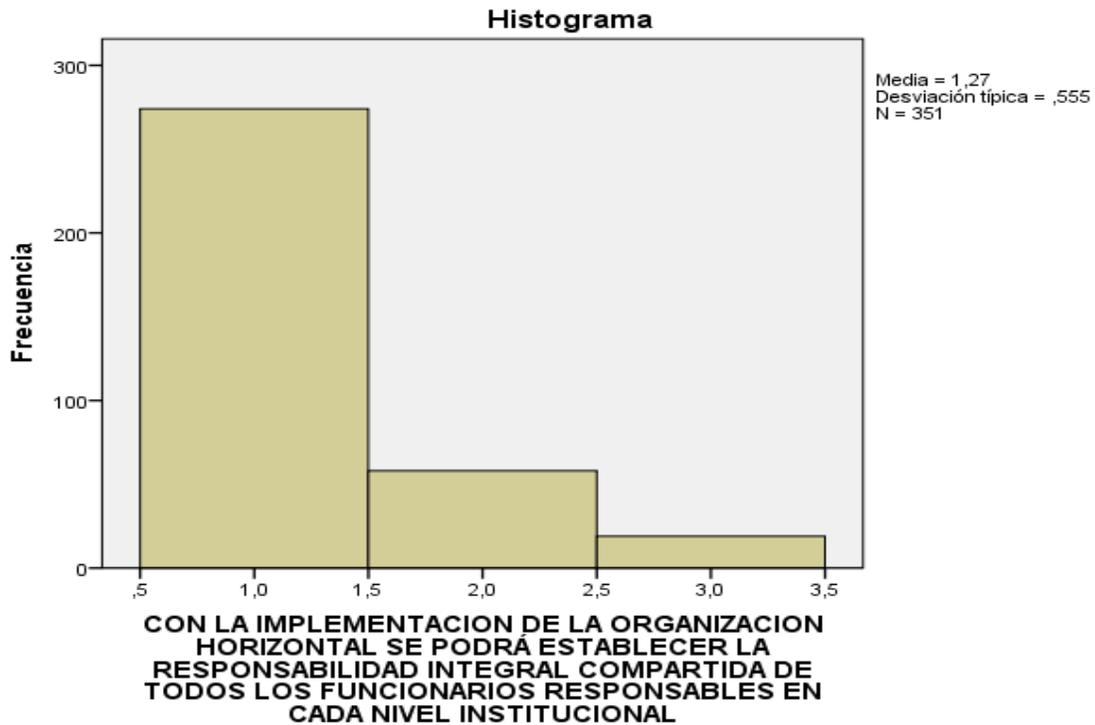
De las encuestas realizadas sobre sí con la implementación de la organización horizontal se podrá establecer la responsabilidad integral compartida de todos los funcionarios responsables en cada nivel institucional, el 78.1% están de acuerdo, el 16.5 % están en desacuerdo.

Tabla N°06-Con la implementación de la organización horizontal se podrá establecer la responsabilidad integral compartida de todos los funcionarios responsables en cada nivel institucional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	274	78,1	78,1	78,1
2	58	16,5	16,5	94,6
3	19	5,4	5,4	100,0
Total	351	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada

Gráfico N°05-



A la pregunta:

¿Cree usted que con la implementación de la organización horizontal se podrá establecer la autoridad y responsabilidad absoluta por niveles?

Interpretación:

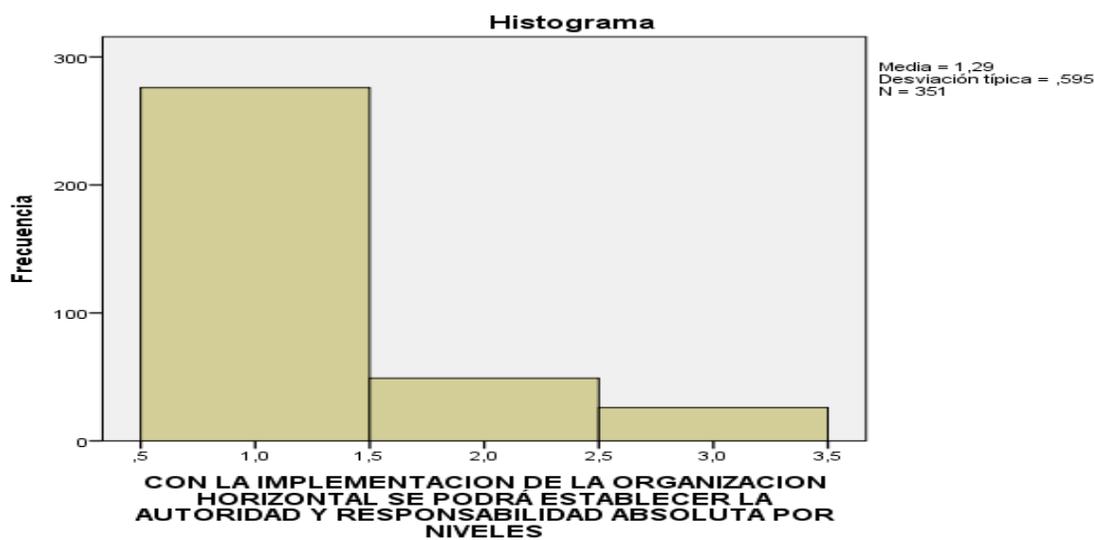
De las encuestas realizadas sobre sí con la implementación de la organización horizontal se podrá establecer la autoridad y responsabilidad absoluta por niveles, el 78.6% están de acuerdo, el 14.0 % están en desacuerdo.

Tabla N°07- implementación de la organización horizontal se podrá establecer la autoridad y responsabilidad absoluta por niveles

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	276	78,6	78,6	78,6
2	49	14,0	14,0	92,6
3	26	7,4	7,4	100,0
Total	351	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada

Gráfico N°06-



A la pregunta:

¿Cree usted que con la implementación de la organización horizontal se podrá tomar decisiones consensuadas en la gestión del estado peruano?

Interpretación:

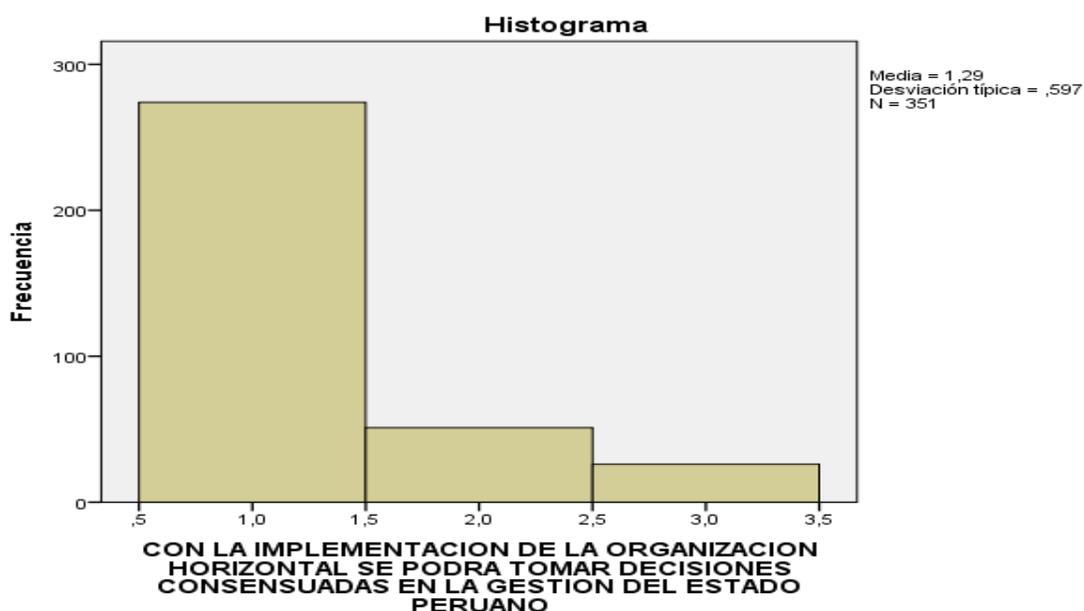
De las encuestas realizadas sobre sí con la implementación de la organización horizontal se podrá tomar decisiones consensuadas en la gestión del estado peruano, el 78.1% están de acuerdo, el 14.5% están en desacuerdo.

Tabla N°08-con la implementación de la organización horizontal se podrá tomar decisiones consensuadas en la gestión del estado peruano

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	274	78,1	78,1	78,1
2	51	14,5	14,5	92,6
3	26	7,4	7,4	100,0
Total	351	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada

Gráfico N°07-



A la pregunta:

Cree usted que con la implementación de la organización horizontal la gestión pública podrá ser ejecutada en tiempo real?

