



**UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**“APLICACION DEL METODO BENCHMARKING PARA
OPTIMIZAR LA ATENCION ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD DE
GESTION EDUCATIVA LOCAL LAMBAYEQUE”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA
EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PRESENTADA POR
Bach. MACHUCA MEDINA FRANCISCA YERALDINE
<https://orcid.org/0000-0001-7913-7314>**

**ASESOR
MG. ERIK ANTONIO ZOEGER CALLE
<https://orcid.org/0000-0002-8718-7861>**

CHICLAYO - PERÚ

2022

DEDICATORIA

La presente investigación se lo dedico a mi familia por ser mi principal fuente de motivación e inspiración para poder enrumbar nuevos caminos que me permitan llegar y lograr el éxito, asimismo superarme cada día más y así poder forjar un mejor futuro para mi hogar y familia.

AGRADECIMIENTO

Al finalizar éste trabajo de investigación agradezco principalmente a Dios, por ser quien me da las fuerzas y fortaleza para estar en pie de lucha en éste mundo. Gracias a mi esposo por que fue uno de los principales promotores durante éste proceso. Gracias a mi hijo por ser el impulso a culminar éste proyecto y a seguir haciendo las cosas bien como tienen que ser para así ser su guía y ejemplo a seguir para con su vida tanto personal como profesional.

RESUMEN

Debido a muchos problemas de gestión administrativas, los docentes de las escuelas rurales suelen a perder el día de trabajo para realizar trámites, se tiene que priorizar necesidades y no se logra cumplir con los objetivos educativos. Esta problemática se refleja en la Ugel Lambayeque por lo que proponemos desarrollar la presente investigación con el objetivo de: “Diseñar y aplicar el plan de implementación del método benchmarking para optimizar la atención administrativa en la unidad de gestión educativa local Lambayeque, 2019”. Nuestra visión involucra a todos los usuarios que acuden a realizar trámites, por el cual debería mejorar este servicio y no esperar que la documentación se quede sin dar solución.

La investigación es de delineación no experimental y aplicativo de tipo descriptivo y nivel transversal – correlacional entre variables. La población de cobertura es de 3627 entre docentes y administrativos. La muestra poblacional fue de 122 empleados entre docentes y administrativos de los distritos que integran la provincia Lambayeque. La técnica aplicada para la recolección de datos fue el análisis documental y la encuesta. El resultado determinó que la mayor parte de los encuestados aceptaron el cambio propuesto siendo necesario disminuir el nivel de rechazo. Por tanto, la dimensión administrativa tiene la aceptación del 76.20% y el rechazo del 23.80, mientras que la dimensión operativa es aceptada al 75.30% y rechazada al 24.70% sin embargo la dimensión técnica tiene el 80.80% de aceptación y el 19.20% de rechazo. Finalmente se determina que el promedio de aceptación es 77.43% y del rechazo es 22.57% siendo viable la investigación, asegurando la tendencia del cambio propuesto.

Palabra clave: Administración pública, Método benchmarking, Herramientas tecnológicas, Unidad de Gestión Educativa Local.

ABSTRACT

Due to many administrative management problems, teachers in rural schools tend to miss the work day to complete procedures, needs must be prioritized and educational objectives cannot be met. This problem is reflected in the Ugel Lambayeque, so we propose to develop the research with the objective of: “Designing and applying the benchmarking method implementation plan to optimize administrative attention in the local educational management unit Lambayeque, 2019”. Our vision involves all users who come to carry out procedures, which should improve this service and not expect documentation to run out of solution.

The research is of non-experimental and applicative design of descriptive type and cross-correlational level between variables. The coverage population is 3627 between teachers and administrators. The population sample was of 122 employees between teachers and administrative of the districts that integrate the province Lambayeque. The technique for data collection was documentary analysis and survey. The result determined that most of the respondents accepted the proposed change and it was necessary to reduce the level of rejection. Therefore the administrative dimension has the acceptance of 76.20% and the rejection of 23.80, while the operational dimension is accepted at 75.30% and rejected at 24.70% however the technical dimension has 80.80% acceptance and 19.20% rejection. Finally, it is determined that the average acceptance is 77.43% and the rejection is 22.57%, the investigation being viable, ensuring the trend of the proposed change.

Keyword: Public administration, Benchmarking method, Technological tools, Local Educational Management Unit.

INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
INDICE	vi
INDICE TABLAS.....	viii
INDICE FIGURAS	x
INTRODUCCIÓN	xii
CAPITULO I.....	13
PLANTEAMIENTO METODOLOGICO	14
1.1. DESCRIPCION DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	14
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACION	15
1.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	15
1.2.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL	16
1.2.3. DELIMITACIÓN SOCIAL	17
1.2.4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL	17
1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACION.....	18
1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL.....	18
1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS	18
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	18
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.5. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL	19
1.5.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS	19
1.6. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES.....	21
1.6.1. VARIABLES INDEPENDIENTES.....	21
1.6.2. VARIABLES DEPENDIENTES.....	21
1.6.3. OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	22
1.7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
1.7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	23

1.7.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	24
1.7.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	24
1.8. POBLACION Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	24
1.8.1. POBLACIÓN	24
1.8.2. MUESTRA.....	25
1.9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	26
1.9.1. TÉCNICAS	26
1.9.2. INSTRUMENTOS	27
1.10. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
1.10.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	28
1.10.2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	31
1.10.3. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
CAPÍTULO II	33
MARCO TEÓRICO.....	34
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	34
2.2. BASES TEÓRICAS	36
2.3. DEFINICION DE TÉRMINOS BÁSICOS	51
CAPÍTULO III.....	60
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	61
3.1. ANÁLISIS DE LA REVISIÓN DOCUMENTARIA	61
3.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA ENCUESTA	77
3.3. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	108
3.4. EVALUACIÓN DE LA MUESTRA PILOTO.....	109
CONCLUSIONES	112
RECOMENDACIONES	113
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	114
ANEXOS.....	116
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA	117
ANEXO 2: ENCUESTA O ENTREVISTA	118
ANEXO 3: PROPUESTA.....	119

INDICE TABLAS

Tabla 1 Ámbito de Cobertura territorial de la UGEL Lambayeque	16
Tabla 2 Cobertura de atención de la UGEL Lambayeque.....	17
Tabla 3: Matriz de operacionalización de variables	22
Tabla 4 Personal de la UGEL Lambayeque año 2019.....	25
Tabla 5 Asignación de muestra según IIEE.....	26
Tabla 6: Ventajas y desventajas del tipo interno	38
Tabla 7: Ventajas y desventajas del tipo competitivo	39
Tabla 8: Ventajas y desventajas del tipo funcional o género.....	40
Tabla 9: Ventajas y desventajas del tipo colaborador o cooperativo.....	41
Tabla 10: Modelo de Matriz de Factores Críticos de Éxito (FCE).....	43
Tabla 11: Políticas públicas sus implicancias, implementación y sostenibilidad.....	47
Tabla 12: Consolidado de análisis documentario UGEL Lambayeque 2019.....	64
Tabla 13: Ítems 1, Considera que la UGEL Lambayeque está organizada	77
Tabla 14: Ítems 2. Existe planificación para mejorar la atención administrativa.....	78
Tabla 15: Ítems 3 ¿La UGEL Lambayeque promueve capacitación a todo el personal?.....	79
Tabla 16: Ítems 4 ¿Deberían contratar más personal, para mejorar las gestiones administrativas?.....	80
Tabla 17: Ítems 5 ¿Se registra la asistencia del usuario, para el control de faltas en las IIEE?	81
Tabla 18: Resumen de procesamiento de casos	82
Tabla 19: Estadísticas de fiabilidad dimensión administrativa	82
Tabla 20: Estadísticas de total de elemento escala si el elemento se ha suprimido.....	82
Tabla 21: Ítems 6 ¿El personal administrativo cumplen con sus funciones adecuadamente?....	83
Tabla 22: Ítems 7 ¿El personal brinda información oportunamente a los usuarios?.....	84
Tabla 23: Ítems 8 ¿El personal trata adecuadamente a los usuarios?	85
Tabla 24: Ítems 9 ¿Todo trámite debería ser sencillo y atenderse inmediatamente?	86
Tabla 25: Ítems 10 ¿Aprecia el uso de computadora en las áreas administrativas?	87
Tabla 26: Ítems 11 ¿La UGEL Lambayeque cuenta con sistema tecnológico moderno?	88
Tabla 27: Ítems 12 ¿Existe estricto cumplimiento del horario laboral?	89
Tabla 28: Ítems 13 ¿Se brinda información del seguimiento del trámite iniciado?	90
Tabla 29: Ítems 14 ¿Aprecia mejoras administrativas?.....	91
Tabla 30: Ítems 15 ¿Existe atención inmediata a los reclamos presentados?	92
Tabla 31: Ítems 16 ¿Alguna vez ha sido notificado sobre el estado de su trámite?	93
Tabla 32: Ítems 17 ¿Aprecia influencia en los trámites, no se respeta el debido proceso administrativo?.....	94
Tabla 33: Ítems 18 ¿Usted tiene la capacidad de realizar su trámite vía online?	95
Tabla 34: Ítems 19 ¿Cuándo realiza un trámite, tarda en dar respuesta a la solicitud?	96
Tabla 35: Ítems 20 ¿Cree que se cumple los plazos establecidos del TUPA?	97
Tabla 36: Resumen de procesamiento de casos	98
Tabla 37: Estadísticas de fiabilidad dimensión operativa	98
Tabla 38: Estadísticas de total de elemento escala si el elemento se ha suprimido.....	98
Tabla 39: Ítems 21 ¿El formato único de tramite (FUT) debería tener registro único?	99

Tabla 40: Ítems 22 ¿Es adecuado el horario de atención de las áreas administrativas?	100
Tabla 41: Ítems 23 ¿Existen procedimientos administrativos documentados para la gestión administrativa?	101
Tabla 42: Ítems 24 ¿Conoce los objetivos del Plan Operativo Institucional?	102
Tabla 43: Ítems 25 ¿Conoce el Texto Único de Procedimientos Administrativo (TUPA)?.....	103
Tabla 44: Resumen de procesamiento de casos	104
Tabla 45: Estadísticas de fiabilidad dimensión técnica.....	104
Tabla 46: Estadísticas de total de elemento escala si el elemento se ha suprimido.....	104
Tabla 47: Resumen estadístico de confiabilidad de las dimensiones estudiadas	105
Tabla 48: Correlación de la variable Independiente frente a la dependiente.....	106
Tabla 49: Análisis de la correlación de variables.....	107
Tabla 50: Análisis de la prueba piloto.....	110

INDICE FIGURAS

Figura 1: Recomendaciones de auditoria para mejorar la gestión institucional.....	30
Figura 2: Tipos de Benchmarking.....	37
Figura 3: Dimensiones del Benchmarking.....	42
Figura 4: Conjunto de estrategias para la implementación de medidas.....	48
Figura 5: Reglamento de Organización y Funciones vigente 2011.....	65
Figura 6: Manual de Organización y Funciones vigente 2012.....	66
Figura 7: Hoja 1 de la Ordenanza Regional del Cuadro de asignación de Puestos.....	67
Figura 8: Hoja 2 de la Ordenanza Regional del Cuadro de asignación de Puestos.....	68
Figura 9: Hoja 3 de la Ordenanza Regional del Cuadro de asignación de Puestos.....	69
Figura 7: Resumen del Cuadro de asignación de Puestos.....	70
Figura 11: Hoja 1, Ordenanza Regional del TUPA 2014.....	71
Figura 12: Hoja 2, Ordenanza Regional del TUPA 2014.....	72
Figura 13: Manual de Procedimientos Administrativo año 2015.....	73
Figura 14: Diagrama de flujo del trámite de Queja por escritos.....	74
Figura 15: Diagrama de flujo del proceso de reclamo verbales tipo “A”.....	75
Figura 16: Diagrama de flujo del proceso de reclamo tipo “B”.....	76
Figura 17: Consolidación de datos del ítem 1.....	77
Figura 18: Consolidación de datos del ítem 2.....	78
Figura 19: Consolidación de datos del ítem 3.....	79
Figura 20: Consolidación de datos del ítem 4.....	80
Figura 20: Consolidación de datos del ítem 5.....	81
Figura 22: Consolidación de datos del ítem 6.....	83
Figura 23: Consolidación de datos del ítem 7.....	84
Figura 24: Consolidación de datos del ítem 8.....	85
Figura 25: Consolidación de datos del ítem 9.....	86
Figura 26: Consolidación de datos del ítem 10.....	87
Figura 27: Consolidación de datos del ítem 11.....	88
Figura 28: Consolidación de datos del ítem 12.....	89
Figura 29: Consolidación de datos del ítem 13.....	90
Figura 30: Consolidación de datos del ítem 14.....	91
Figura 31: Consolidación de datos del ítem 15.....	92
Figura 32: Consolidación de datos del ítem 16.....	93
Figura 33: Consolidación de datos del ítem 17.....	94
Figura 34: Consolidación de datos del ítem 1.....	95
Figura 35: Consolidación de datos del ítem 19.....	96
Figura 36: Consolidación de datos del ítem 20.....	97
Figura 37: Consolidación de datos del ítem 21.....	99
Figura 38: Consolidación de datos del ítem 22.....	100
Figura 39: Consolidación de datos del ítem 23.....	101
Figura 40: Consolidación de datos del ítem 24.....	102
Figura 41: Consolidación de datos del ítem 25.....	103
Figura 42: Consolidación de datos según la correlación de variables.....	107
Figura 43: Vista panorámica del Ier. Taller Educativo Uso de Herramientas tecnológicas.....	108

Figura 44: Desarrollo del 2do. Taller Educativo acceso al aplicativo de tramite documentario.	109
Figura 45: Comparación de opciones elegidas.	110
Figura 43: Consolidación de datos según la correlación de variables	121

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la necesidad de lograr mayor eficiencia en las gestiones administrativas se propone la “Aplicación del método benchmarking para optimizar la atención administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Lambayeque, 2019” como alternativa administrativa para aprovechar los recursos tecnológicos y lograr mayor eficiencia en los trámites administrativos.

El Capítulo I: permite desarrollar el planteamiento metodológico de la investigación. Aquí se determina las condiciones de los objetivos, hipótesis, variables, población, muestra, técnica e instrumentos de recolección de datos con la declaración de las limitaciones que se presentan durante el desarrollo del trabajo.

El Capítulo II: Se desarrolla el marco teórico y se declara los términos básicos más utilizados.

El Capítulo III: Presenta el análisis e interpretación de los resultados de acuerdo a la técnica e instrumento aplicado.

Las conclusiones presentan los resultados objetivos determinados y finalmente las recomendaciones establecen sugerencias para mejorar las condiciones del desarrollo de la gestión administrativa dentro de la Ugel Lambayeque.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO METODOLOGICO

1.1. DESCRIPCION DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Reconocemos el gran esfuerzo que realiza la unidad de gestión educativa local (UGEL) “Lambayeque”, con miras a optimizar la mejora en las prestaciones del servicio educativo contribuyendo al logro de las competencias y aprendizajes de los estudiantes, en las diferentes modalidades de recibir el servicio de Educación de la provincia Lambayeque, Región Cajamarca.

Actualmente según el (MINEDU, 2016, pág. 15) El tiempo para la atención de un trámite administrativo en la UGEL (en general) toma tiempo entre cinco a diez días. Aquí los docentes y directores (Usuarios), después de su horario regular de trabajo en la escuela, se dirigen a la UGEL para realizar trámites permaneciendo en la sala de espera un tiempo promedio de 2 horas, ocasionando malestar e incomodidad. Además algunos usuarios presentan documentos incompletos, tienen que regresar en otro día para entregar el expediente completo, en varias oportunidades se reporta que muchos usuarios pertenecen a zonas rurales y es difícil el retorno la cual originando atraso en el trámite. Sin embargo los medios de comunicación no se abastecen atender oportunamente las consultas de los usuarios por la cual el usuario visita la Ugel para obtener información adecuada para iniciar el trámite.

Se estima que el 70% de los docentes usuarios de zonas rurales, faltan entre 1 a 2 días de clase al mes para hacer trámites que resultan ser sencillos, como por ejemplo: recoger una boleta de pago o dejar un documento de cualquier índole en mesa de partes. El servicio de trámite se realiza en ventanilla donde no hay espacios adecuados, se origina largas colas, los pagos en caja y la entrega de boletas hay que reclamarlas en la Oficina de Tesorería. El fedatario tiene un determinado horario y si no lo encuentran tienen que volver al día siguiente, no se brinda el servicio de orientación al usuario, no existe la atención preferencial para usuarios con discapacidad (MINEDU, 2016, pág. 18)

Los reportes de semáforo escuela indican que entre los meses de marzo, abril, mayo y junio no se cumplió la meta del 100% debido a la asistencia de los directores a las II.EE. Debido a la geografía de la provincias excusa para que los usuarios no asistan a sus escuelas, generando de esa forma la incomodidad a los padres y madres de familia (MINEDU, 2016, pág. 20). Finalmente se detectaron una serie de problemas como el atraso de la distribución de materiales educativos, la lenta transferencia de recursos, la escasa capacidad logística de la UGEL, entre otras (MINEDU, 2016, pág. 26).

La provincia de Lambayeque se divide Políticamente en 7 distritos que tales como: Lambayeque, Namballe, La Coipa, Chirinos, Hurango, Tabaconas y San José de Lourdes. La Unidad de Gestión Educativa Local Lambayeque, actualmente dispone de autonomía administrativa y de presupuesto y se encuentra al servicio de toda la comunidad educativa. Sin embargo el extenso ámbito de cobertura y la gran cantidad de usuarios que atiende en los últimos años no se ha llegado a satisfacer las necesidades de los administrados, sin embargo existe oportunidad para implementar **la aplicación del método benchmarking para optimizar la atención administrativa para el año 2019**. Se cuenta con el apoyo administrativo y directivo de la institución con el fin de lograr alternativa para el desarrollo eficiente de las gestiones administrativas que atiende diariamente la UGEL Lambayeque.

1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACION

“La delimitación del problema significa indicar con precisión en la interrogante formulada: el espacio, el tiempo o período que será considerado en la investigación, y la población involucrada (si fuere el caso)” (Odón Fidias, 2012, pág. 42).

1.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL.

La cobertura del ámbito territorial de la Ugel de la Provincia Lambayeque aproximadamente cuenta con 1,613 instituciones educativas (II.EE) entre públicas,

Privadas y convenios - públicas - privada con independencia administrativa y económica - (ver Tabla 1).

Tabla 1

Ámbito de Cobertura territorial de la UGEL Lambayeque

Tipo de IIEE	Privada	Pública	Convenios	Total IIEE*
Educación Ocupacional	0	0	4	4
Educación básica regular	178	1404	19	1601
Educación Superior (Pedagógico - Tecnológico)	3	3	0	6
Técnico Productiva	0	0	2	2
Total general	181	1407	25	1613

Fuente: Escale Minedu (Padrón web 20191024)

* Se consideran el total de IIEE registradas entre activas e inactivas.

1.2.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL.

Las causas de la deficiencia administrativa de la UGEL de la Provincia Lambayeque, fueron identificadas durante el período 2018 – 2019 para lo cual se detallan a continuación:

- Falta de personal administrativo permanente
- Falta de equipos informáticos
- Falta de software administrativo actualizado
- Carece de servicio de internet
- Exceso proceso documentario
- Carece de seguimiento administrativo
- Falta de información (atención al cliente)
- Carece de presupuesto económico
- Pérdidas de expedientes (...), etc.

1.2.3. DELIMITACIÓN SOCIAL.

La UGEL Lambayeque atiende aproximadamente una población de 3,107 usuarios entre docentes y administrativos las cuales detallo en la tabla siguiente:

Tabla 2

Cobertura de atención de la UGEL Lambayeque

Tipo de IIEE	Privada	Pública	Convenios	Total Docentes
Educación Ocupacional	0	0	0	0
Educación básica regular	111	2622	280	3013
Educación Superior (Pedagógico - Tecnológico)	31	42	0	73
Técnico Productiva	0	0	21	21
Total general	142	2664	301	3107

Fuente: Escala Minedu (Padrón web 20191024)

1.2.4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL.

Según (Odón Fidias, 2012, pág. 59) considera las variables de investigación:

- **Independientes:** son las causas que generan y justifican los cambios en la variable dependiente.
- **Dependientes:** son aquellas que se modifican por acción de la variable independiente. Constituyen los efectos o inferencias que se miden y que dan origen a los resultados de la investigación; e
- **Intervinientes:** son las que se interponen entre la variable independiente y la dependiente, pudiendo predominar en lo modificación de esta última.

De acuerdo a lo expuesto se han identificado 3 variables de investigación que son: Método Benchmarking (V. Independiente), Atención Administrativa (Variable Dependiente) y la Unidad de Gestión Educativa Local Lambayeque (Variable interviniente).

1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACION

1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL

¿Cómo lograr la eficiencia administrativa en la UGEL Lambayeque para cumplir metas instituciones en el año 2019?

1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS

- ¿Cómo lograr la satisfacción de los usuarios que realizan gestiones administrativas en la UGEL Lambayeque?
- ¿Cómo lograr recuperar las clases perdidas de los usuarios que realizan gestiones administrativas en la UGEL Lambayeque?
- ¿Cómo monitorear las gestiones administrativas del trámite solicitado en la UGEL Lambayeque?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar y aplicar el plan de implementación del método benchmarking para optimizar la atención administrativa en la unidad de gestión educativa local Lambayeque, 2019.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el estado actual de las gestiones administrativas en la UGEL Lambayeque por medio de la aplicación de la encuesta.
- Analizar los datos obtenidos,

- Diseñar el plan de implementación aplicando el método benchmarking para optimizar la atención administrativa en la unidad de gestión educativa local Lambayeque,
- Aplicar el plan de implementación en la unidad de gestión educativa local Lambayeque a la muestra piloto.
- Evaluar el diagnóstico del impacto de la aplicación del plan.
- Proponer el financiamiento y ejecución del plan desarrollado a la dirección ejecutiva de la UGEL Lambayeque.

1.5. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL

Si se aplica la implementación del plan benchmarking entonces mejorará la atención administrativa en la UGEL Lambayeque, 2019.

1.5.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS

- Si se diagnostica el estado actual de las gestiones administrativas en la UGEL Lambayeque entonces se conocerá la problemática de la atención deficiente.
- Si se diseña el plan de implementación aplicando el método benchmarking entonces mejorará la atención administrativa en la UGEL Lambayeque entonces se dispondrá.
- Aplicar el plan de implementación en la unidad de gestión educativa local Lambayeque a la muestra piloto.
- Evaluar el diagnóstico del impacto de la aplicación del plan.
- Si se propone el financiamiento y ejecución del plan desarrollado entonces mejorará la atención administrativa en la UGEL Lambayeque año 2019.

1.6. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

1.6.1. VARIABLES INDEPENDIENTES

El Benchmarking

Definición Conceptual: Según (Matías Canario, 2018) El benchmarking deben estar centradas en estrategias publicitarias, estrategias de actividades formativas y estrategias que benefician al cliente (usuario). La propia Global Benchmarking Network establece una definición que lo explica como un proceso de descubrimiento estratégico, basado en la búsqueda, identificación, comprensión, adaptación y finalmente, accionamiento de soluciones (GBN, 2013, p5). Las mismas, deben conducir a la compañía a un rendimiento empresarial superior, a partir de las mejores prácticas de negocio.

Definición Operacional: Es una estrategia que promueve el trabajo de equipo al focalizar la atención sobre las prácticas de negocios para persistir competitivos más bien que en el interés personal, individual. Es un enfoque administrativo.

1.6.2. VARIABLES DEPENDIENTES

Atención Administrativa

Definición Conceptual: Según (PCM, 2016) considera que: Una buena atención a la ciudadanía abarca prestar servicios de calidad e interiorizar que todas las acciones o inacciones de la entidad, a lo largo del ciclo de la gestión, impresionan en el servicio final que se presta al ciudadano.

Definición Operacional: Acción que ejecutamos en beneficio de los usuarios manifestando interés y brindando una atención exclusiva.

1.6.3. OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Tabla 3: Matriz de operacionalización de variables

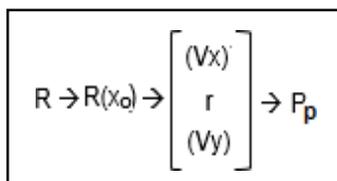
Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumentos de datos	Ítems
Independiente	Planificar y recopilar	<ul style="list-style-type: none"> • Constituir el equipo encargado • Determinar el alcance del estudio • Factores Críticos de Éxito 	Análisis documentario de los manuales institucionales: <ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico • Plan Operativo 	No aplicable
	Analizar información	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional • Proceso de gestión administrativa 		
	Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de RRHH y materiales • Capacitaciones técnica 		
	Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Designación de funciones • Evaluación de resultados 	anual	
Dependiente Atención	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional • Personal asignado • Presupuesto financiero 		1 2, 3, 4 y 5
	Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Información al usuario • Accesibilidad y canal de atención • Infraestructura y equipamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta Cuestionario 	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20
Administrativas		tecnológico		
	Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de funciones • Reglamento interno • Texto único de procedimientos administrativos - TUPA 		21, 22, 23 24 y 25

Fuente: (Togas Rangel, 2019)

1.7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según (Sampieri Hernández, Collado Fernández, & Lucio Baptista, 2014, pág. 38) se considera como investigación de diseño “**No Experimental**” los resultados no originan cambios físicos, sin embargo permitirá detallar las características de cada proceso. También es aplicativa en fase piloto para demostrar los efectos de la propuesta. Por lo expuesto se grafica el siguiente diseño:

Donde:



R : Observación de la realidad materia de estudio,

R_{x0} : Diagnóstico actual,

V_x : Determinación de la variable independiente,

V_y : Determinación de la variable dependiente,

r : Evalúa la relación entre variables,

P_p : Propuesta a presentar.

1.7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según (Sampieri Hernández, Collado Fernández, & Lucio Baptista, 2014) Por su naturaleza científica es de tipo **Descriptiva** porque detalla las actividades que se desarrolla durante las gestiones administrativas además describe el fundamento del problema. La información adquirida tiene carácter reservado, además el objetivo principal de la investigación es mejorar, optimizar el servicio administrativo con eficiencia y eficacia.

1.7.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Según (Odón Fidias, 2012) considera el nivel de investigación **Transversal y Correlacional** para calcular el grado de asociación entre variables y describir los resultados mediante conclusiones generales y determinación de la viabilidad de la investigación.

1.7.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Según (Bernal Torres, 2010) “El método de investigación que se aplican es: deductivo – inductivo, deductivo cuando partimos de datos generales a deducir varias premisas y el inductivo, cuando de la observación de hechos obtenemos datos para diseñar algún proceso” (p.51).

La información obtenida será procesada mediante los aplicativos informáticos bajo el sistema operativo Windows 10, el Word es el procesador de texto, conjuntamente con el Excel que nos ayudará a organizar la información mediante tablas y gráficos además facilita la migración de datos para que el SPSS realice los cálculos estadísticos necesarios.

1.8. POBLACION Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

1.8.1. POBLACIÓN

Según (Sampieri Hernández, Collado Fernández, & Lucio Baptista, 2014, pág. 69) estima que la cantidad poblacional se caracteriza por ser finito cuando se sabe el total o la cantidad determinada de la población mientras que la característica infinita no se conoce la cantidad de elementos o personas a investigar.

Actualmente la UGEL Lambayeque, cuenta con 1,573 instituciones educativas operativas a su cargo. Se registra a 3,627 empleados entre personal administrativo, y docentes.

Tabla 4

Personal de la UGEL Lambayeque año 2019

Distritos	IIEE	Total de docentes						Admin.
		Básica Alternativa	Inicial	Primaria	Secundaria	Superior	Total	
Chirinos	169	5	55	137	129	10	336	41
Huarango	241	2	62	194	180	0	438	65
La coipa	226	0	68	194	166	0	428	51
Namballe	130	0	38	106	89	0	233	45
Lambayeque	318	22	124	337	254	68	805	157
San José de Lourdes	253	0	69	200	164	0	433	76
Tabaconas	236	4	71	200	160	10	445	74
Total	1,573	33	487	1,368	1,142	88	3,118	509

Fuente: Departamento de estadística del Minedu.

1.8.2. MUESTRA

Según (Sampieri Hernández, Collado Fernández, & Lucio Baptista, 2014) Considera que cuando se conoce la población la muestra estadística se calcula mediante la siguiente ecuación:

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

Donde:

n : Tamaño de la muestra

p: Probabilidad de éxito al 95%

q: Probabilidad de éxito al 5%

e : margen de error 5%

z : Distribución de confianza al 99% (2,58)

$$n = \frac{2.58^2 * (0.95 * 0.05)}{0.05^2 (2.58^2 * (0.95 * 0.05)) / 3627} = \frac{0.316179}{0.00258717} = 122$$

Tabla 5

Asignación de muestra según IIEE.

Distritos	IIEE	Doc.	%	Adm.	%	Total	Muestra		Total
							Doc.	Adm.	
Chirinos	169	336	9	41	1	377	7	5	12
Huarango	241	438	12	65	2	503	9	7	16
La coipa	226	428	12	51	1	479	8	6	14
Namballe	130	233	6	45	1	278	5	5	10
Lambayeque	318	805	22	157	4	962	26	12	38
San José de Lourdes	253	433	12	76	2	509	8	7	15
Tabaconas	236	445	12	74	2	519	9	8	17
Total	1,573	3118	86	509	14	3,627	72	50	122

Fuente: Departamento de Estadística del Minedu.

Por lo tanto, según el cálculo de la muestra poblacional es de 122 colaboradores integrado por: 72 Docentes y 50 empleados administrativos de la cual se considera al director o subdirector, secretario o personal administrativo de la UGEL Lambayeque.

1.9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.9.1. TÉCNICAS

Se aplicaron las siguientes técnicas:

- **Encuesta:** para obtener información dada por los usuarios sobre la deficiencia administrativa de los trámites documentarios que se presentan diariamente. Esta técnica analizará los procesos a partir del punto de vista administrativo, operativo y técnica del problema.
- **Análisis documentario:** es el total de operaciones para obtener información mediante la revisión de documentos institucionales que la entidad pública aplica en el año de gestión, este documento nos permitirá analizar el cumplimiento de las acciones programada y el logro de las metas proyectadas.

1.9.2. INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos aplicados son:

- Para la encuesta es el **Cuestionario:** constituido por 25 Ítems de acuerdo a los indicadores establecidos, las opciones de respuestas son de tipo cerrado (Si, No y No sabe no opina) ya que nos permitirá agruparlos con facilidad para el análisis estadístico, el mismo que se estableció valores significativos para el proceso de datos utilizando el aplicativo SPSS. Versión 25.
- Para el **análisis documentario:** son documentos institucionales en la cual se orienta el procedimiento administrativo, operativo y financiero que dispone la entidad pública, estos documentos pueden ser actualizado previo acto resolutivo que lo certifica. Entre los documentos gestión a evaluar tenemos:
 - ✓ Reglamento de Organización y Funciones - ROF
 - ✓ Manual de Organización y Funciones - MOF
 - ✓ Cuadro de Asignación de Personal - CAP
 - ✓ Presupuesto Analítico de Personal- PAP
 - ✓ Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA
 - ✓ Manual de Procedimientos Administrativos – MAPRO entre otros.

El Instrumento para determinar la confiabilidad de la información obtenida fue:

- **El Coeficiente del Alfa de Cronbach (α):** Las respuestas del cuestionario se valida mediante fórmulas estadística según (Cronbach, 2012) plantea el coeficiente del Alfa de Cronbach, utilizando el SPSS. V. 24, La medida de la confiabilidad atiende valores de estadígrafos para cada ítem las cuales deben evidenciar la correlación y la viabilidad de la información. Según el resultado cuanto más cerca se encuentre al valor del alfa igual a 1 que representa al 100%, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. Según (George & Mallery, 2013, pág. 231) considera los criterios de evaluación del coeficiente de alfa de Cronbach siendo:

Rechaza	Acepta	Optimo
$\alpha \leq 0.6$	$\alpha > 0.6$ o $\alpha \leq 0.8$	$\alpha > 0.8$ o $\alpha \leq 1$

1.10. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.10.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) las investigaciones explican las razones o motivos para lograr obtener resultado aceptable, siendo necesario “indicar, por medio de la justificación la necesidad del estudio y la importancia del resultado”. Por lo tanto, se consideramos las siguientes justificaciones:

- **Justificación teórica.** Mediante esta iniciativa se logra obtener conocimiento teórico científico comprendiendo el comportamiento de la problemática actual siendo muy pobre, deficiente la atención administrativa en la UGEL Lambayeque, además nos conlleva a comparar las evidencias en diferentes criterios como culturales, sociales, económicos y tecnológicos.
- **Justificación práctica.** Fomenta una conciencia integradora con hábitos y destrezas para alcanzar cumplir los objetivos de la investigación de manera responsable, activa y comprometida aplicando los estudios técnicos de una manera óptima en la solución propuesta.

- **Justificación metodológica.** Emplea procedimientos didácticos utilizando diversos tipos de herramientas científicas y tecnológicas, con el único propósito de lograr obtener resultados aceptables.



*“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”
“El Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”*

PUBLICACIÓN DE RECOMENDACIONES DEL INFORME DE AUDITORIA ORIENTADAS A MEJORAS LA GESTIÓN DE LA ENTIDAD.

Estado de Implementación de las Recomendaciones del Informe orientadas a la mejora de la gestión.

Directiva N°006-2016-CG/GPR0D “Implementación y Seguimiento a las Recomendaciones de los Informes de Auditoria y Publicación de sus Resultados en el Portal de Transparencia de la Entidad y Decreto Supremo N°070-2013-PCM, que modifica el Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado por Decreto Supremo N°072-2003-PCM”.

Entidad	UGEL.SAN IGNACIO
Periodo de Seguimiento	IV BIMESTRE 2018

N° de Informe de Auditoria	Tipo de Informe de Auditoria	N° de Recomendaciones	Recomendaciones	Estado de recomendación
001-2011-23982	Informe Largo	01	Implementación del Sistema de Control Interno	Pendiente
001-2012-23982	Informe Largo	03	Resarcimiento económico a favor de Estado	Pendientes
002-2014-23982	Informe Largo	20	Atención de trámites Administrativos	Pendientes



UGEL SAN IGNACIO
ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL
[Signature]
DPO. LENIN BUENOS AIRES
CPE (a)

San Ignacio, 10 de septiembre de 2018.

Av. Chililique N° 330 – San Ignacio – Cajamarca/Telefax 076- 609444 Anexo N°106

Figura 1: Recomendaciones de auditoria para mejorar la gestión institucional

Fuente: Departamento de Control interno UGEL Lambayeque.

1.10.2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Nuestra investigación es importante ya que permitirá agilizar los trámites documentarios dando respuesta inmediata a los requerimientos del usuario. También mejorará las gestiones administrativas de la UGEL Lambayeque. Desde el punto de vista científico se busca hacer uso de los procesos sistemáticos utilizando herramientas tecnológicas de fácil acceso y uso de tal manera que se evitaría estar en las oficinas de espera fatigado y molesto. Por otra parte se ahorraría material y se evitaría la burocracia administrativa.

1.10.3. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Existen diversas restricciones para el desarrollo de la investigación, siendo la fuente de información directamente es tener contacto con el usuario, en el proceso de recopilación de datos hay necesidad de ir a los colegios de los distritos adyacentes la mayoría son rurales y el camino es accidentado por el cual existe la necesidad de contratar el transporte adecuado para viajar. En el procesamiento y análisis de datos es necesario disponer del asesoramiento de especialistas en estadística, porque no dispone de software y entrenamiento para procesar e interpretar datos. También fue necesario considerar las siguientes limitaciones:

- **El tiempo:** para el desarrollo de la investigación es corta ya que el estudio busca optimizar la gestión del trámite administrativo, sin embargo son múltiples pedidos de diferentes usuarios y muchos de ellos son de escuelas rurales, lejos de la oficina central. Siendo necesario duplicar esfuerzos para lograr cumplir la meta proyectada.
- **Espacio:** son las demarcaciones territoriales o distritos rurales, muchos de ellos no tienen carretera se caracterizan por tener camino accidentado la cual es riesgoso su transporte además existe poco acceso al celular y el internet. Sin embargo tenemos la necesidad de buscar el mejor medio adecuado para lograr encuestar a los docentes y cumplir con las actividades programadas.
- **Recursos:** todos los gastos realizados fueron cubiertos por la investigadora.

- **Fuentes bibliográficas:** En la Ugel Lambayeque, no existe ningún estudio desarrollado referente a la mejora institucional correspondiente al tema propuesto. Además en la biblioteca y repositorio institucional de la Universidad tampoco se ha encontrado información adecuada para nuestra investigación por la cual ha sido necesaria ir a las fuentes donde se genera la información en sitio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Citamos antecedentes según el nivel siendo:

Internacional

(Marciniak, 2017) En su publicación precisó el objetivo principal de aplicación del *benchmarking* a la Universidad Virtual de Polonia. Para ello, se elaboró y se aplicó una metodología propia del *benchmarking*. Como centro educativo socio, se eligió la Universitat Oberta de Catalunya. Los resultados explican que la Universidad Virtual de Polonia contiene mucho margen de mejora de la calidad de su educación virtual, aunque, en algunas variables comparativas (*unidad didáctica y plataforma virtual*), se encuentra en una situación similar a la de la universidad socia. Sin embargo, en las variables como plan estratégico, agentes educativos y proceso de enseñanza-aprendizaje, existen grandes brechas negativas significativas entre las dos instituciones docentes. Los resultados que se obtuvieron permitieron elaborar un plan completo de acción de mejora que permitirán incrementar, a corto y a mediano plazo, la calidad de la educación ofrecida por la Universidad Virtual de Polonia. Por todo ello, se llega a la conclusión que el *benchmarking* es una herramienta de mucha utilidad y muy eficaz para mejorar la calidad de la educación superior virtual.

Nacional

(Trejo Rosales, 2017) En su investigación determinó como objetivo Plantear Estrategias de benchmarking para optimizar la fidelización de clientes de la empresa Premiere de Los Olivos, 2017. La investigación utilizó el sintagma holístico y enfoque mixto específicamente de tipo proyectiva y diseño transversal no experimental, estas teorías permitieron facilitar el desarrollo de la propuesta para dar solución a los problemas identificados en la empresa y a todo el personal que está involucrado. El problema identificado se relaciona directamente con el servicio al cliente, la retención y en general la fidelización, para ello como solución se plantearon estrategias de benchmarking competitivo, lo cual se basa en realizar un comparativo con una empresacompetidora del rubro de ópticas, de esta manera se construyó programas de

capacitación de servicio al cliente, asimismo se creó programas de fidelización y por último a largo plazo la reubicación del local.

“Se identificaron nuevas herramientas para lograr la fidelización de los clientes mejorando la rentabilidad económica del negocio, asimismo sugerimos implementar documentos institucionales como: Manual de Operaciones y Funciones, Manual de Procesos y Operaciones y estructura orgánica de acuerdo a la medida”

(Estrada Tinoco, 2015) En su tesis de titulación consideró el objetivo identificar, determinar la incidencia del Benchmarking en la rentabilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015. La muestra de estudio que se aplicó fue no probabilística de 09 colaboradores de la empresa Lucho Tours y 30 clientes de servicios turísticos. Se aplicó el instrumento de recolección de datos el cuestionario de encuesta. Los resultados indican que existe correlación de 0.92 entre las variables Benchmarking y Rentabilidad de la empresa en estudio; de la misma manera se logró determinar la influencia directa en la rentabilidad de la calidad del servicio. Las recomendaciones propuestas están relacionadas a implementar de inmediato el Benchmarking en la referida empresa, intensificar aspectos de capacitación y estímulos a los colaboradores, mejorar la flota y buscar el involucramiento y la capacitación de los colaboradores; en línea de acción de los criterios que la Administración moderna exige; totalmente orientada a los resultados y que busca mejorar la calidad de vida de todos los colaboradores de la empresa e indirectamente de la población que se encuentra involucrada. Se concluye en la viabilidad del estudio en optimizar la mejora de la calidad del servicio y lograr mayor preferencia de los clientes frente a la competencia.

Local

(Canario Matías, 2018) En su tesis de titulación consideró El objetivo de elaborar estrategias de benchmarking para optimizar la fidelización de clientes de la Panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo 2018, el problema fue ¿Cómo mejorar la lealtad de los clientes en la panadería denominada La Florida E.I.R.L Chiclayo, 2018? La

metodología de investigación fue tipo descriptiva propositiva y el diseño noexperimental. Para la recolección de datos utilizó un cuestionario el cual aplicó una muestra conformada por 157 clientes. Los resultados claramente demostraron que el 42% adquieren sus productos por necesidad mas no se ajusta a sus expectativas mientras que el 43% no logra diferencias los productos frente a la competencia por su falta de visión de la empresa el estudio concluye que no existe la lealtad del cliente en la panadería, por lo cual las estrategias de benchmarking se han centrado a la publicidad y no han logrado mejorar sus productos frente a la competencia buscando exigir diferenciación además el trato a los clientes es elemental para logra una buena aceptación.

2.2. BASES TEÓRICAS

De acuerdo a los principios establecidos en la investigación se determinaron el estudio teórico de las variables, las cuales se detallan a continuación:

Variable Independiente: Benchmarking

Según (Toriello Morán, 2014) considera que: El benchmarking es una metodología ideal para plantear retos, descubrir oportunidades y mejorar de forma constante, adquiriendo las capacidades necesarias para incrementar la profesionalidad y competitividad, tanto propias como de otros. Asimismo, aporta competencias relacionadas con la búsqueda de soluciones, el planteamiento de nuevos escenarios de acción, así como la satisfacción de las necesidades de los distintos agentes que participan en el juego comercial. En conclusión, a través del presente trabajo de investigación, se pondrá de manifiesto su actual vigencia dentro de las prácticas empresariales dirigidas a la planificación estratégica, en concreto, dentro del mundo de la innovación, en un contexto marcado por la constante búsqueda de alternativas de actuación, tanto en lo referente a productos y servicios como a los propios procesos internos (Toriello Morán, 2014, pág. 5).