Interpretación:

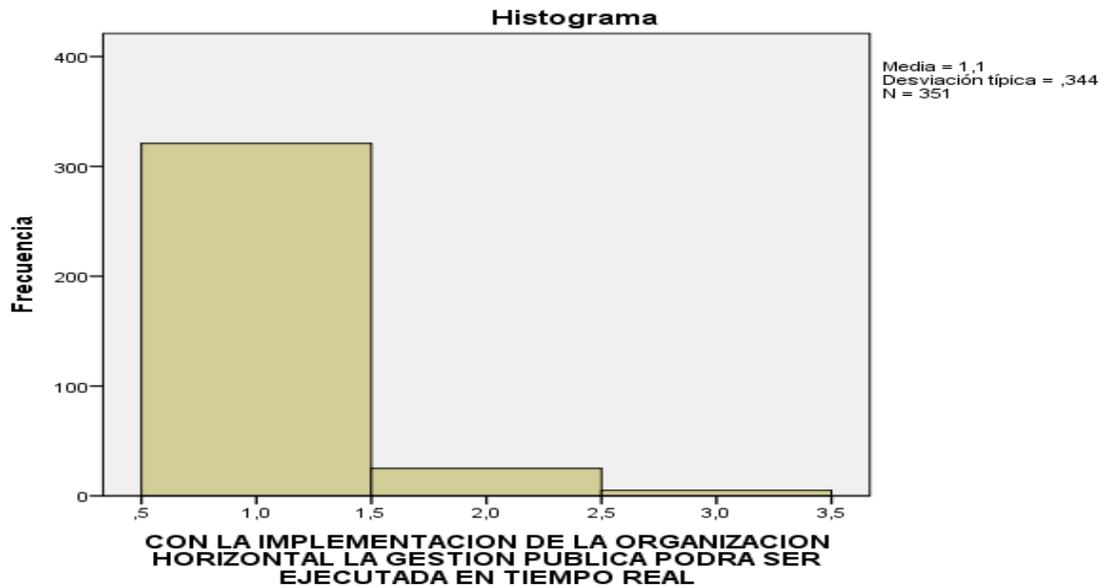
De las encuestas realizadas sobre sí con la implementación de la organización horizontal la gestión pública podrá ser ejecutada en tiempo real, el 91.5% están de acuerdo y el 7.1% están en desacuerdo.

Tabla N°09-con la implementación de la organización horizontal la gestión pública podrá ser ejecutada en tiempo real

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	321	91,5	91,5	91,5
2	25	7,1	7,1	98,6
3	5	1,4	1,4	100,0
Total	351	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada

Gráfico N°08-



A la pregunta:

¿Cree usted que con la implementación de la organización horizontal la atención será ágil y eficiente al administrado en el sector público?

Interpretación:

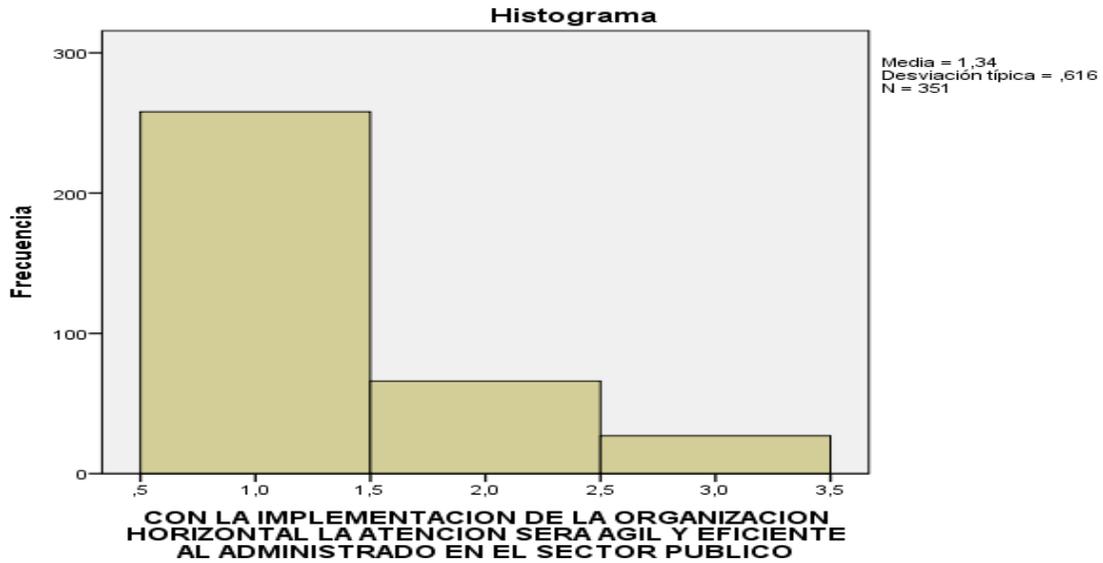
De las encuestas realizadas sobre sí con la implementación de la organización horizontal la gestión pública podrá ser ejecutada en tiempo real, el 73.5% están de acuerdo y el 18.8% están en desacuerdo.