Dentro de los estudios existentes sobre de la práctica del benchmarking se fijan diversas perspectivas acerca de las tantas formas de entender y plantear

el proceso. No obstante, se optará por simplificar las distintas alternativas en torno a cuatro categorías fundamentales,

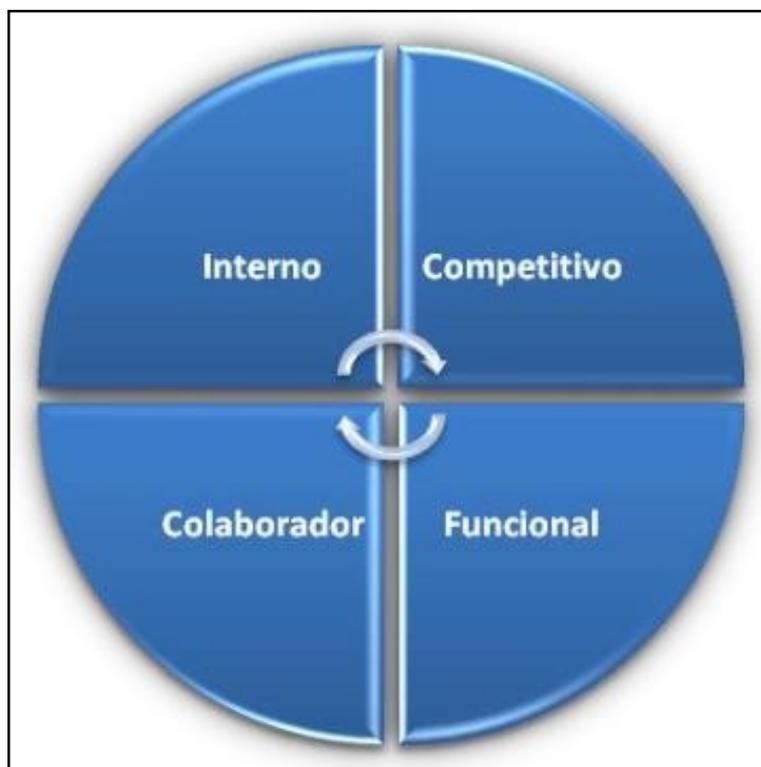


Figura 2: *Tipos de Benchmarking*
Fuente: (Toriello Morán, 2014)

Tipos de benchmarking

Interno: A la hora de iniciar cualquier proceso estratégico no se debe olvidar que la clave, en muchas ocasiones, se encuentra en la propia corporación. El primer tipo o modalidad de benchmarking a analizar, el interno, se fundamenta en la necesidad de ser crítico con la propia organización, y con la información interna de la que se tiene disposición. Su finalidad es potenciar/reforzar los cambios en las distintas organizaciones, maximizando la eficiencia de las mismas partiendo del aprendizaje que se puede obtener mediante la observación. Parte de la premisa de que siempre habrá aspectos que transformar, ninguna compañía es la mejor en todo, lo importante es seguir aprendiendo y corrigiendo errores de forma continua. Este proceso de benchmarking persigue dar respuesta a una serie de interrogantes que pese a su simplicidad no se suelen tener en cuenta. Por un lado, se debe determinar cuáles son los procesos más fuertes de la

organización, su nivel de eficiencia, así como su gran potencial aplicación dentro de otras áreas. Por otro lado, establecer aquellos aspectos que por su ineficiencia debilitan el papel de la empresa e iniciar el proceso de corrección pertinente. (Toriello Morán, 2014,pág. 16)

Tabla 6: Ventajas y desventajas del tipo interno

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para obtener la información y alto grado de detalle y veracidad. • Genera una mayor comprensión de los procesos internos y su mejora. • Rapidez y sencillez en la implementación de las medidas/procesos. • Bajo coste en términos económicos y de tiempo. • Coherencia con la cultura e identidad corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción sesgada y condicionada de los resultados. • Peligro de perder la perspectiva externa. • No suele generar importantes innovaciones, ni motiva al empleado. • Ineficacia para identificar las mejores prácticas del sector.

Fuente: (Toriello Morán, 2014)

Competitivo: La segunda modalidad de benchmarking, el competitivo, se basa en avanzar más allá de la propia realidad de la empresa. Generalmente se centra en el estudio de la máxima competencia, un proceso un tanto complejo partiendo del hecho de que la ética empresarial no permite el espionaje industrial. De este modo, se acudirá a memorias históricas, así como a otras publicaciones, libros y revistas del sector. Las mayores complicaciones se producen en el momento de buscar las cifras brutas y análisis detallados, para lo cual se necesita contar con la colaboración abierta de la empresa competidora. Este modelo de evaluación resulta útil para colocarnos en relación a nuestra competencia, pero no suele aportar la información necesaria para conocer cómo alcanzar tal posición. Será por este motivo fundamental la presencia de un conocedor del sector. Un error común dentro de la aplicación del benchmarking competitivo es la tendencia a imitar lo que hace el triunfador, con esta estrategia selogra “ir a rueda” de mercado, pero nunca se construye una ventaja competitiva. De

igual modo, si el líder cae nos arrastrará consigo a la caída. La clave pasa por discriminar entre procesos y sobre todo saber adaptarlos y mejorarlos. (Toriello Morán, 2014, pág. 17)

Tabla 7: Ventajas y desventajas del tipo competitivo

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Basado en prácticas de éxito comprobado. Por lo tanto, su riesgo es mínimo. • Concede un importante conocimiento estratégico. • Ayuda a fomentar el aprendizaje mutuo entre las distintas organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Regularmente no aporta ninguna ventaja competitiva. • No genera buena imagen en opinión pública. • Dificultad en la obtención de información. Hay cierta desconfianza. • Importantes limitaciones y regulaciones legales.

Fuente: (Toriello Morán, 2014)

Funcional o género: Este tipo de benchmarking también se lo conoce como multisectorial, no competitivo o de procesos. Se diferencia del resto en cuanto a tratarse de un proceso más abierto a la realidad del mercado global actual; de tal forma se tienen en cuenta a todas aquellas compañías que, aunque no sean directamente competidoras puedan emplear procesos, productos o servicios de interés para la organización o determinadas áreas de la misma. Implica dos perspectivas, una más general basado en características ya conocidas que abarca aspectos como la logística, atención al cliente, la distribución. Otra que exigirá una investigación más circunstanciada. En este caso se hace referencia a realidades de la organización más específicas en función de su naturaleza comercial, tales como: Un sistema de almacenamiento de archivos, una nueva técnica de producción y de este modo, se estudia la actividad del “número uno”, del líder en la práctica de un proceso concreto de especial interés para nosotros. Su potencial se basa en no limitarse a analizar unos resultados, sino en poner el énfasis en el proceso y su potencial evolución. Llevado a cabo con total éxito, el investigador puede hacerse con servicios y/o procesos que hasta el momento no se han implantado dentro de su sector. (Toriello Morán, 2014, pág. 19)

Tabla 8: Ventajas y desventajas del tipo funcional o género

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Aporta información muy valiosa sobre un determinado sector.• Supone una diferencia competitiva en cuanto a la competencia del sector.• Promueve la innovación en los procesos internos.• Los resultados incitan el buen hacer de los profesionales.• Mejores oportunidades para la innovación de los procesos.• Menor celo de la otra parte de la competencia en la búsqueda de información.• Mayor potencial de sorpresa dentro del sector.	<ul style="list-style-type: none">• Cierta dificultad para acceder a la información que es necesaria.• Exige un tanto de inversión económica y de tiempo (largo proceso de investigación).• Un tanto de complejidad en la implantación de los nuevos procesos.

Fuente: (Toriello Morán, 2014)

Colaborador o cooperativo: Dentro de esta última modalidad y no menos importante se construye una relación entre un grupo de organizaciones que voluntariamente comparten su conocimiento acerca de ciertas prácticas empresariales. Generalmente, una entidad independiente es la encargada de hacer las coordinaciones pertinentes, recolectar y distribuir los datos aportados por las anteriores, aunque cada vez más empresas dirigen sus propios programas de investigación. Un error muy común que se comete en la puesta en práctica del benchmarking de colaboración se produce al plantear la recopilación de datos, respondiendo en muchos casos al cuánto pero no al cómo. Precisamente, el objetivo de cualquier equipo de benchmarking es el no limitarse a identificar qué mejoras se pueden llevar a cabo, sino además conocer cómo aplicarlas de la forma más eficiente y coherente. Se considera a este tipo como el más sencillo de llevar a cabo una vez que las distintas organizaciones se implican en el proceso. Para su desarrollo se establece un único equipo, fluyendo la información unidireccionalmente, es decir, desde las empresas que participan. Indicar por último, que el elemento que motiva a participar no es de carácter económico, sino de aprendizaje y mejora continua. (Toriello Morán, 2014, pág. 23)

Tabla 9: Ventajas y desventajas del tipo colaborador o cooperativo

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Aporta abundante información sobre el sector de referencia.• Presume diferentes puntos de vista sobre una misma problemática.• Ayuda a fomentar la colaboración e innovación empresarial.• Determina las bases para futuras alianzas comerciales.• Genera mayores recursos para la investigación de mercado.	<ul style="list-style-type: none">• Elimina gran parte del factor sorpresa.• Pueden surgir conflictos de interés en el proceso.• No todos poseen la misma predisposición para compartir su información.• No Presume una diferencia competitiva frente a tus colaboradores.

Fuente: (Toriello Morán, 2014)

El tipo de benchmarking debe seguir un enfoque sistemático en la cual garantice la eficiencia del proceso, la adecuada y coherente gestión de la información y los recursos (personal - materiales). Tal como se detalla a continuación:

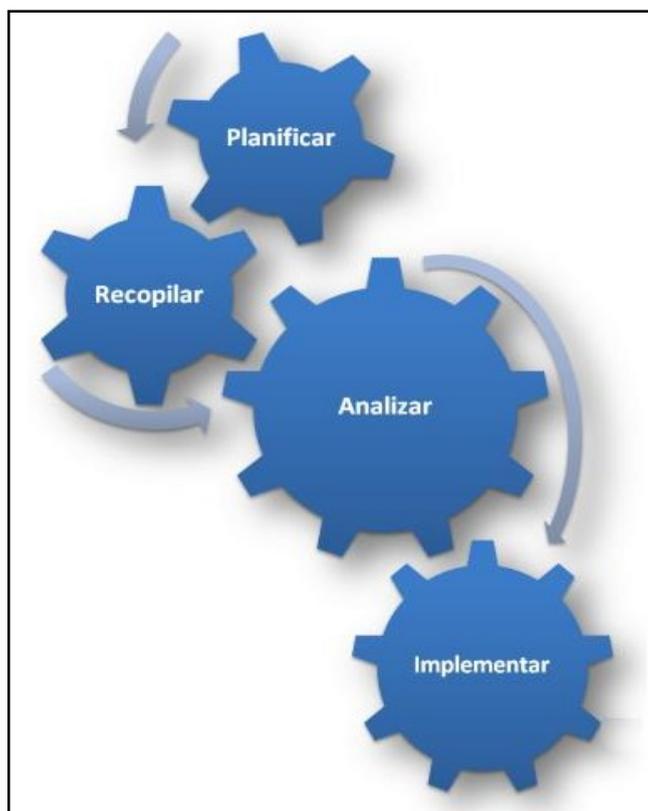


Figura 3: Dimensiones del Benchmarking
Fuente: (Toriello Morán, 2014)

Planificar: Esta primera fase del proceso resulta fundamental para establecer el punto de partida y las bases sobre las que trabajar a posterior. Se deben dar una secuencia de pasos para plantear el inicio del estudio:

Indicadores:

- **Constituir el equipo encargado:** El origen de estos profesionales involucrados dentro del equipo de benchmarking es de tres tipos. En primer lugar, especialista en el proceso, es decir, empleados que gozan de formación específica en benchmarking. Por otro lado, especialistas externos, asesores contratados con el fin de apoyar a los anteriores y hacer la respectiva coordinación para realizar el trabajo interno. Por último, empleados al uso, personal que no tiene por qué poseer nociones de esta práctica, sin embargo están capacitados para liderar, planificar, analizar y superar con éxito los distintos pasos del proceso.
- **Determinar el alcance del estudio:** Explica la naturaleza de la problemática de estudio, determinando los procesos y prácticas que serán referentes de cara al desarrollo del proceso de *benchmarking*. Se debe identificar a los participantes que nos acompañarán en la investigación. Los mismos, conocidos además como “**socios**”, éstos son muy comunes en los estudios de *benchmarking* colaborativo pero no exclusivos de éste. Serán aquellas organizaciones, comerciales o de otra naturaleza.

La recopilación de datos: considera que el responsable busca y analiza información, teniendo muy en cuenta las competencias en análisis económico, gestión de las relaciones y elaboración de las memorias de bases de datos, los indicadores de esta dimensión son:

- Relevancia interna/externa para la organización: La necesidad.
- Destrezas actuales: El potencial de mejora.
- Tiempo estimado de análisis.
- Recursos disponibles (humanos y materiales).

Para su efectiva aplicación es necesario implementar la Matriz de Factores Críticos de Éxito (FCE) siendo:

Tabla 10: Modelo de Matriz de Factores Críticos de Éxito (FCE)

PROCESOS	FCE							
	Precio alto	Imagen especialización	Adaptación a variaciones	Plazo de entrega	Servicios no conformes	Costes servicios	Disponibilidad rec. financieros	Dimensiones instalaciones
Comercial	■	■	■	■	■	■	■	■
Gestión tráfico	■	■	■	■	■	■	□	□
Gestión almacén	■	■	■	■	■	■	□	■
Facturación	□	□	□	□	□	■	■	□
Gestión recursos humanos	■	■	■	■	□	■	□	□
Mantenimiento flota	■	■	□	□	■	□	□	□
Compras y contrataciones	■	■	■	■	■	■	■	□
Mejora continua	■	□	■	■	■	□	□	□
Seguimiento calidad	■	□	■	■	■	□	□	□
Gestión sist. informáticos	□	□	■	■	■	□	□	□
Gestión incidencias	□	□	□	■	■	■	■	□
administración	□	□	□	□	□	□	■	□
Vigilancia	□	□	□	□	□	□	□	□
Imagen corporativa	□	■	■	■	■	■	□	□
Planificación estratégica	■	■	■	■	■	■	■	■

leyenda: ■ Relación alta
 ■ Relación media
 □ Relación baja o nula

Fuente: (Toriello Morán, 2014)

Análisis: Es muy usual dentro de un proceso de benchmarking que las actividades de recopilación y análisis de la información se realicen de forma simultánea. Una vez que se dispone de los datos llega el momento de plantear las hipótesis, es decir, pensar cuáles son los motivos implícitos. El equipo de benchmarking hace uso de una serie de herramientas que resultan ser simples, los cuales son considerados como indicadores para evaluar el desarrollo organizaciones siendo los que a continuación se menciona:

- **El organigrama funcional.** En muchos casos los motivos del fracaso o éxito de una organización se origina en su propia estructura jerárquica funcional. Es un error común negar una mala organización interna, achacando los errores simplemente a factores externos, cosa que no se debe hacer. Suelen presentar más problemas las empresas que han experimentado una importante evolución. Representando la misma de forma gráfica se logra apreciar de forma visual cualquier tipo de error estructural.
- **El diagrama de flujo.** Resulta útil para detallar las distintas fases de un proceso, usando un lenguaje basado en figuras simbólicas, por lo general geométricas. El flujo se puede reproducir de forma vertical para recalcar las operaciones más relevantes dentro del proceso. El objetivo por la que se utiliza ésta técnica es la reconstrucción de la realidad interna y los procesos de la organización.

Implementación: Una vez que se han procesado y analizado los datos, se debe elaborar el informe respectivo, en la que se debe detallar la realidad de nuestra organización en comparación con aquellas de referencia en las que se fundamenta la actividad de *benchmarking*. Nos encontramos en la etapa que guarda mayor relación con la idea de creatividad, captada como la herramienta mediante la que transforma todo lo aprendido en una ventaja competitiva o un patrón/guía de mejora para la compañía. Sus indicadores son:

- **Acciones detalladas.** Se especifica el *timing*, como la responsabilidad de los distintos directivos dentro del proceso así como los objetivos planteados.
- **Revisiones de los progresos.** Se realizar de forma periódica, poniendo cuidado endirigir adecuadamente los avances.

- **Recompensas ligadas a la ejecución.** Premiar y valorar el desempeño de los profesionales.

- **Planes de reajuste periódicos.** La organización no es un ente inerte, sino que evoluciona constantemente y lo que parecía adecuado sobre el papel puede requerir modificaciones en la puesta en práctica. De igual modo, se observan dos factores determinantes, tales como: la evolución del sector y el tipo de proceso al que se aplica el estudio de *benchmarking*.

Variable Dependiente: Atención Administrativas

Según la (PCM, 2016) considera que todo aquel ciudadano, que actúe en nombre propio o en virtud de representación, tiene derecho a recibir servicios de calidad al momento de realizar algún trámite o cuando requiera de algún servicio del Estado.

Sus dimensiones son:

Según (Vera Velarde, 2011) considera que:

Administrativa: La gestión administrativa del trámite documentario es un conjunto de normas técnicas y prácticas usadas para administrar el flujo de documentos de todo tipo en una organización o índole. Asimismo, permite la recuperación de información, determinar el tiempo en que los documentos deben ser guardados, eliminar los que ya no sirven o ya o se van a utilizar y asegurar la conservación indefinida de los documentos más valiosos, aplicando principios de racionalización y economía.

Una buena gestión administrativa se evidencia cuando no te das cuenta que sucede. No importa si se da de manera manual o física (con papeles impresos) o a través de una gestión documental electrónica, esta es fundamental para el funcionamiento eficaz de cualquier organización en un mercado global, actual, competitivo. Muchos procesos administrativos son repetitivos y se deben revisar de manera regular. Un buen gerente administrativo puede agregar valor a la compañía cuestionando la eficiencia y fiabilidad de los procedimientos que se llevan a cabo durante un periodo de tiempo. Asimismo, se esfuerza por realizar mejoras continuas en la empresa e identificar y eliminar prácticas obsoletas, que ya no son necesarias. En este sentido, hoy en día, se dan cambios inmediatos dentro de las organizaciones.

En la actualidad existe una serie de aplicativos tecnológicos que son de mucha utilidad en todos los aspectos de la administración. Es por ello es que muy importante resaltar que son una herramienta casi imprescindible para recopilar y difundir datos. Dicha información obtenida debe ser clara y precisa para que el gerente pueda apreciar el valor que posee. En los últimos años, muchas empresas han establecido varios controles de calidad. Si estos controles no están funcionando debidamente, depende de la organización revisar por qué se implementó el proceso en un principio.

Una buena administración documental brinda muchas ventajas de gran importancia para la empresa. Si no tienes la confianza en cuanto a la seguridad de los datos de tu empresa, es imposible mantener tus finanzas en un buen estado y seguros. Por el contrario, si organizas todas las áreas de la empresa, incluyendo el departamento financiero, facilita gestionar el flujo de dinero. Es inevitable establecer la frecuencia y métodos para llevar control general. También, se necesita centralizar la información para evitar duplicaciones y errores al momento de enviársela a otras personas. Por estos motivos, deberías optar por un servicio capaz de registrar, organizar y encontrar todos los documentos de manera electrónica y muy sencilla.

Para maximizar la productividad es muy necesario identificar qué equipos llevan a cabo ciertas tareas y hacer que se enfoquen únicamente en sus fortalezas. Además, si utiliza este servicio identificarías los errores que se originan en los procesos y los corregirías utilizando una metodología más eficiente. De esta forma se evitaría pérdida de tiempo y recursos. Ayuda a cumplir las metas, la buena gestión administrativa del trámite documentario, permite lograr los objetivos planteados. Esto se debe a que los trabajadores se enfocan en crear e implementar procesos más eficaces, para garantizar que se logren los objetivos generando satisfacción para los clientes y trabajadores.

Los procesos más eficientes se evidencian en la calidad y en el cumplimiento de los plazos en un determinado tiempo. Por un lado, satisfacen las necesidades de los clientes. La ~~relación~~ con estos se puede volver más cercana, lo cual permitirá entender sus necesidades y ofrecerles productos y servicios de su interés. Por otro lado, los empleados se sentirán más satisfechos cuando se den cuenta de que no tendrán que desperdiciar su tiempo en tareas irrelevantes. Su trabajo se verá reflejado en el proceso de transformación y será mucho más aceptado. Se toman decisiones según los resultados. Esto quiere decir que, si se monitorea todo lo que sucede dentro de la empresa,

será registrado en tus documentos. Según esta documentación, puedes tomar decisiones más precisas, analizar escenarios actuales y pasados y planificar el futuro.

Siguiendo a (Celle, Sotomarino, & Ugarte, 2011) considera que la administración pública es:

Operativa: Desde la perspectiva de la viabilidad de aprobar reformas, se puede señalar que las reformas, especialmente aquellas que requieren de un nuevo marco legal, son sensibles a que se presenten nuevas oportunidades. Esto es, que exista una clara percepción de un problema por parte de la población, que incline la voluntad política de los actores determinantes para la toma de las decisiones hacia la necesidad de lograr resolverlo y que exista una política pública para ello.

Tabla 11: Políticas públicas sus implicancias, implementación y sostenibilidad

Característica de la medida	Arena de respuesta	Interés en juego	Recursos que facilitan la sostenibilidad
Escenario I			
Impacto: <ul style="list-style-type: none"> • Costos dispersos • Beneficios concentrados en el Estado 	Pública	Viabilidad política	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimidad y estabilidad en el gobierno • Apoyo de las élites • Habilidad de gestión política.
Visibilidad: <ul style="list-style-type: none"> • Materia de reducida complejidad técnica y administrativa • Participación extensa • Implementación en poco tiempo 			
Escenario II			
Impacto <ul style="list-style-type: none"> • Costos concentrados en el Estado • Beneficios dispersos 	Burocrática	Viabilidad técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Burocracia con mucha capacidad • Apoyo de la alta dirección política y administrativa • Disciplina jerárquica en la organización • Consenso • Incentivos al comportamiento
Visibilidad <ul style="list-style-type: none"> • Materia de gran complejidad técnica o administrativa • Participación limitada • Largo proceso de implementación 			

Fuente: (Celle, Sotomarino, & Ugarte, 2011, pág. 32)

De otro lado, también es muy importante señalar que, incluso consiguiendo el apoyo político suficiente para su aprobación, la puesta en marcha de reformas complejas de las reformas de gestión interna, tiene enormes obstáculos. Existen dos espacios en los que se originarán las reacciones a los cambios que se propongan: la arena pública (espacio de interacciones libres entre diversos actores de la comunidad) y la arena burocrática (exceso de puesto para las gestiones públicas). La primera será el ámbito más frecuente en el que se produzcan las reacciones a las medidas que tienen un “impacto directo en amplios sectores de la sociedad o en aquéllos que mantienen intereses políticos importantes, y que son rápidamente visibles para los afectados”. La segunda, en cambio será el ámbito de reacción más frecuente para las medidas que “no logran un impacto directo en amplios sectores de la población y estos no son fácilmente visibles para el público como sí lo son para quienes están en la administración pública. En cada caso, según se trate de medidas cuya reacción principal se dará en la arena pública o en la burocrática, los impulsores de las mismas necesitarán contar con recursos (condiciones del entorno y capacidad técnica y política) para asegurar que las reformas puedan ser implementadas exitosamente”.

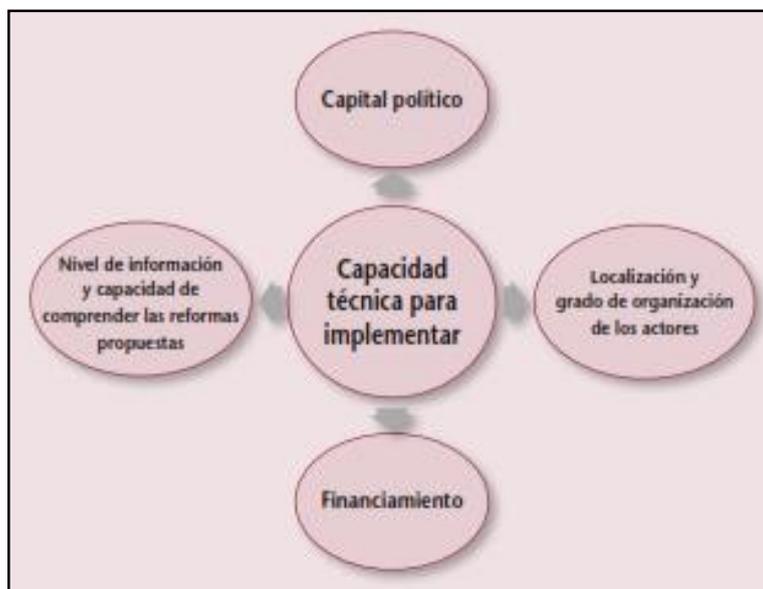


Figura 4: Conjunto de estrategias para la implementación de medidas

Fuente: (Celle, Sotomarino, & Ugarte, 2011, pág. 32)

Esto implica:

- Contar con una Administración Pública moderna y muy transparente.

- Tener acceso fácilmente, a la información que administran las entidades.
- Captar información clara, completa, oportuna y precisa sobre los servicios prestados por las entidades públicas.
- Lograr tener información sobre los horarios de atención al público, de manera muy visible, en las sedes de las entidades. Conocer el estado de su trámite.
- Obtener, por parte del personal de la entidad pública, un trato respetuoso y diligente, sin discriminación por razón de ninguna índole, ya sea: de sexo, raza, religión, condición social, nacionalidad u opinión.
- Aceptar una atención que tome en cuenta las prácticas culturales y la lengua de cada ciudadano.
- Esperar un momento prudente para una espera razonable al momento de ser atendido.
- Recibir el asesoramiento adecuado sobre los trámites y requisitos que debe cumplir en sus procedimientos.
- Poder presentar la documentación en las posibilidades y condición de interesado, y recibir en términos claros y sencillos las notificaciones que envíe la entidad.
- Exigir el cumplimiento de los derechos que le reconoce la Constitución Política del Perú.
- Exigir responsabilidades por los daños ocasionados en sus bienes o derechos, como consecuencia del mal funcionamiento de los servicios públicos.
- Tener acceso a las dependencias de la Administración Pública sin que barreras arquitectónicas lo impidan o dificulten. Gozar de una Administración Pública responsable en general.

Técnica: Está compuesto a base de documentos de gestión institucional la misma que es documentada y aprobada mediante acto resolutivo para aplicación. Todas las entidades públicas disponen de documentos de gestión la cual respalda las acciones tomadas. Apreciamos los siguientes documentos:

- **Cuadro para Asignación de Personal:** Contiene los cargos definidos sobre la base de la estructura orgánica vigente presumido en el Reglamento de Organización y Funciones. Tiene como finalidad establecer la correcta definición de los cargos necesarios para el óptimo funcionamiento de acuerdo a los criterios de diseño y estructura de la Administración Pública.
- **EL Plan Operativo Institucional (POI):** Instrumento normativo de gestión institucional que tiene como objetivo armonizar y concertar los objetivos estratégicos, asimismo expresa la programación de actividades operativas que se esperan alcanzar durante el año lectivo, a fin de asegurar la racionalidad de la gestión gubernamental y la optimización en la utilización de los recursos presupuestales disponibles. El POI refleja las Metas Presupuestarias que se esperan alcanzar para cada año lectivo y constituyen instrumentos administrativos que contienen los procesos a desarrollar en corto plazo, se debe requerir las tareas necesarias para cumplir las Metas Presupuestarias establecidas para dicho período, así como la oportunidad de su ejecución, a nivel de cada dependencia orgánica. Artículo 71.3 Ley N° 28411 - Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- **Manual de Organización y Funciones:** Es el documento normativo en el cual describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, desarrollada a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro para Asignación de Personal.
- **Manual de Procedimientos:** Describe las acciones de forma detallada, desde el inicio, la ejecución de los procesos generados para el cumplimiento de las funciones de acuerdo a los dispositivos legales y/o administrativos aprobados. Además, este manual sirve como elementos de análisis para

desarrollar estudios de racionalización. Finalmente, al MAPRO se define como el documento que describe detalladamente las acciones necesarias para la ejecución de los distintos procesos que se llevan a cabo en una entidad para el cumplimiento de sus objetivos y funciones.

- **Política Nacional:** Son normas generales que el ministerio de educación establece objetivos, orientaciones y contenidos de la administración pública.

2.3. DEFINICION DE TÉRMINOS BÁSICOS

Benchmarking

- **Administración de la calidad total:** Visión integral para que una empresa mejore en todos los aspectos de calidad y satisfacción a clientes, incluyendo velocidad de respuesta y servicios inmediatos. Esta comienza en la alta dirección de la empresa y asigna responsabilidades tales como el control estadístico de procesos (SPC), grupos de acción correctiva, análisis causa-efecto y metodologías para la solución de problemas, entre otros.
- **Administración de información del producto:** Programa basado en principalmente sistemas que vincula, administra y organiza la información relativa a producción de varias fuentes, ya sea: interna y externa de proveedores, a lo largo de una plataforma computacional en diferentes áreas funcionales y localizaciones físicas.
- **Administración del mantenimiento asistida por computadora:** Programa basado en sistemas que se encarga de analizar las condiciones de operaciones del equipo de producción, genera información para programar el mantenimiento y la rutina para la ejecución de tal actividad.
- **Cálculo sistemático de costos para cada operación:** Es el sistema que asigna costos basados en las operaciones específicas de un determinado proceso de producción.

- **Comparación y evolución de prácticas empresariales:** Son los Programas formales que comparan las prácticas y resultados de desempeño con los mejores competidores o con los que realizan operaciones similares.
- **Control de procesos y de especificaciones de diseños:** Es la medición estadística de la validación de los procesos de producción respecto a las especificaciones de diseño. Un buen valor que es indicado por la medición estadística refleja que el proceso se encuentra bajo control de manera consistente, dentro de las especificaciones límite o sobre el valor objetivo.
- **Control estadístico de procesos asistido por computadora en tiempo real:** Sistema asistido por computadora en donde la información y datos del proceso pueden ser leída en todos momentos y de cualquier lugar.
- **Conexiones Intranet:** Sistema de comunicación que une los recursos de información en el interior de una empresa
- **Conexión extranet:** Sistema seguro que asocia a clientes y proveedores al Intranet de la planta para así poder proporcionarle información más detallada.
- **Distribución justo a tiempo:** Distribución de insumos, partes y accesorios en pequeños lotes o porciones y sobre un esquema o flujo continuo ajustado a las necesidades del sistema de producción.
- **Diseño y manufactura asistido por computadora:** Sistema de diseño de productos por computadora. Muchos sistemas capturan la geometría y otras características para la administración de datos para la ingeniería, productividad, análisis de costos y desempeño. Asimismo, se generan datos/instrucciones para máquinas con sistema de control numérico por computadora (CNC).

- **Integración con proveedores:** Éste programa está diseñado principalmente para la optimización del proceso de programación y de otras actividades colaterales con proveedores, incluyendo las funciones de transporte y distribución.
- **Intercambio electrónico de datos con clientes/proveedores:** Sistema de intercambio de información basado en protocolos de comunicación y formatos preestablecidos de documentos que permiten la comunicación entre computadoras (como, por ejemplo: órdenes de compra, boletas, factura y otras transacciones y/o comprobantes de pago).
- **Manufactura integrada por computadora:** Une funciones de administración con ingeniería, procesos de manufactura y operaciones de apoyo. En la planta controla la secuencia de operaciones de producción, control de operaciones de equipo automatizado y sistemas en cadena/ secuencia; transmite las instrucciones de manufactura al equipo y operadores; captura información de procesos y facilita el registro y análisis de resultados.
- **Planeación de recursos:** Extensión del software MRP II diseñado únicamente para operar una empresa con gran número de clientes y actividades dispersas. Enlaza gran variedad de áreas funcionales incluyendo la administración de materiales, de canales con proveedores, producción, ventas y mercadeo, distribución, finanzas, servicios y recursos humanos.
- **Prácticas de manufactura ágil:** Son las técnicas e iniciativas que hacen posible lograr el éxito bajo condiciones de cambio no predecibles. Estas no sólo permiten a una planta responder rápidamente a las necesidades de los clientes, si no incluyen la habilidad para reconfigurar lo más pronto posible las operaciones y llevar acabo alianzas estratégicas para hacer frente a cambios imprevistos en los mercados. También incorpora la habilidad para reaccionar rápidamente a los cambios técnicos o eventos en el medio ambiente.
- **Prácticas de mantenimiento predictivo:** Son las actividades de mantenimiento que se ha programado a inventarlos regulares para conservar

el equipo en buena

condiciones de trabajo; y el predictivo sirve para prevenir que se detengan el proceso de operaciones no previstas a través de la búsqueda y análisis de datos (vibración, temperatura, presión, ruido y condiciones de lubricación) sobre las condiciones del mismo. Este análisis es utilizado para prever las fallas, definir el plan de mantenimiento y restaurar las buenas condiciones de operación de la maquinaria. La inversión más desarrollada de estas prácticas incluye sistemas de administración de mantenimiento computarizado.

- **Programas de estimaciones/administración de la demanda:** Programas que proporcionan sistemas de programación de producción ayuda a planear la optimización de inventarios, a partir de la demanda proyectada calculando el impacto causado por la variación de sus factores explicativos.
- **Recepción de órdenes en línea:** Sistema basado en computadoras que da facilidad a que los distribuidores, representantes de ventas y clientes realicen órdenes de compra - en el internet o intranet corporativo - sin la intervención de personal de ventas.

Atención al cliente

- **Acto administrativo:** declaraciones de las entidades que, en el marco de normas de derecho público, están destinadas a producir efectos jurídicos sobre los intereses, obligaciones o derechos de los administrados, dentro de una situación concreta.
- **Administrado:** persona natural o jurídica que interviene en el procedimiento administrativo.
- **Asertividad:** Es la capacidad de solucionar problemas estratégicos y poder diferenciar la agresividad y pasividad, debemos ser consistentes tener las ideas bien claras y acertadas, equilibradas para poder llegar a ser asertivos dando a conocer nuestro punto de vista.

- **Atención de calidad:** Proceso dirigido a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los usuarios de un determinado servicio.
- **Autoridad administrativa:** Agente que tiene potestades públicas que conducen al inicio, instrucción, sustanciación, resolución o ejecución de los procedimientos administrativos que se tiene que seguir de un determinado procedimiento para lograr un producto o servicio determinado.
- **Buenas prácticas en servicios de atención al ciudadano:** Son las políticas, acciones y sistemas que una institución implementa para mejorar su relación con la sociedad, con la finalidad de garantizar calidad en la información brindada y en el trato ofrecido, para así prestar un servicio oportuno con eficiencia, cordialidad y efectividad y así lograr la satisfacción en el cliente.
- **Buzón de sugerencias:** Está diseñado para que los consumidores en forma anónima, sin necesidad de escribir su nombre o sepan quién da la opinión de cómo le parece el servicio o la atención prestada en el establecimiento.
- **Canales de atención:** Son los medios o puntos de acceso, con los que a través de los cuales la ciudadanía hace uso de los servicios provistos por las entidades públicas. Incluye espacios del tipo presencial (oficinas y establecimientos), telefónico (call-centers), virtual (plataformas web, e-mail) y móvil (oficinas itinerantes), entre otros que pueden existir.
- **Capacidad de atención:** Incluye los aspectos relacionados con el proceso de producción de bienes y servicios, así como la infraestructura necesaria para el desarrollo de los procesos claves de la entidad pública, vinculados con la atención a los ciudadanos.
- **Ciclo de servicio:** Es la cadena que forma todos los momentos que el cliente ha tenido la oportunidad de vivirlos, esto ayuda también a las personas que prestan un servicio para mejorarlo y conocer las necesidades del cliente, de esa forma lograr a satisfacer su necesidad de acuerdo al servicio o bien que desea adquirir.

- **Cliente:** Es la persona que adquiere nuestros productos o servicios, con la finalidad de satisfacer una necesidad que para él es básica e impórtate en ese momento. Ellos son los más importantes de nuestra empresa gracias a ellos es la productividad.
- **Competencia:** En el conocimiento y experiencia que el individuo demuestra en la ejecución de ciertas tareas y/o en la solución de problemas. Cabe indicar que la competencia es buena porque conlleva a que un determinado bien o servicio sea de calidad.
- **Cultura Organizacional:** Es el conjunto de normas que se tengan en una organización en todas sus áreas basadas en valores, tales como: respeto, ética, integridad, buenas actitudes, hábitos, todo esto genera una persona íntegra y un ambiente laboral bueno.
- **Discriminación étnico-racial:** Trato diferenciado, excluyente o restrictivo, basado en el origen étnico-cultural (hábitos, costumbres, indumentaria, símbolos, formas de vida, sentido de pertenencia, idioma y creencias de un grupo social determinado) y/o en los rasgos físicos de las personas (como el color de piel, facciones, estatura, color de cabello, entre otros) que tenga como objetivo o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos y libertades fundamentales de las personas en el ámbito político, económico, social y cultural.
- **Disposición:** Es tener suficiente espacio y tiempo para realizar una actividad determinada o brindando un servicio al cliente, de forma eficiente, solucionando cualquier problema o inquietud que puede tener este sobre nuestro producto o servicio.
- **Eficacia:** Capacidad para lograr el efecto al cual se desea alcanzar.
- **Eficiencia:** Optimización en cuanto al de los insumos (menor uso de recursos o mayor alcance, utilizando la misma cantidad de recursos) para la obtención de los resultados esperados.

- **Enfoque de interculturalidad:** Herramienta de análisis que propone el reconocimiento de las diferencias culturales, sin discriminar ni excluir, buscando generar una relación recíproca entre los diferentes grupos étnico-culturales que cohabitan en un determinado espacio (GIZ, 2013; MINCU, 2014). Esto implica para el Estado, incorporar y asimilar como propias las diferentes concepciones de bienestar y desarrollo de los diversos grupos étnico-culturales en la prestación de sus servicios, así como adaptar los mismos a las particularidades socioculturales de los mismos.
- **Gestión:** Es la dirección o administración de un determinado negocio, que lo guía hacia un mismo camino lo cual lo puede llevar al éxito.
- **Incentivo:** Es un estímulo que se ofrece al personal, según los resultados que éstos obtengan en el cumplimiento de un determinado objetivo o meta, que puede ser monetario o no monetario.
- **Inducción:** Es el proceso cuyo objetivo es familiarizar al personal nuevo con la misión y visión de la entidad. Este proceso se efectúa antes de iniciar la labor para el cual ha sido contratado, a fin de minimizar los posibles errores que puedan ocurrir por desconocimiento de los objetivos principales, funciones, entre otros.
- **Insatisfacción:** Es cuando el cliente no se siente satisfecho con el servicio o producto que le está brindando la empresa, ya sea por su mala atención o puede ser por el producto que no alcanza a sus expectativas frente a su necesidad.
- **Libro de Reclamaciones:** Es el documento de naturaleza física o virtual, en el cual los ciudadanos podrán registrar sus reclamos o quejas ocasionados por la atención y los servicios ofrecidos por las entidades de la administración pública, de conformidad con lo dispuesto en el Decreto Supremo N° 042-2011-PCM.

- **Mejora Continua:** Es el esfuerzo realizado por las instituciones con el objetivo de alcanzar niveles altos de eficiencia y eficacia, manteniendo su competitividad en el sector que participa.
- **Momento crítico:** Se llama así, cuando el usuario se lleva una muy mala imagen por parte de la empresa o negocio al que está acudiendo ocasionándole bastante insatisfacción y enojo en algunos casos.
- **Organización:** Es la actividad relacionada a cumplir un mismo objeto con una determinada actividad la cual es destinada para cada una de las personas que la conforman, estableciéndoles tareas, roles o labores definidas para el área asignada.
- **Procedimiento Administrativo:** Es el conjunto de actos y trámites que se realizan ante las entidades públicas, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados.
- **Proceso de reclamos y sugerencias:** Esto comprende las actividades relacionadas con la recepción y análisis de las sugerencias presentadas por las personas o clientes, en el caso de los reclamos, su procesamiento y respuesta.
- **Protocolo de atención:** Constituye el conjunto de orientaciones conductuales y actitudinales mínimas necesarias para el personal que se desempeña en procesos de interacción con las personas o clientes.
- **Reclamo o queja:** Cuando el ciudadano manifiesta su molestia ante una deplorable conducta del personal que atiende, una demora en el servicio o una falta de atención. Se materializa a través del Libro de Reclamaciones físico o virtual.
- **Servicio:** La unión de la buena atención al cliente, calidad y satisfacción es lo que nos conlleva a un cliente satisfecho.

- **Servicios públicos:** Comprende el conjunto de servicios proporcionados por el Estado.
- **Simplificación Administrativa:** Principios y acciones derivadas de éstos, que tienen, por objetivo final, la eliminación de toda complejidad innecesaria; es decir, los requisitos y pagos exigidos deberán ser racionales y proporcionales a la prestación efectiva del servicio (trámite). Asimismo, se puede decir que la simplificación administrativa hace más fácil cualquier trámite de puede hacer cualquier persona.
- **Tecnologías de Información y Comunicación (TIC):** Diferentes elementos y técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de las informaciones, principalmente de informática, internet y telecomunicaciones.
- **Trámite documentario:** Proceso de recepción, registro y distribución de la documentación ingresada a una entidad pública, producto del inicio de un procedimiento administrativo (trámite). Puede ser en forma física o virtual.
- **Ventanilla única:** Es el canal de atención, el cual permite realizar varios trámites y servicios relacionados a un determinado proceso o sector de una o varias entidades públicas en un solo espacio físico o virtual, lo que permite agilizar los trámites y facilitar la atención e información al público.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE LA REVISIÓN DOCUMENTARIA

La UGEL Lambayeque, es una entidad con Personería Jurídica de derecho Públicocuenta con los siguientes datos:

- RUC Nro. 20479590983
- Ubicación Av. Chililique Nro. 330, Provincia Lambayeque, Región Cajamarca
- Director: Oscar Gonzales Cruz
- Administrador: Mauricio Antonio Roberto Peralta Suarez
- Fono: 076-356089 / 356252 / 356439 / 356205 Anexo 319 DGI.
- Portal electrónico: www.ugelsanignacio.gob.pe

La Unidad de Gestión Educativa Local Lambayeque, es un órgano desconcentrado de la Dirección Regional de Educación Cajamarca y proporciona soporte Técnico Pedagógico, Institucional y Administrativo a las Instituciones Educativas Públicas y Programas Educativos de su ámbito, para asegurar un servicio Educativo de calidad con equidad. El ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local Lambayeque, son los distritos que conforman la provincia de Lambayeque, son: Lambayeque, Namable, Chirinos, La Coipa, Huarango, San José de Lourdes y Tabaconas.