Tabla N°10-con la implementación de la organización horizontal la atención será ágil y eficiente al administrado en el sector publico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	258	73,5	73,5	73,5
2	66	18,8	18,8	92,3
3	27	7,7	7,7	100,0
Total	351	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada

Gráfico N°09--



A la pregunta:

¿Cree usted que, con la implementación de la organización horizontal, se logrará resultados óptimos en la gestión pública?

Interpretación:

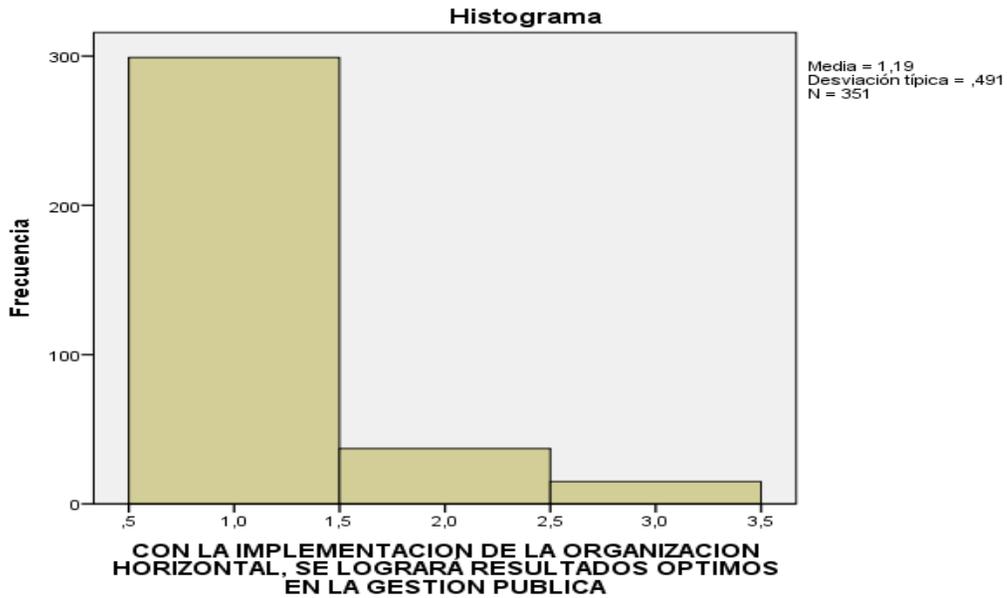
De las encuestas realizadas sobre sí con la implementación de la organización horizontal, se logrará resultados óptimos en la gestión pública, el 85.2% están de acuerdo y el 10.5% están en desacuerdo.

Tabla N°11-con la implementación de la organización horizontal, se logrará resultados óptimos en la gestión pública

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	299	85,2	85,2	85,2
2	37	10,5	10,5	95,7
3	15	4,3	4,3	100,0
Total	351	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada

Gráfico N°10--



A la pregunta:

¿Cree usted que, con la implementación de la organización horizontal, podrá ahorrar tiempo y dinero en la gestión pública?