Son fines de la Unidad de Gestión Educativa Local:

- Fortalecer las capacidades de gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas de los diferentes distritos para lograr su autonomía.
- Impulsar la adhesión social; Articular acciones entre las instituciones públicas y las privadas alrededor del Proyecto Educativo Local; contribuir a generar un ambiente

favorable para la formación integral de las personas, el desarrollo de capacidades locales y propiciar la organización de comunidades educadoras.

- Encaminar el aporte de los gobiernos municipales, las Instituciones de Educación Superior, las universidades públicas y privadas y otras entidades especializadas.
- Asumir y adecuar a su realidad las políticas educativas y pedagógicas establecidas por el Ministerio de Educación y por la entidad correspondiente del Gobierno Regional, en éste caso el Gobierno Regional de Educación Cajamarca.

Son funciones de la Unidad de Gestión Educativa Local Lambayeque:

- Difundir y asesorar la aplicación de la política y normatividad Educativa Nacional y Regional, así como evaluar sus resultados y replicar el sistema educativo.
- Establecer normas complementarias para el mejoramiento del Servicio Educativo.
- Asegurar y supervisar la prestación de los servicios Educativos formales y no formales, que prestan las Instituciones Educativas y Programas Educativos en el medio urbano y rural, que se esté brindando un servicio de calidad.
- Coordinar con las diferentes instituciones, tales como: Gobiernos Municipales, Universidades y otras Instituciones especializadas, públicas y privadas, el establecimiento de Programas de Prevención y Atención Integral, así como programas de bienestar social dirigidos especialmente a la población pobre y en externa pobreza.
- Desarrollar diferentes actividades culturales, recreativas y deportivas en Instituciones y Programas Educativos, con participación de la comunidad y de Instituciones especializadas.
- Asesorar los procesos de diversificación y desarrollo curricular en las diferentes Instituciones Educativas y Programas Educativos del ámbito jurisdiccional.
- Participar activamente en la formulación, ejecución y evaluación de Proyectos de investigación, experimentación e innovación pedagógica que aporten al mejoramiento de la calidad del Servicio Educativo.

- Participar en las acciones de evaluación y medición de la Calidad Educativa que ejecuta la Dirección Regional de Cajamarca y la sede Central del Ministerio de Educación.
- Elaborar, ejecutar y evaluar el Plan Estratégico de la Unidad de Gestión Educativa Local Lambayeque con participación activa de la comunidad.
- Formular el Presupuesto de la Unidad de la Gestión Educativa Local Lambayeque (UGELSI), en coordinación con las Instituciones y Programas Educativos y Gestionar su financiamiento Local, Regional y Nacional.
- Formular Proyectos de Desarrollo Educativo para obtener recursos de la Cooperación Local, Regional, Nacional e Internacional.
- Identificar las necesidades de capacitación del personal docente y administrativo para desarrollar programas de capacitación continua; así como brindar facilidades para la superación profesional, a fin de que se pueda obtener y transmitir educación de calidad.
- Asesorar, supervisar y avaluar la Gestión Institucional de las Instituciones Educativas y Programas Educativos del ámbito jurisdiccional.
- Promover y desarrollar experiencias innovadoras de Gestión Educativa, con la finalidad de sistematizarlas e integrarlas en modelos replicables en otras Instituciones Educativas, estableciendo alianzas estratégicas con Instituciones especializadas de la comunidad y así a través de la articulación se logren los objetivos educativos.
- Modernizar los sistemas de información y comunicación, introduciendo tecnologías y la cultura digital en las Instituciones y Programas Educativos a su cargo con la cooperación de la comunidad.
- Organizar e implementar el funcionamiento del Consejo Participativo Local de Educación, a fin de lograr acuerdos concertados y promover la vigilancia y control ciudadano.
- Administrar los recursos humanos, materiales, financieros y patrimoniales a su cargo, en función a la normatividad establecida por los respectivos sistemas

administrativos.

Se realizó el análisis documentario correspondiente a la variable independiente y los resultados fueron:

Tabla 12: Consolidado de análisis documentario UGEL Lambayeque 2019

Documento de gestión	Situación encontrada
Reglamento de Organización y Funciones – ROF	• Desactualizado corresponde al año 2011.
Manual de Organización y Funciones - MOF	• Desactualizado corresponde al año 2012.
Cuadro de Asignación de Personal - CAP	• Aprobado en el 2017 con 22 puestos previstos la cual no se han contratado hasta la fecha
Presupuesto Analítico de Personal- PAP	• No está publicado
Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA	• Desactualizado corresponde al año 2014.
Manual de Procedimientos Administrativos – MAPRO	• Desactualizado corresponde a los procedimientos del MOF 2012.
Código de Ética de la Función Pública	• Documento de gestión nacional actualizada
Protocolo para la Atención de Quejas por defecto de Tramitación en la UGEL Lambayeque	• Actualizado
Protocolo para la atención de Reclamos en la Unidad de Gestión Educativa Local Lambayeque	• Actualizado
Plan Operativo Institucional - POI	• No está publicado
Plan Estratégico Institucional - PEI	• Desactualizado corresponde al periodo 2015 . 2018.
Plan Anual de Contrataciones - PAC	• No está publicado

Fuente: Ugel Lambayeque, oficina de administración

3.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA ENCUESTA

Frecuencia estadística de la variable dependiente

Tabla 13: Ítems 1, Considera que la UGEL Lambayeque está organizada.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	28	23,0	23,0
	No Sabe No Opina	12	9,8	32,8
	Si	82	67,2	100,0
	Total	122	100,0	100,0

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

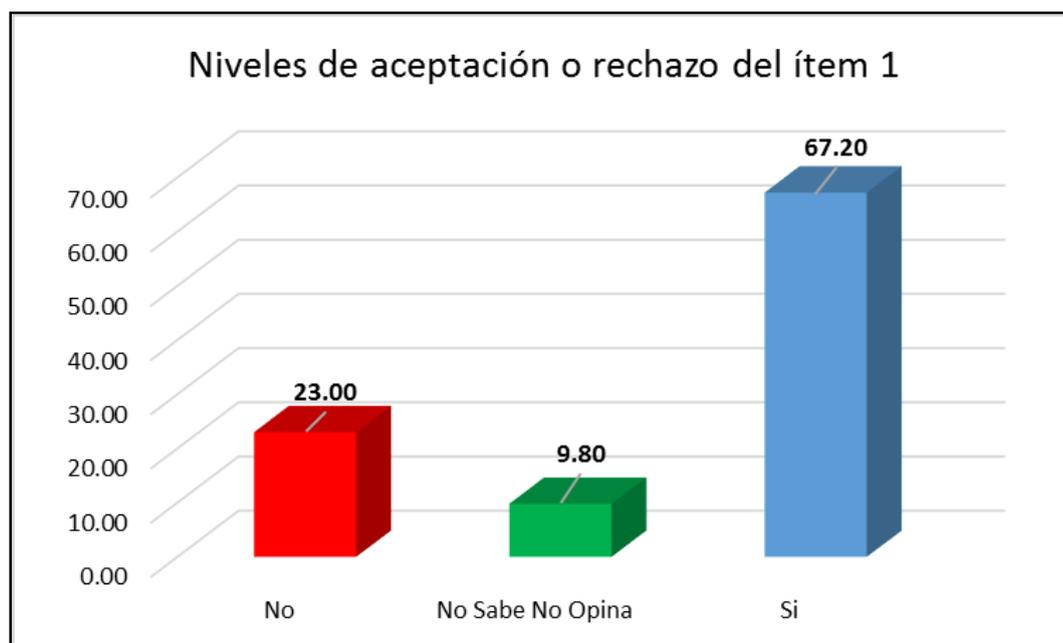


Figura 17: Consolidación de datos del ítem 1

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 14: Ítems 2. Existe planificación para mejorar la atención administrativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	20	16,4	16,4
	No Sabe No Opina	17	13,9	30,3
	Si	85	69,7	100,0
	Total	122	100,0	100,0

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

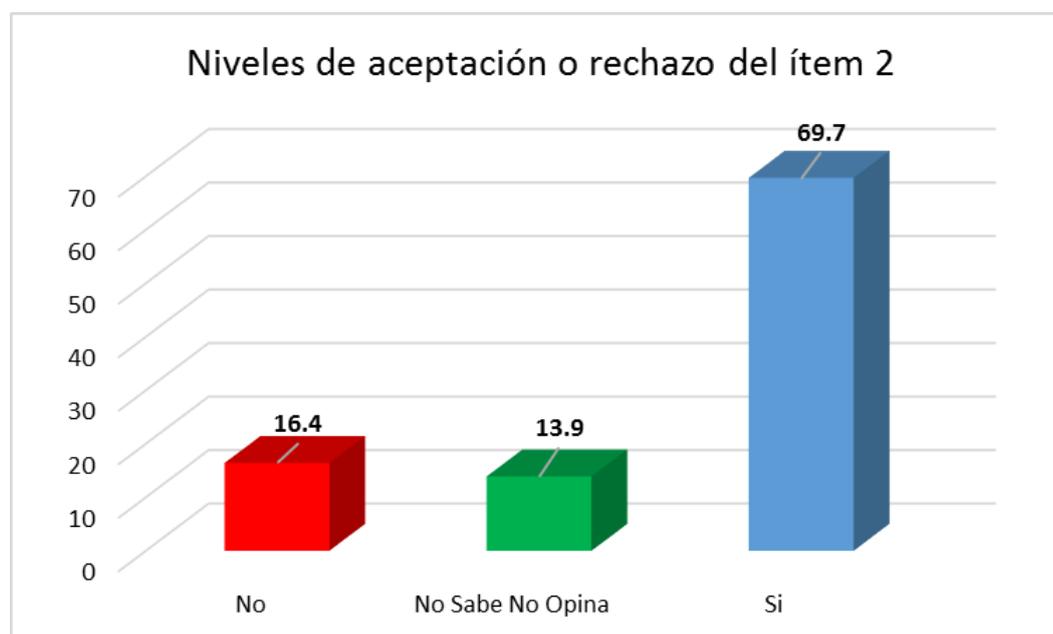


Figura 18: Consolidación de datos del ítem 2

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 15: Ítems 3 ¿La UGEL Lambayeque promueve capacitación a todo el personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	24	19,7	19,7	19,7
	No Sabe No Opina	13	10,7	10,7	30,3
	Si	85	69,7	69,7	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

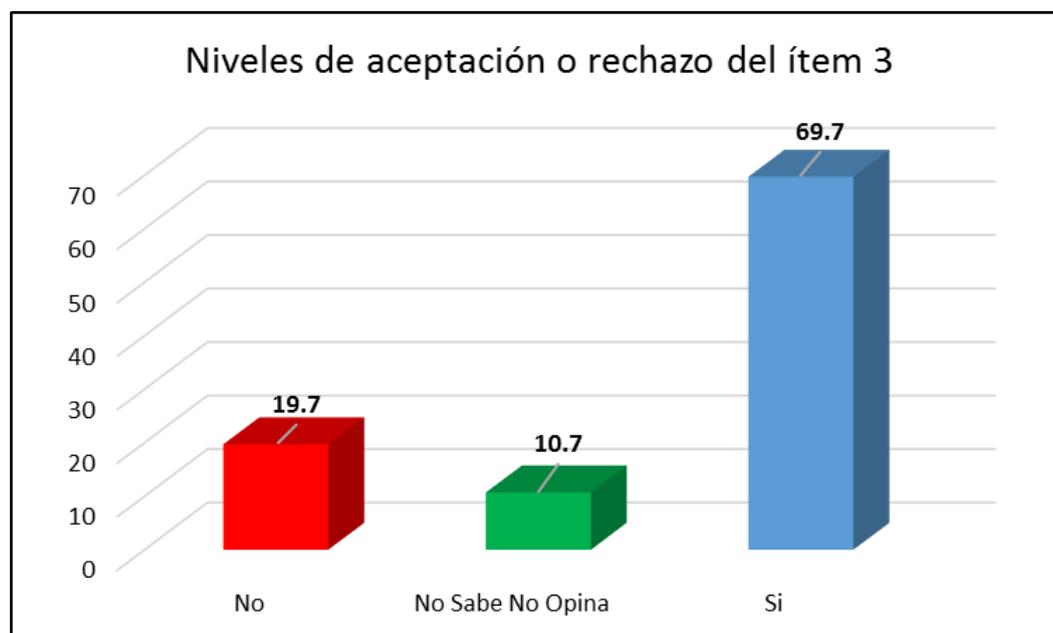


Figura 19: Consolidación de datos del ítem 3

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 16: Ítems 4 ¿Deberían contratar más personal, para mejorar las gestiones administrativas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	25	20,5	20,5	20,5
No Sabe No Opina	12	9,8	9,8	30,3
Si	85	69,7	69,7	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

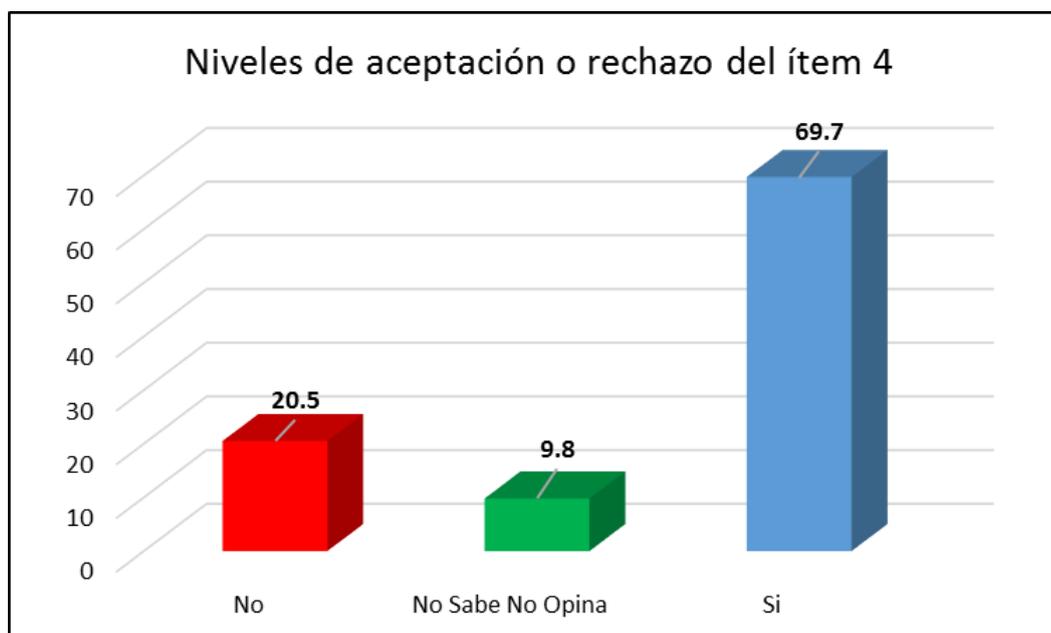


Figura 20: Consolidación de datos del ítem 4

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 17: Ítems 5 ¿Se registra la asistencia del usuario, para el control de faltas en las IIEE?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	27	22,1	22,1
	No Sabe No Opina	13	10,7	32,8
	Si	82	67,2	100,0
	Total	122	100,0	100,0

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

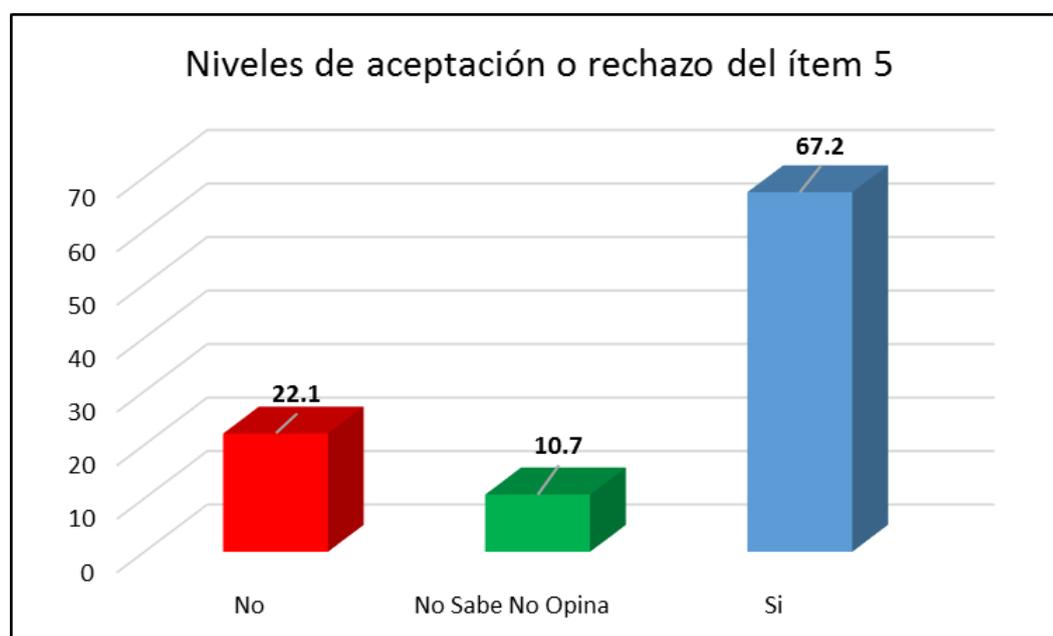


Figura 21: Consolidación de datos del ítem 5

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Fiabilidad de la Escala: Dimensión Administrativa

Tabla 18: Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	122	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	122	100,0

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento

Tabla 19: Estadísticas de fiabilidad dimensión administrativa

Alfa de Cronbach	N de elementos
,762	6

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 20: Estadísticas de total de elemento escala si el elemento se ha suprimido

	Media	Varianza	Correlación total	Alfa de Cronbach
01. Considera que la UGEL Lambayeque está organizada.	35,79	92,400	,617	,720
02. Existe planificación para mejorar la atención administrativa	35,61	97,646	,507	,742
03. La UGEL Lambayeque promueve capacitación a todo el personal	35,67	93,726	,607	,724
04. Deberían contratar más personal, para mejorar las gestiones administrativas	35,69	94,001	,588	,727
05. Se registra la asistencia del usuario, para el control de faltas en las IIEE	35,77	96,492	,488	,742
Puntaje 01	19,84	28,816	1,000	,677

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 21: Ítems 6 ¿El personal administrativo cumplen con sus funciones adecuadamente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	27	22,1	22,1
	No Sabe No Opina	6	4,9	27,0
	Si	89	73,0	100,0
	Total	122	100,0	100,0

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

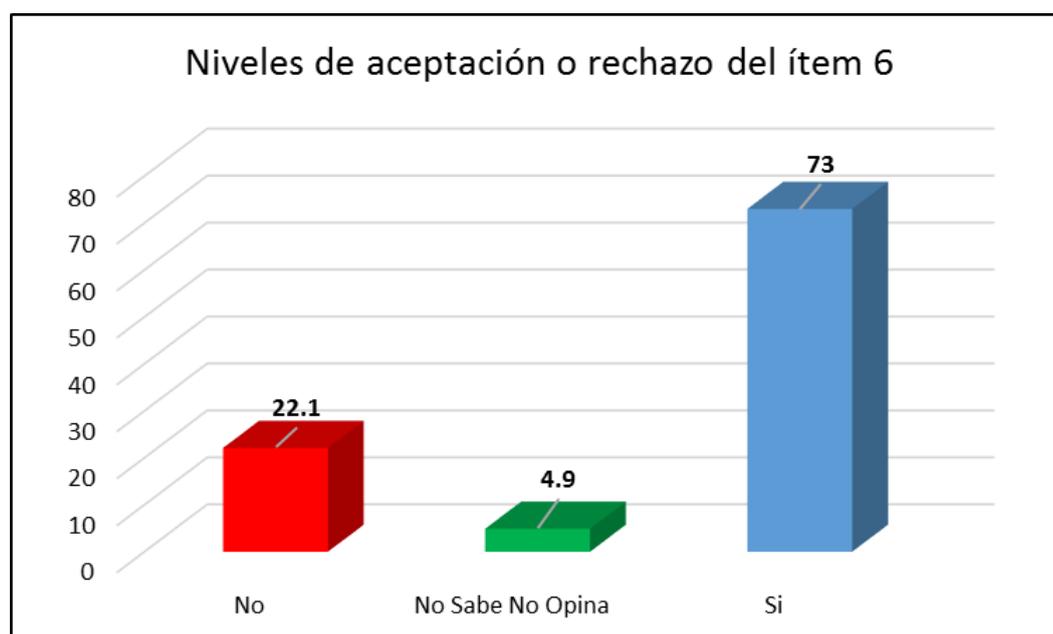


Figura 22: Consolidación de datos del ítem 6

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 22: Ítems 7 ¿El personal brinda información oportunamente a los usuarios?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	38	31,1	31,1	31,1
	No Sabe No Opina	8	6,6	6,6	37,7
	Si	76	62,3	62,3	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

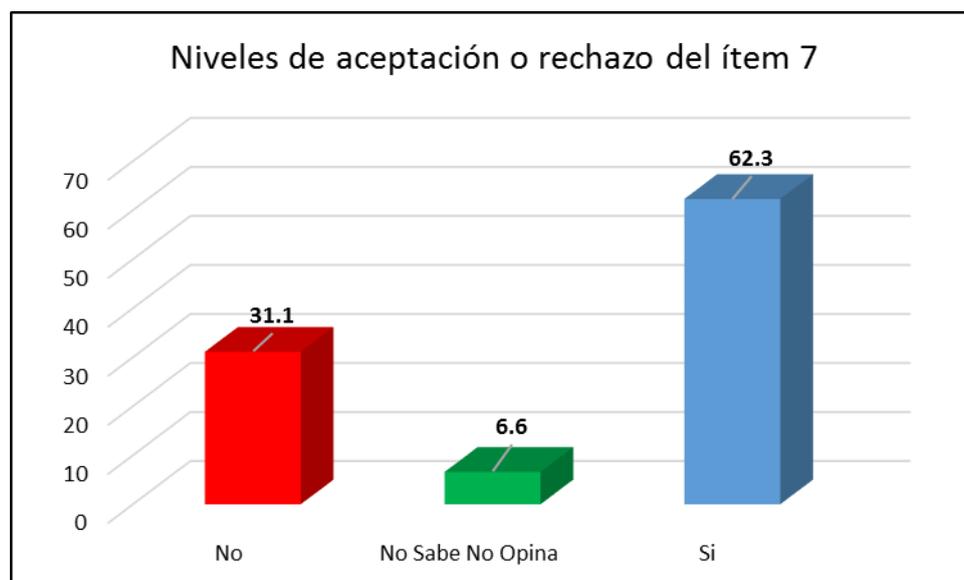


Figura 23: Consolidación de datos del ítem 7

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 23: Ítems 8 ¿El personal trata adecuadamente a los usuarios?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	31	25,4	25,4
	No Sabe No Opina	8	6,6	32,0
	Si	83	68,0	100,0
	Total	122	100,0	100,0

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

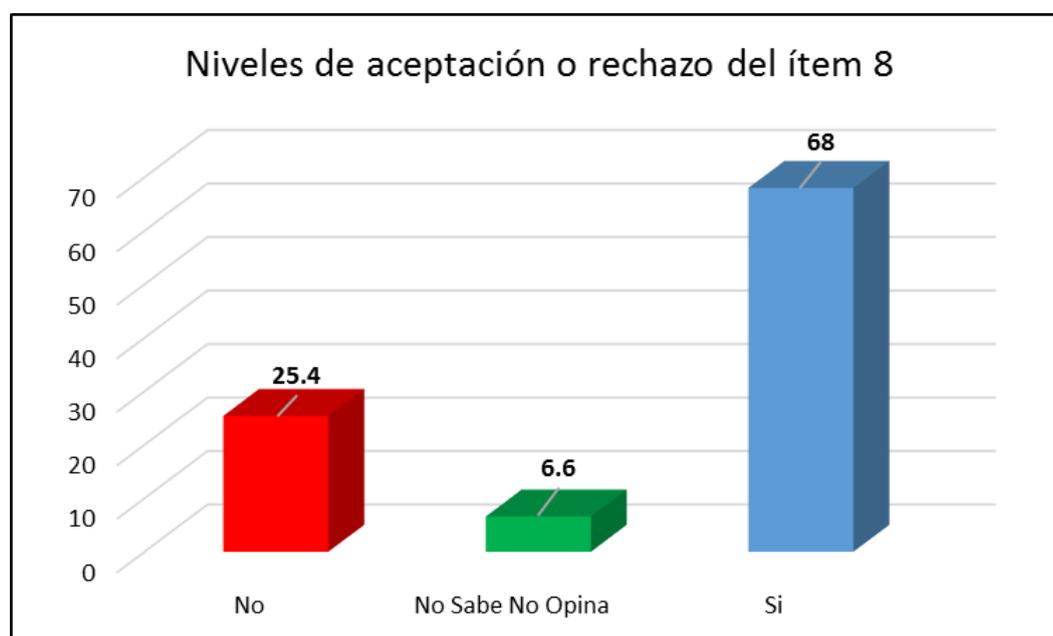


Figura 24: Consolidación de datos del ítem 8

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 24: Ítems 9 ¿Todo trámite debería ser sencillo y atenderse inmediatamente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	24	19,7	19,7
	No Sabe No Opina	7	5,7	25,4
	Si	91	74,6	100,0
	Total	122	100,0	

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

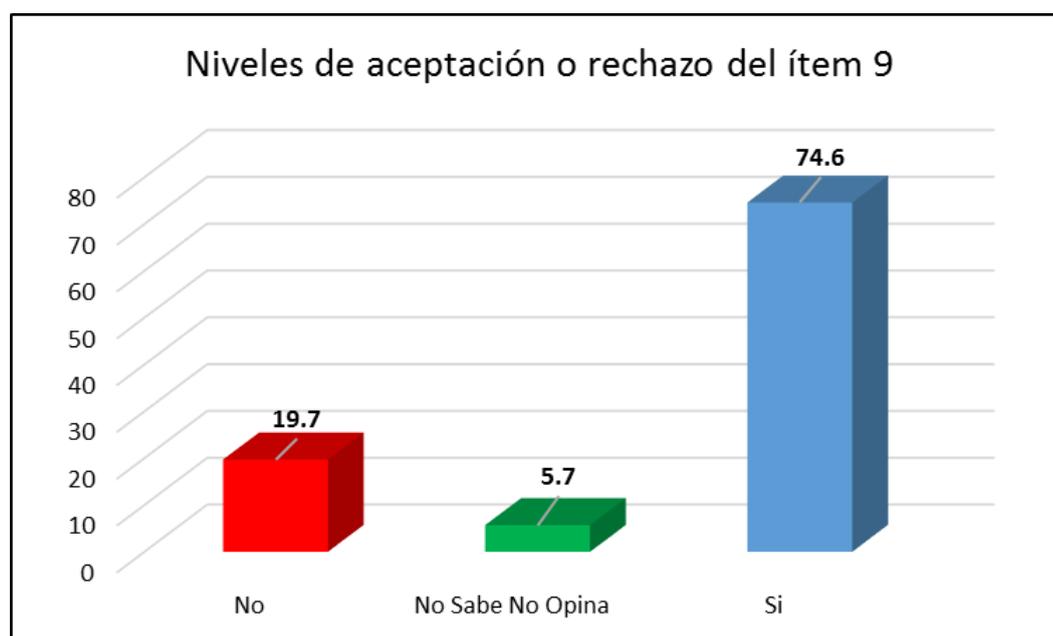


Figura 25: Consolidación de datos del ítem 9

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 25: Ítems 10 ¿Aprecia el uso de computadora en las áreas administrativas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	27	22,1	22,1
	No Sabe No Opina	8	6,6	28,7
	Si	87	71,3	100,0
	Total	122	100,0	100,0

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

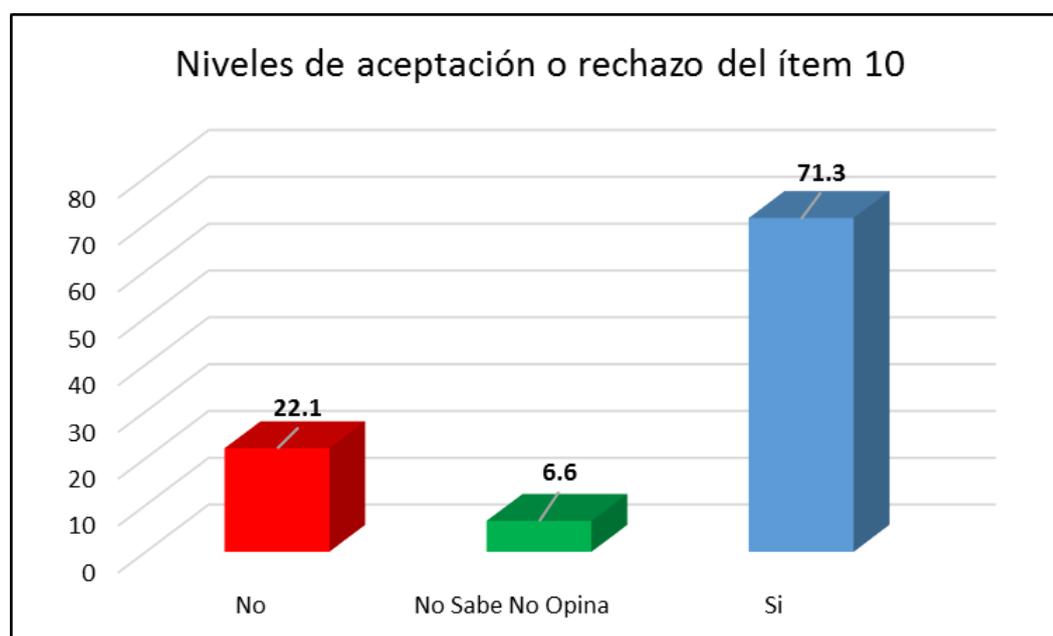


Figura 26: Consolidación de datos del ítem 10

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 26: Ítems 11 ¿La UGEL Lambayeque cuenta con sistema tecnológico moderno?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	41	33,6	33,6
	No Sabe No Opina	5	4,1	37,7
	Si	76	62,3	100,0
	Total	122	100,0	100,0

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

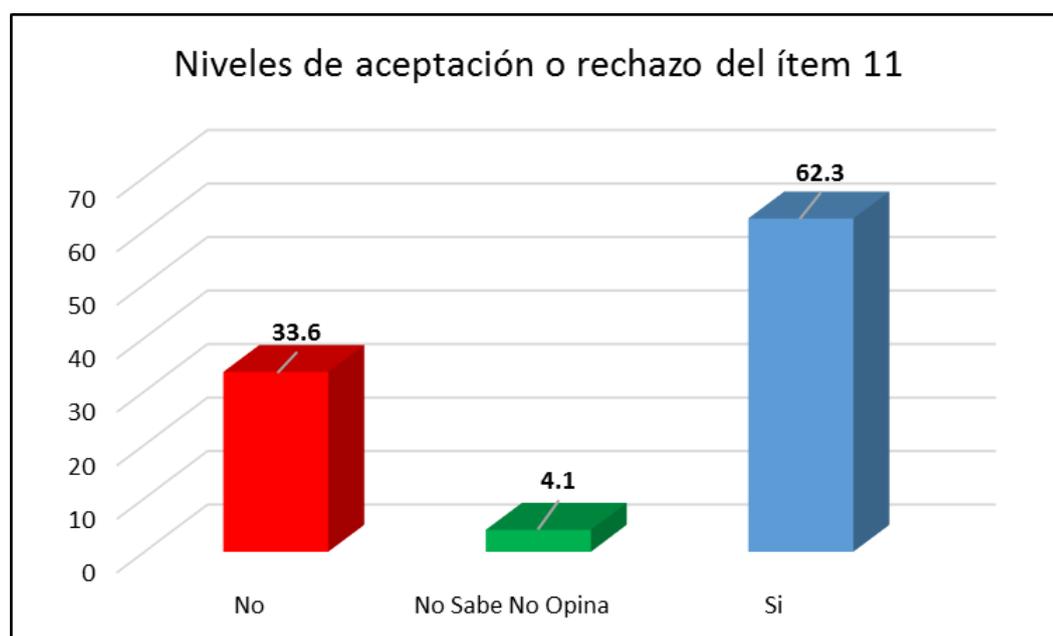


Figura 27: Consolidación de datos del ítem 11

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 27: Ítems 12 ¿Existe estricto cumplimiento del horario laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	40	32,8	32,8
	No Sabe No Opina	5	4,1	36,9
	Si	77	63,1	100,0
	Total	122	100,0	100,0

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

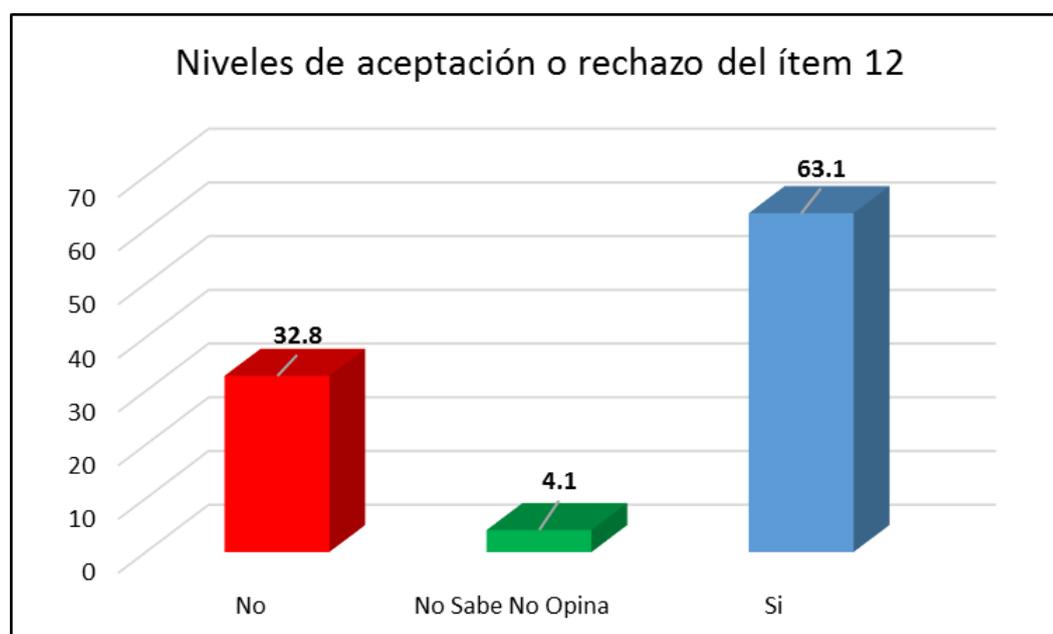


Figura 28: Consolidación de datos del ítem 12

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 28: Ítems 13 ¿Se brinda información del seguimiento del trámite iniciado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	39	32,0	32,0
	No Sabe No Opina	4	3,3	35,2
	Si	79	64,8	100,0
	Total	122	100,0	100,0

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

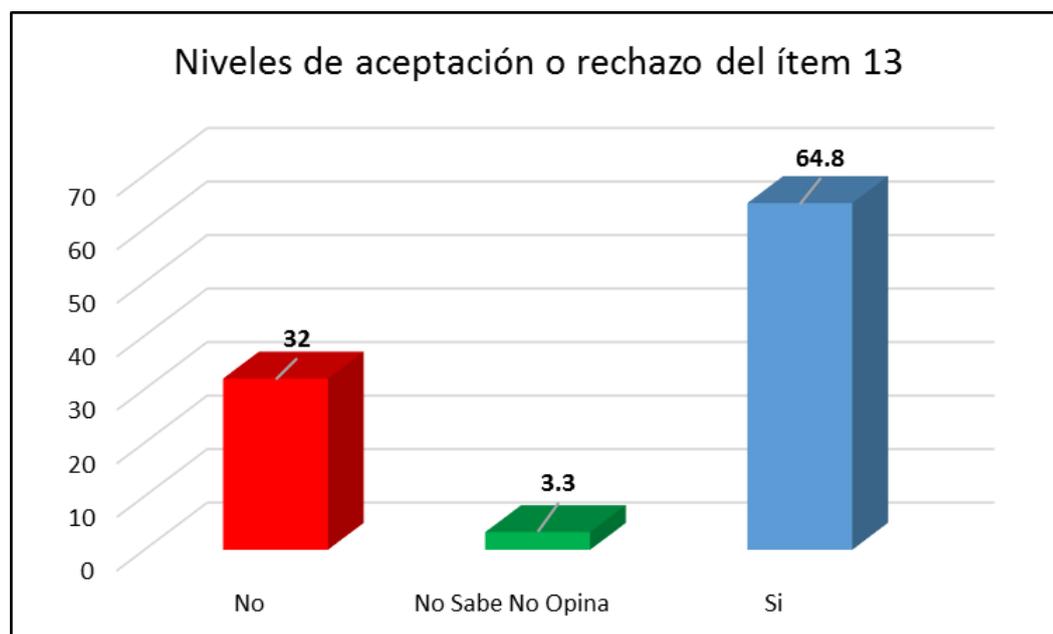


Figura 29: Consolidación de datos del ítem 13

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 29: Ítems 14 ¿Aprecia mejoras administrativas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	31	25,4	25,4
	No Sabe No Opina	7	5,7	31,1
	Si	84	68,9	100,0
	Total	122	100,0	100,0

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

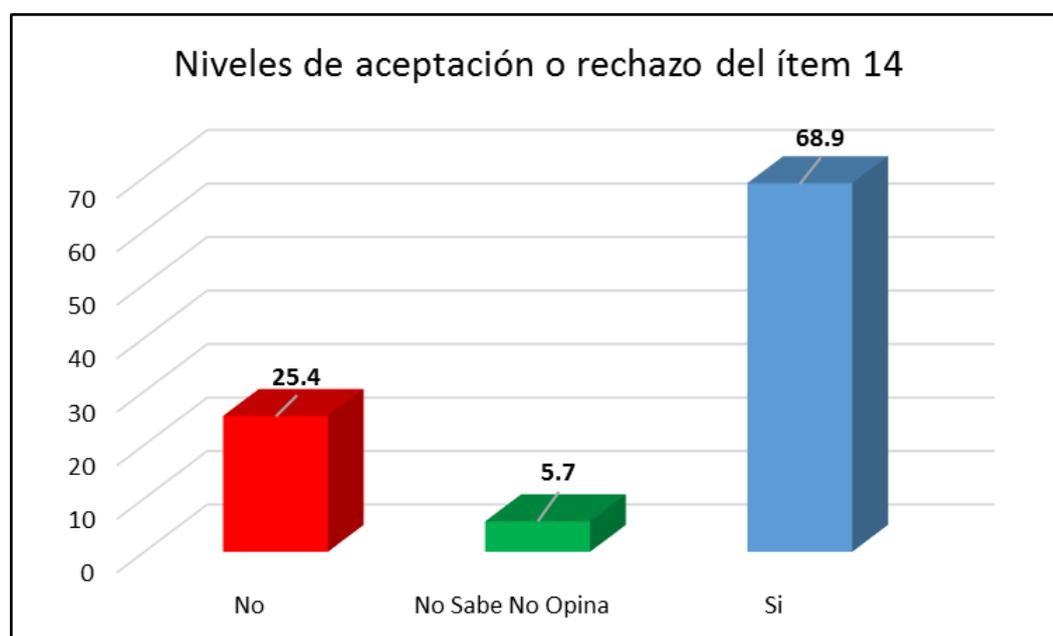


Figura 30: Consolidación de datos del ítem 14

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 30: Ítems 15 ¿Existe atención inmediata a los reclamos presentados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	27	22,1	22,1
	No Sabe No Opina	7	5,7	27,9
	Si	88	72,1	100,0
	Total	122	100,0	

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

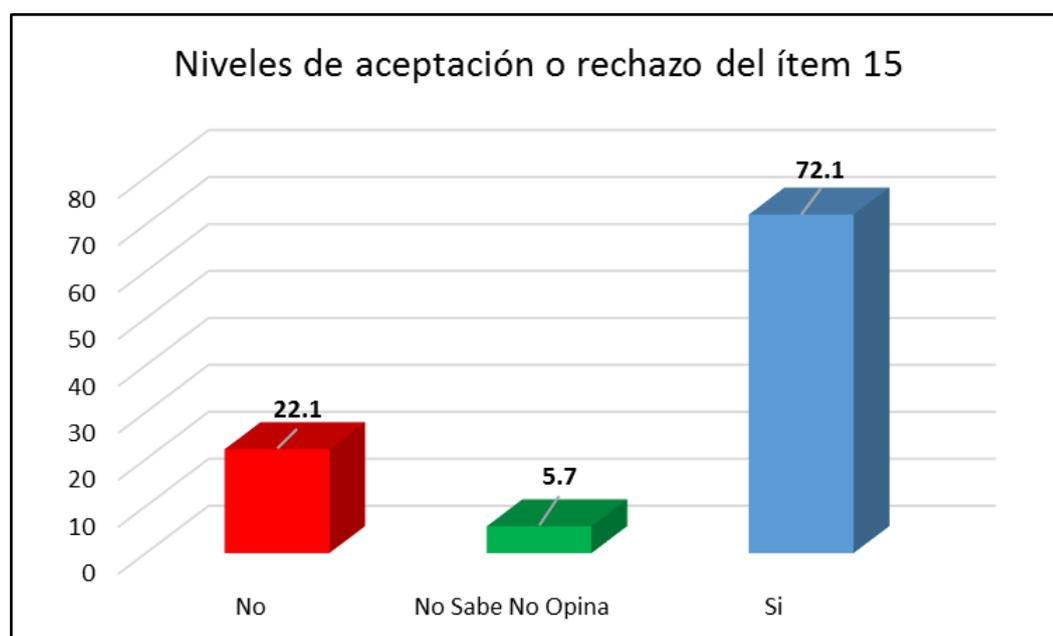


Figura 31: Consolidación de datos del ítem 15

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 31: Ítems 16 ¿Alguna vez ha sido notificado sobre el estado de su trámite?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	33	27,0	27,0	27,0
	No Sabe No Opina	4	3,3	3,3	30,3
	Si	85	69,7	69,7	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