Interpretación:

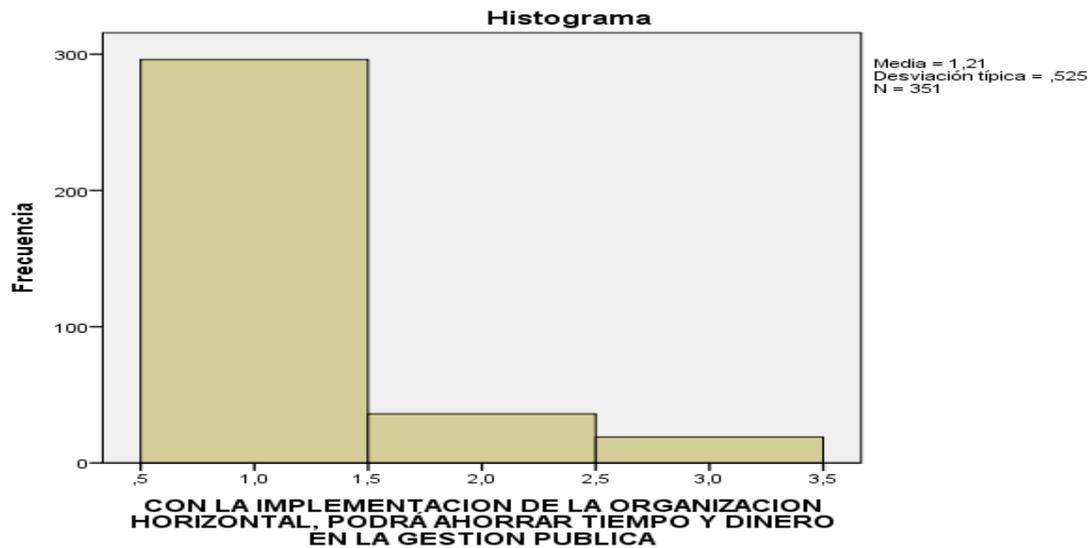
De las encuestas realizadas sobre con la implementación de la organización horizontal, podrá ahorrar tiempo y dinero en la gestión pública sí, el 84.3% están de acuerdo y el 10.3% están en desacuerdo.

TablaN°12-con la implementación de la organización horizontal, podrá ahorrar tiempo y dinero en la gestión pública

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	296	84,3	84,3	84,3
2	36	10,3	10,3	94,6
3	19	5,4	5,4	100,0
Total	351	100,0	100,0	

Fuente: encuesta realizada

Gráfico N°11-



f) **Discusión**

Esta investigación tuvo como propósito identificar y describir la profunda crisis de la gestión pública, que ha convertido a la burocracia en un obstáculo para la prestación de servicios, eficientes y eficaces a los usuarios y a su vez ha transformado al propio estado en una traba para el desarrollo y crecimiento económico de éstos Países.

Con la implementación del sistema de la **organización horizontal**, la gestión pública se convierte en un instrumento funcional ágil y sencillo, los costos son mínimos, por cuanto a este tipo de organización se asigna en cada nivel la responsabilidad y la autoridad legal suficiente, para resolver los actos de reclamo y la prestación de servicio en forma eficiente, en tiempo oportuno y con eficacia. Este planteamiento concuerda con el artículo publicado por Boscan, G y Gálvez. (2017), sobre la determinación de un modelo relacional entre las teorías existentes para comprender el ejercicio de la gestión en las organizaciones públicas.

La variable sobre la Organización Horizontal del estado guarda correlación con los objetivos previstos para la investigación y se configura con la investigación realizada por **Mejía, O. y**

Casquete, N. (2019), que concluye que el modelo de estructura de organización horizontal, resalta como uno de los más usados en la actualidad por su flexibilidad y agilidad en la comunicación de la información.

Sobre la encuesta realizada en las unidades de análisis, bajo el enfoque, si implementando el modelo de organización Horizontal, se logrará una gestión pública ágil, eficiente y eficaz a favor de los usuarios, se obtiene como respuesta que el 90.8% está de acuerdo y el porcentaje menor rechaza la hipótesis planteada.

g) Conclusión

Del análisis de los resultados y la discusión de la investigación, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

a) Que, el modelo de Organización Vertical, bajo el cual funciona el estado peruano y los estados del mundo ha sumergido en una profunda crisis la gestión pública y convertido a la burocracia en un obstáculo para la prestación de servicios, eficientes y eficaces a favor de los usuarios, a su vez ha convertido al propio estado en una traba para el desarrollo y crecimiento económico de éstos Países.

b) Que, con la implementación del modelo de la **organización horizontal**, la gestión pública funciona en forma ágil y sencillo, los costos son mínimos, la prestación de servicio será eficiente, en tiempo oportuno y con eficacia, este modelo garantiza un enlace relacional entre las teorías existentes para comprender el ejercicio de la gestión en las organizaciones públicas.