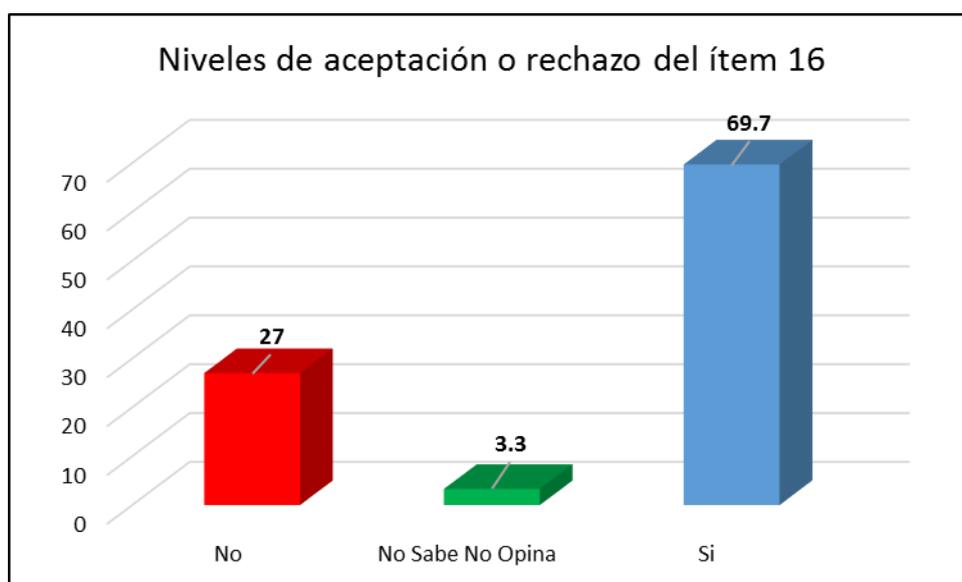


Figura 32: Consolidación de datos del ítem 16

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 32: Ítems 17 ¿Aprecia influencia en los trámites, no se respeta el debido proceso administrativo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	32	26,2	26,2
	No Sabe No Opina	8	6,6	32,8
	Si	82	67,2	100,0
	Total	122	100,0	100,0

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

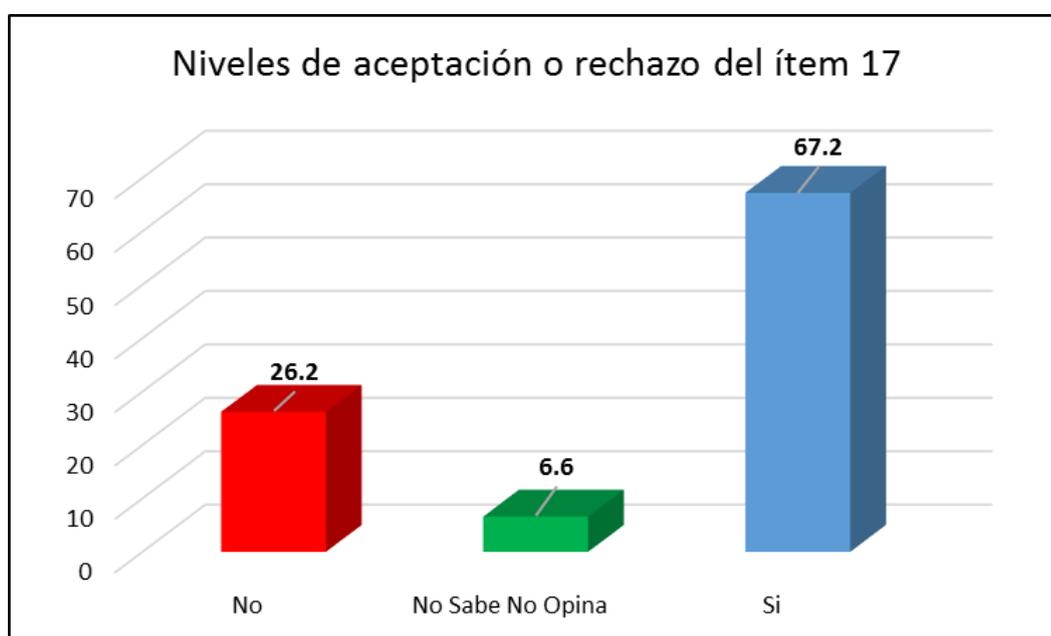


Figura 33: Consolidación de datos del ítem 17

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 33: Ítems 18 ¿Usted tiene la capacidad de realizar su trámite vía online?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	35	28,7	28,7
	No Sabe No Opina	6	4,9	33,6
	Si	81	66,4	100,0
	Total	122	100,0	100,0

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

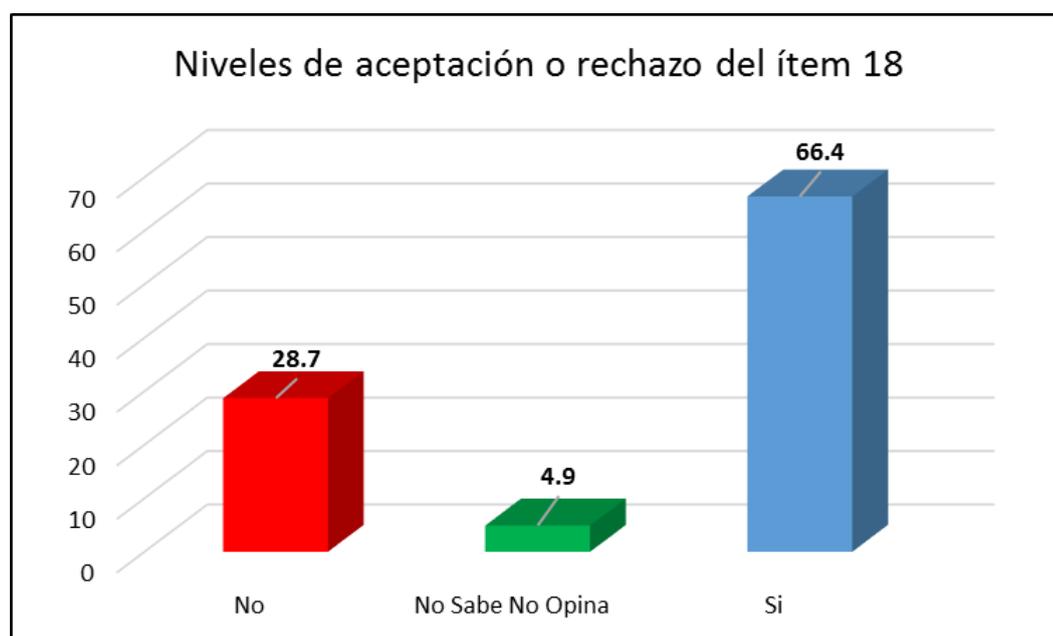


Figura 34: Consolidación de datos del ítem 1

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 34: Ítems 19 ¿Cuándo realiza un trámite, tarda en dar respuesta a la solicitud?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	37	30,3	30,3
	No Sabe No Opina	7	5,7	36,1
	Si	78	63,9	100,0
	Total	122	100,0	

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

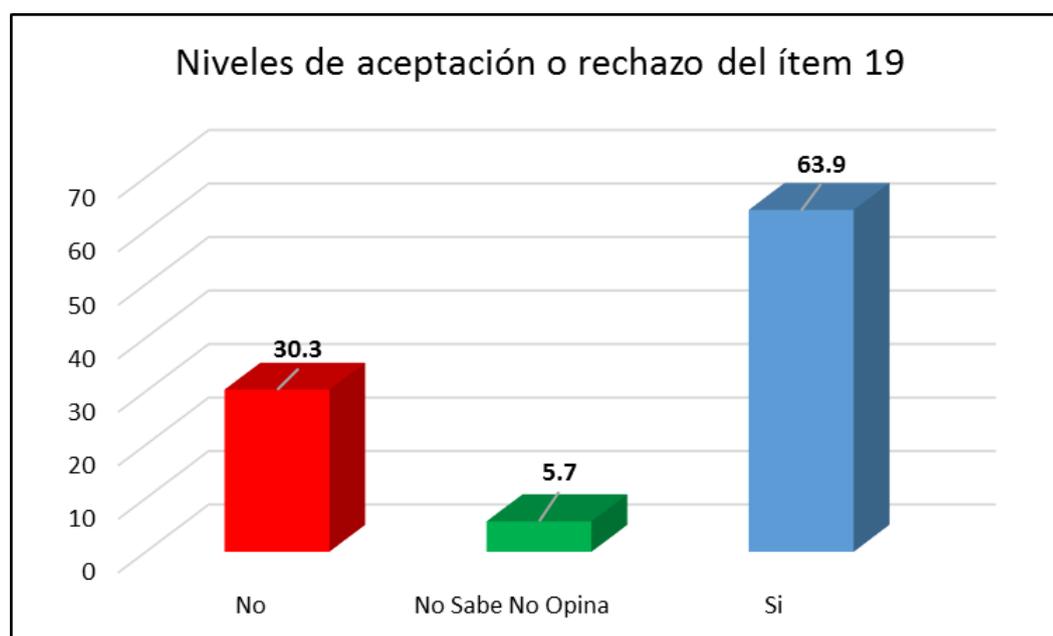


Figura 35: Consolidación de datos del ítem 19

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 35: Ítems 20 ¿Cree que se cumple los plazos establecidos del TUPA?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	26	21,3	21,3
	No Sabe No Opina	7	5,7	27,0
	Si	89	73,0	100,0
	Total	122	100,0	100,0

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

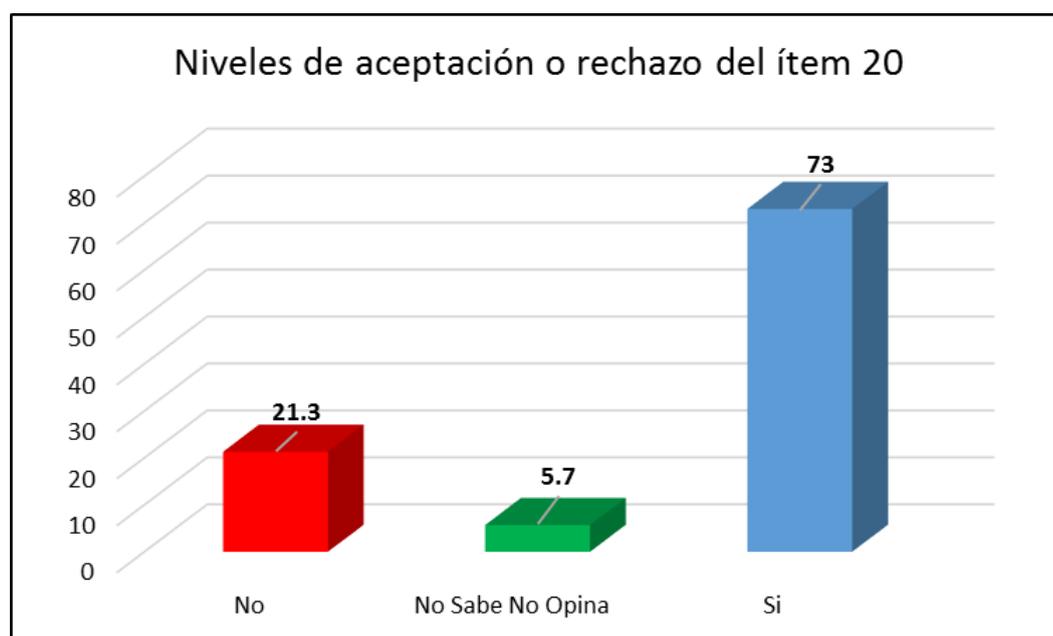


Figura 36: Consolidación de datos del ítem 20

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Fiabilidad de la Escala: Dimensión Operativa

Tabla 36: Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	122	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	122	100,0

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

a. La eliminación por lista

Tabla 37: Estadísticas de fiabilidad dimensión operativa

Alfa de Cronbach	N de elementos
,753	16

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 38: Estadísticas de total de elemento escala si el elemento se ha suprimido

Ítems	Media	Varianza	Correlación total	Alfa de Cronbach
06. El personal administrativo cumplen con sus funciones adecuadamente.	110,80	983,101	,580	,739
07. El personal brinda información oportunamente a los usuarios	111,20	966,506	,672	,734
08. El personal trata adecuadamente a los usuarios	110,97	976,991	,612	,737
09. Todo trámite debería ser sencillo y atenderse inmediatamente	110,72	990,831	,527	,741
10. Aprecia el uso de computadora en las área administrativas	110,84	990,056	,512	,741
11. La UGEL Lambayeque cuenta con sistema tecnológicomoderno	111,25	973,724	,592	,736
12. Existe estricto cumplimiento del horario laboral.	111,21	970,169	,627	,735
13. Se brinda información del seguimiento del trámite iniciado.	111,16	972,733	,607	,736
14. Aprecia mejoras administrativas.	110,95	986,014	,527	,740
15. Existe atención inmediata a los reclamos presentados.	110,82	999,339	,422	,744
16. Alguna vez ha sido notificado sobre el estado de su trámite.	110,97	973,949	,627	,736
17. Aprecia influencia en los trámites, no se respeta el debido proceso administrativo.	111,00	983,471	,546	,739
18. Usted tiene la capacidad de realizar su trámite vía online	111,07	971,632	,638	,735
19. Cuando realiza un trámite, tarda en dar respuesta a la solicitud.	111,15	968,011	,662	,734
20. Cree que se cumple los plazos establecidos del TUPA	110,79	994,169	,479	,742
Puntaje 02	57,41	261,682	1,000	,881

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 39: Ítems 21 ¿El formato único de tramite (FUT) debería tener registro único?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	34	27,9	27,9
	No Sabe No Opina	2	1,6	29,5
	Si	86	70,5	100,0
	Total	122	100,0	100,0

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

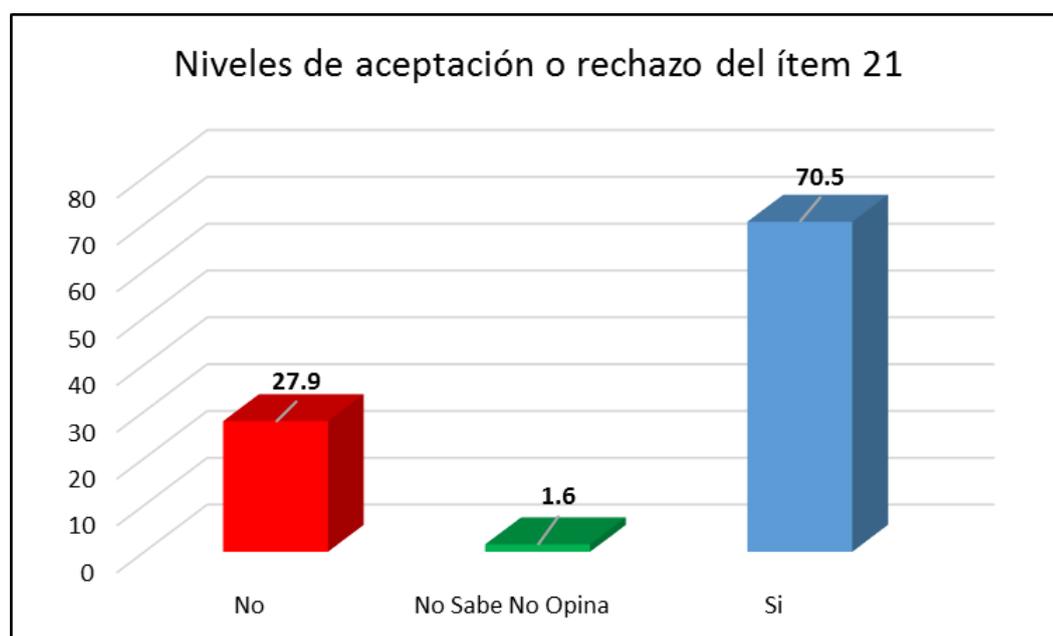


Figura 37: Consolidación de datos del ítem 21

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 40: Ítems 22 ¿Es adecuado el horario de atención de las áreas administrativas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	29	23,8	23,8
	No Sabe No Opina	6	4,9	28,7
	Si	87	71,3	100,0
	Total	122	100,0	100,0

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

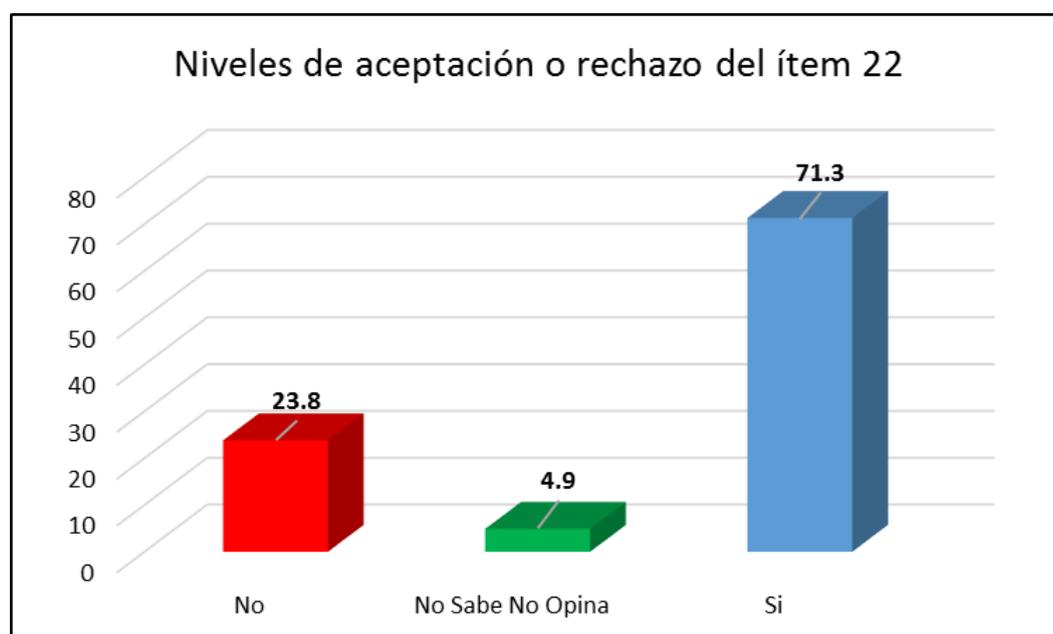


Figura 38: Consolidación de datos del ítem 22

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 41: Ítems 23 ¿Existen procedimientos administrativos documentados para la gestión administrativa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	29	23,8	23,8	23,8
No Sabe No Opina	9	7,4	7,4	31,1
Si	84	68,9	68,9	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

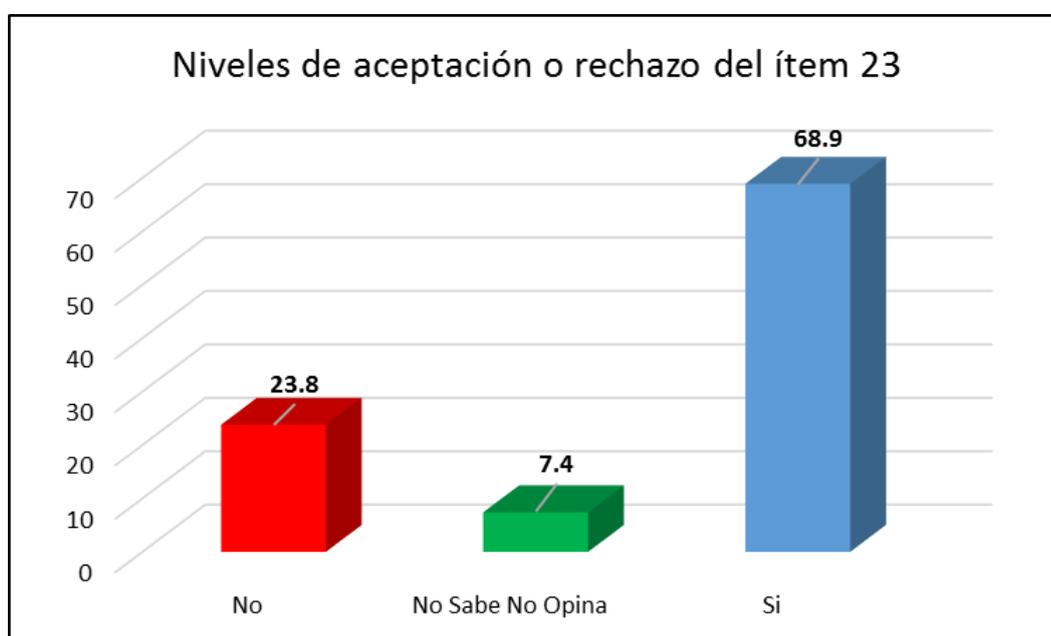


Figura 39: Consolidación de datos del ítem 23

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 42: Ítems 24 ¿Conoce los objetivos del Plan Operativo Institucional?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	28	23,0	23,0
	No Sabe No Opina	11	9,0	32,0
	Si	83	68,0	100,0
	Total	122	100,0	