c) Que, con la implementación del modelo de la **organización horizontal** se asignará en cada nivel responsabilidad y la autoridad legal suficiente al funcionario, lo cual deberá configurar

la reforma estructural del estado, modificando las normas orgánicas y reglamentos de las instituciones a efectos de desarrollar una gestión pública de calidad.

d) Que, las entrevistas y las encuestas realizadas a través de las unidades de análisis, bajo el enfoque del modelo de organización Horizontal, la población representada por la muestra, arrojan un resultado convencional del 90.8% de aceptación sobre la implementación de una gestión pública ágil, eficiente y eficaz a favor de los usuarios.

h) Recomendación

Del análisis de resultados de la investigación y las conclusiones a las que hemos arribado, nos permitimos hacer las siguientes recomendaciones:

a) Que, como producto de la investigación se recomienda la implementación del modelo de la **organización horizontal** en el estado peruano, para lograr una gestión pública ágil y sencillo, a costos son mínimos y una prestación de servicios eficientes, en tiempo oportuno y con eficacia y por ende viabilizar el desarrollo y crecimiento del Perú.

b) Que, se envíe la presente investigación al Consejo de Ministros y a CEPLAN, para iniciar previamente la sensibilización social y luego presentar al Congreso de la República como iniciativa legislativa a efectos de modificar las leyes orgánicas de las instituciones públicas en todos los sectores del País, empoderando jurídicamente en cada nivel funcional la autoridad y responsabilidad a cada funcionario para resolver los actos y conflictos emitiendo instrumento resolutivo.

c) Que, la presente investigación se publique como artículo en revistas de circulación mundial, por considerarlo un paradigma de reestructuración política de un estado en gestión pública.

d) Que, la universidad nacional Federico Villarreal, por acuerdo de asamblea universitaria acuerde implementar el modelo de organización horizontal, en uso de su autonomía administrativa y funcional establecida en la constitución política del estado y la Ley universitaria vigente, modificando los estatutos y reglamentos respectivos.

i) **Referencias**

Brume, M. (2019), Estructura Organizacional-Sello Editorial: Institución Universitaria Itsa (978-958-52221)

Boscan, G. y Gálvez, G. (2017), “Las organizaciones públicas desde las perspectivas institucional y capacidades dinámicas

Criado, M. (2018), “*Caracterización de modelos de cooperación entre organizaciones como base para la obtención de estructuras flexibles y competitivas*”. Tesis doctoral. Madrid.

Champagnat. (2002). Gestiópolis. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/lasorganizaciones-horizontales/ESTRUCTURA ORGANIZATIVA HORIZONTAL>.

De la Rosa, A. (2002). Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. *Revista Administración y organizaciones*, 8 (No. 4), pp. 13-44.

Eco, U. (2021), El gran desafío de los próximos años será construir herramientas capaces de filtrar la sobrecarga informativa.

Edenred, (2018), <https://www.edenred.es/blog/tipos-de-organizaciones-de-los-trabajos-verticales-y-horizontales-y-planas/> Firmamento.

García, G. (2016), el rol de la gestión del conocimiento en el proceso de modernización de la gestión pública peruana.

Huebsch, R. (2018). La Voz de Houston. Recuperado el 20 de Julio de 2018, de <https://pyme.lavoztx.com/la-estructura-vertical-vs-la-estructura-horizontal-en-unaorganización-7448.html>

Hidalgo, I. (2021), Como está organizado el estado peruano/ Conflictos políticos

Letter, T. (2,000), Las Organizaciones Horizontales y las nuevas realidades de la gerencia-Webprofit-lda.

Mejía, O. y Casquete, N. (2019), “Estructura Organizativa Horizontal”

Ostroff, F. (2016), La Organización Horizontal- Editorial -Oxford University Prees.

Right, J. (2018). Recuperado de <https://www.cuidatudinero.com/13117251/la-estructura-organizativa-vertical-y-lahorizontal>

Rivas, L. (2002). Nuevas Formas de Organización. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100001.

Rivas, L. (2017), “Nuevas Formas de Organización

Sánchez, J. (2002). *Gestión pública y governance*. Toluca, México: Instituto de Administración Pública del Estado de México.

Thomas, L. (2016), Las instituciones y/o organizaciones tienen como misión obtener el beneficio deseado entregando el máximo valor (producto o servicio) a sus usuarios.