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

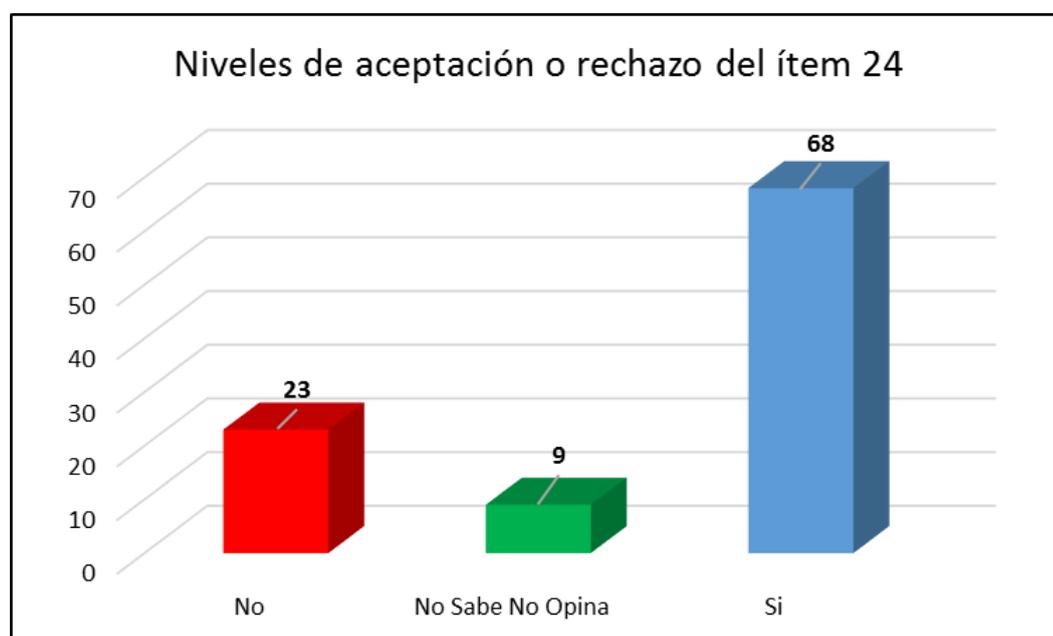


Figura 40: Consolidación de datos del ítem 24

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 43: Ítems 25 ¿Conoce el Texto Único de Procedimientos Administrativo (TUPA)?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	29	23,8	23,8
	No Sabe No Opina	11	9,0	32,8
	Si	82	67,2	100,0
	Total	122	100,0	

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

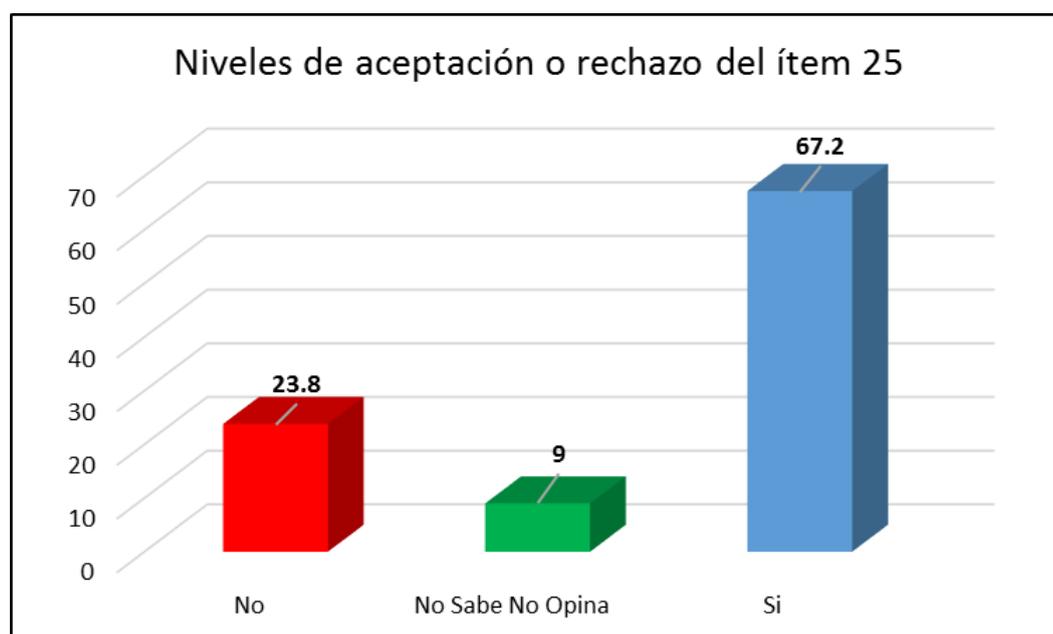


Figura 41: Consolidación de datos del ítem 25

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Fiabilidad de la Escala: Dimensión Técnica

Tabla 44: Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	122	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	122	100,0

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

a. La eliminación por lista

Tabla 45: Estadísticas de fiabilidad dimensión técnica

Alfa de Cronbach	N de elementos
,808	6

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 46: Estadísticas de total de elemento escala si el elemento se ha suprimido

	Media	Varianza	Correlación total	Alfa de Cronbach
21. El formato único de tramite (FUT) debería tener registro único	35,10	155,494	,766	,769
22. Es adecuado el horario de atención de las área administrativas	35,00	158,942	,724	,777
23. Existen procedimientos administrativos documentados para la gestión administrativa	35,05	156,064	,799	,768
24. Conoce los objetivos del Plan Operativo Institucional	35,05	156,659	,794	,769
25. Conoce el Texto Único de Procedimientos Administrativo (TUPA)	35,08	159,960	,700	,780
Puntaje 03	19,48	48,268	1,000	,866

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Tabla 47: Resumen estadístico de confiabilidad de las dimensiones estudiadas

Dimensión	Alfa de Cronbach	Porcentaje Aceptación	Porcentaje Rechazo	Evaluación
Administrativa	,762	76.20	23.80	Aceptada
Operativa	,753	75.30	24.70	Aceptada
Técnica	,808	80.80	19.20	Óptima
Promedio		77.43	22.57	Aceptada

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Análisis: La confiabilidad de la información obtenida logra mayor la aceptación a los cambios propuesto creando la necesidad de disminuir el nivel de rechazo. Por lo tanto la dimensión administrativa tiene la aceptación del 76.20% y el rechazo del 23.80, mientras que la dimensión operativa es aceptada al 75.30% y rechazada al 24.70% sin embargo la dimensión técnica tiene el 80.80% de aceptación y el 19.20% de rechazo. Finalmente se determina que el promedio de aceptación es 77.43% y del rechazo es 22.57% siendo viable la investigación, asegurando la tendencia del cambio propuesto.

Tabla 48: Correlación de la variable Independiente frente a la dependiente

Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	1	,221*	,474**	,366**	,254**	,030	-,115	,011	-,008	-,147	-,151	-,119	-,039	-,140	-,164	-,033	-,113	-,112	-,141	-,011	-,164	-,134	-,176	-,248**	-,258**
2	,221*	1	,276**	,266**	,295**	,181*	-,085	,116	,004	,039	-,054	-,043	,066	-,028	-,006	-,057	,054	,030	,002	-,021	,004	-,075	-,080	-,119	-,143
3	,474**	,276**	1	,377**	,178*	,049	-,033	,012	,006	-,111	-,136	,005	,011	-,088	-,153	,058	-,058	,000	-,140	,031	-,114	-,096	-,114	-,152	-,126
4	,366**	,266**	,377**	1	,242**	,140	-,151	-,088	-,025	,006	-,186*	-,024	-,040	-,187*	-,158	-,063	-,111	-,074	-,124	-,147	-,119	-,137	-,143	-,193*	-,120
5	,254**	,295**	,178*	,242**	1	,084	-,195*	-,073	-,126	-,024	-,166	-,092	-,117	-,135	-,113	-,139	-,153	-,173	-,157	-,149	-,214*	-,176	-,160	-,232*	-,208*
6	,030	,181*	,049	,140	,084	1	,395**	,404**	,196*	,408**	,244**	,393**	,326**	,330**	,213*	,295**	,423**	,379**	,445**	,203*	,127	,064	,116	-,023	,186*
7	-,115	-,085	-,033	-,151	-,195*	,395**	1	,442**	,438**	,402**	,422**	,409**	,411**	,232*	,301**	,524**	,291**	,435**	,445**	,276**	,098	,168	,262**	,126	,343**
8	,011	,116	,012	-,088	-,073	,404**	,442**	1	,324**	,198*	,283**	,286**	,285**	,440**	,431**	,371**	,374**	,382**	,379**	,346**	,157	,059	,117	,062	,071
9	-,008	,004	,006	-,025	-,126	,196*	,438**	,324**	1	,259**	,326**	,425**	,420**	,152	,105	,363**	,252**	,407**	,365**	,142	,142	,014	,034	,022	,131
10	-,147	,039	-,111	,006	-,024	,408**	,402**	,198*	,259**	1	,408**	,379**	,333**	,067	,189*	,338**	,207*	,245**	,398**	,228*	,159	,191*	,127	,117	,278**
11	-,151	-,054	-,136	-,186*	-,166	,244**	,422**	,283**	,326**	,408**	1	,436**	,335**	,240**	,247**	,396**	,227*	,387**	,416**	,351**	,235**	,302**	,177	,159	,287**
12	-,119	-,043	,005	-,024	-,092	,393**	,409**	,286**	,425**	,379**	,436**	1	,521**	,263**	,058	,409**	,340**	,441**	,392**	,256**	,248**	,304**	,272**	,338**	,362**
13	-,039	,066	,011	-,040	-,117	,326**	,411**	,285**	,420**	,333**	,335**	,521**	1	,312**	,244**	,379**	,178	,471**	,384**	,251**	,207*	,104	,218*	,294**	,308**
14	-,140	-,028	-,088	-,187*	-,135	,330**	,232*	,440**	,152	,067	,240**	,263**	,312**	1	,323**	,271**	,521**	,347**	,323**	,375**	,152	,186*	,068	,192*	,078
15	-,164	-,006	-,153	-,158	-,113	,213*	,301**	,431**	,105	,189*	,247**	,058	,244**	,323**	1	,222*	,225**	,208*	,351**	,174	-,022	-,023	,006	,006	,099
16	-,033	-,057	,058	-,063	-,139	,295**	,524**	,371**	,363**	,338**	,396**	,409**	,379**	,271**	,222*	1	,282**	,374**	,381**	,429**	,133	,101	,104	,039	,200*
17	-,113	,054	-,058	-,111	-,153	,423**	,291**	,374**	,252**	,207*	,227*	,340**	,178	,521**	,225*	,282**	1	,387**	,413**	,241**	,122	,233**	,214*	,128	,191*
18	-,112	,030	,000	-,074	-,173	,379**	,435**	,382**	,407**	,245**	,387**	,441**	,471**	,347**	,208*	,374**	,387**	1	,396**	,258**	,187*	,108	,142	,198*	,172
19	-,141	,002	-,140	-,124	-,157	,445**	,445**	,379**	,365**	,398**	,416**	,392**	,384**	,323**	,351**	,381**	,413**	,396**	1	,250**	,287**	,206*	,164	,209*	,246**
20	-,011	-,021	,031	-,147	-,149	,203*	,276**	,346**	,142	,228*	,351**	,256**	,251**	,375**	,174	,429**	,241**	,258**	,250**	1	,068	,071	,042	,078	-,051
21	-,164	,004	-,114	-,119	-,214*	,127	,098	,157	,142	,159	,235**	,248**	,207*	,152	-,022	,133	,122	,187*	,287**	,068	1	,487**	,609**	,659**	,522**
22	-,134	-,075	-,096	-,137	-,176	,064	,168	,059	,014	,191*	,302**	,304**	,104	,186*	-,023	,101	,233**	,108	,206*	,071	,487**	1	,542**	,594**	,531**
23	-,176	-,080	-,114	-,143	-,160	,116	,262**	,117	,034	,127	,177	,272**	,218*	,068	,006	,104	,214*	,142	,164	,042	,609**	,542**	1	,679**	,569**
24	-,248**	-,119	-,152	-,193*	-,232*	-,023	,126	,062	,022	,117	,159	,338**	,294**	,192*	,006	,039	,128	,198*	,209*	,078	,659**	,594**	,679**	1	,449**
25	-,258**	-,143	-,126	-,120	-,208*	,186*	,343**	,071	,131	,278**	,287**	,362**	,308**	,078	,099	,200*	,191*	,172	,246**	-,051	,522**	,531**	,569**	,449**	1

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral); **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 49: Análisis de la correlación de variables

Cantidad	Elementos	Estado	%
625	18	Correlación Negativa	2.88
	4	Correlación Negativa nivel 0.01	0.64
	14	Correlación Negativa nivel 0.05	2.24
	146	Sin correlación Negativo	23.36
	319	Correlación Positiva	51.04
	279	Correlación Positiva nivel 0.01	44.64
	40	Correlación Positiva nivel 0.05	6.4
	142	Sin correlación Positiva	22.72

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

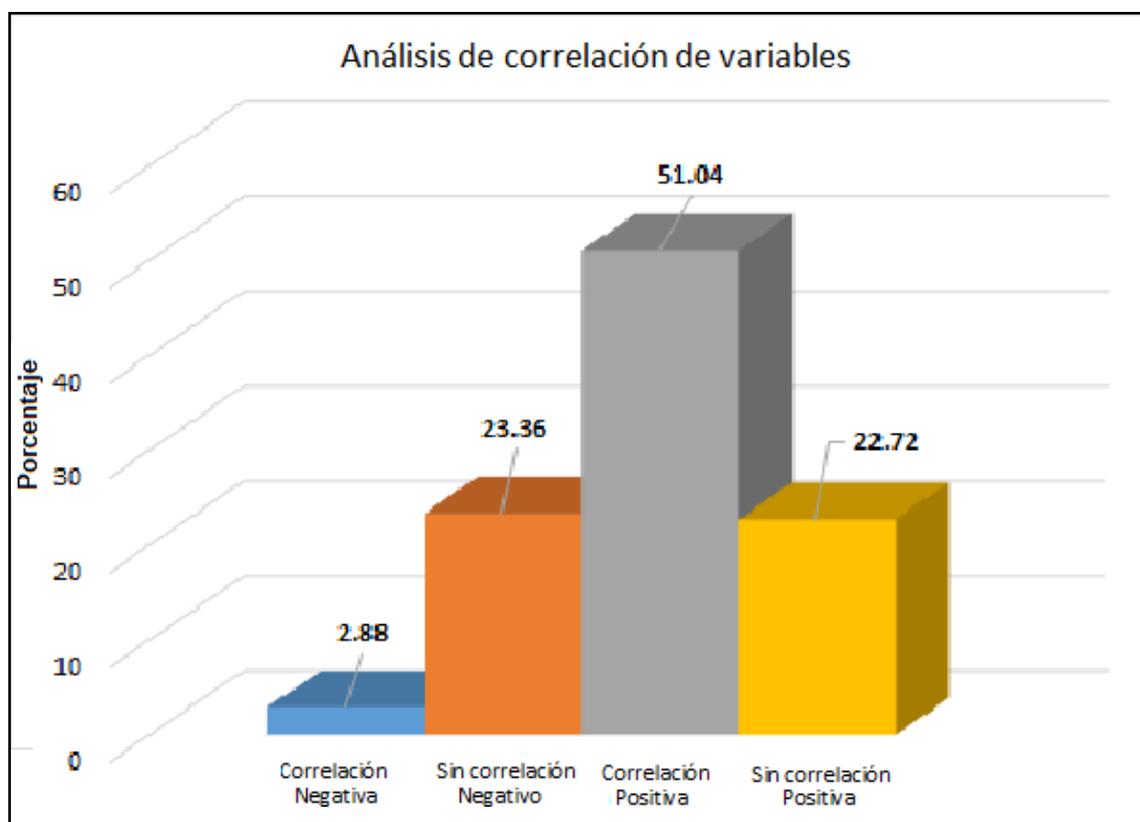


Figura 42: Consolidación de datos según la correlación de variables

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Análisis: Apreciamos existe correlación entre variables siendo el 51.04% positiva frente al 2.88% negativa, además el 46.08 sin correlación el cual apreciamos la incertidumbre de los encuestados. Por lo tanto se determina que la viabilidad de la investigación.

3.3. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Se desarrollaron dos talleres de capacitación de uso de herramientas tecnológicas las cuales en la primera participaron cerca de 190 entre docentes y personal administrativo.

En este evento se presentaron varias consultas de carácter económico, social y cultural sin embargo la iniciativa de implementar nuevas tecnologías en la administración pública muestra el interés de muchos ya que mejoraría el servicio y se lograría mayor satisfacción por parte de los usuarios.

En el segundo taller solo participaron 20 colaboradores de los cuales 7 fueron docentes de instituciones educativas rurales, 9 de instituciones educativas urbanas y 4 personal administrativo de la oficina central de la UGEL Lambayeque.

3.4. EVALUACIÓN DE LA MUESTRA PILOTO

Los participantes respondieron a la siguiente consulta:

Pregunta	Si	No	NSNO
Tienen conocimiento en computación e informática			
Ha realizado alguna transacción electrónica			
Utiliza los recursos del internet para comunicarse			
Participa en las redes sociales			
Actitud para iniciar trámite administrativo vía web			
Dispone de internet en su casa			
Cree que es necesario realizar alianza estratégica con otras entidades públicas que dispongan de internet.			
Considera que la implementación del Benchmarking es una alternativa para mejorar la gestión de trámites.			

Los resultados fueron:

Tabla 50: Análisis de la prueba piloto

Pregunta	Si	No	NSNO
1. Tienen conocimiento en computación e informática	14	6	0
2. Ha realizado alguna transacción electrónica	4	16	0
3. Utiliza los recursos del internet para comunicarse	8	11	1
4. Participa en las redes sociales	7	12	1
5. Actitud para iniciar trámite administrativo vía web	18	2	0
6. Dispone de internet en su casa	7	13	0
7. Cree que es necesario realizar alianza estratégica con otras entidades públicas que dispongan de internet.	13	5	2
8. Considera que la implementación del Benchmarking es una alternativa para mejorar la gestión de trámites.	20	0	0
Total	91	65	4

Fuente: Aplicación piloto

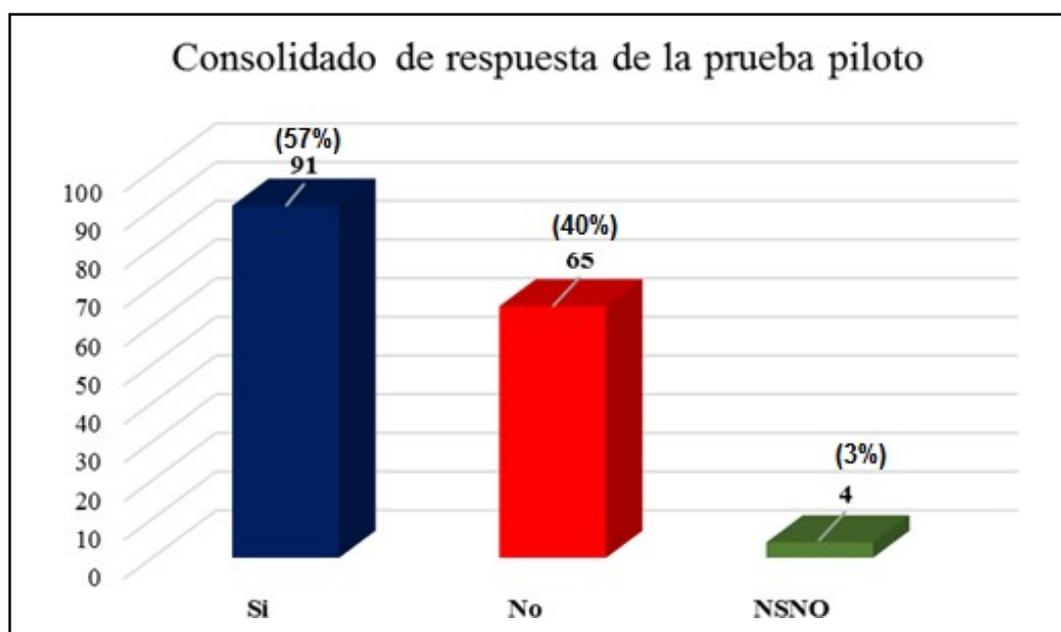


Figura 45: Comparación de opciones elegidas.

Fuente: Aplicación piloto

Análisis: Consideramos que la prueba piloto estuvo conformado por 20 participantes los mismos que eligieron estar de acuerdo con su implementación el 57% existe, mientras que el 40% rechaza la propuesta y el 3% no sabe no opina. La actitud de rechazo se debe a que muchos no tienen familiaridad con los sistemas informáticos y suelen a dudar al ponerse en contacto, sin embargo existe mucho entusiasmo ya que esta propuesta ya ayudar a gestionar sus trámites, a bajo costo, ahorrando tiempo y trabajo.

CONCLUSIONES

De acuerdo al desarrollo de la investigación se concluye lo siguiente:

Se desarrolló el diagnóstico del estado actual de las gestiones administrativas en la UGEL Lambayeque por medio de la aplicación de encuesta a la muestra poblacional de 122 colaboradores de las cuales 72 fueron profesores y 50 personal administrativo de diferentes distritos de la Provincia Lambayeque (tabla 5).

Se analizó la información que se obtuvo, logrando obtener la confiabilidad de la información. La mayor parte de los encuestados aceptaron el cambio propuesto siendo necesario disminuir el nivel de rechazo. Por lo tanto la dimensión administrativa tiene la aceptación del 76.20% y el rechazo del 23.80, mientras que la dimensión operativa es aceptada al 75.30% y rechazada al 24.70% sin embargo la dimensión técnica tiene el 80.80% de aceptación y el 19.20% de rechazo. Finalmente se determina que el promedio de aceptación es 77.43% y del rechazo es 22.57% siendo viable la investigación, asegurando la tendencia del cambio propuesto. (Tabla 19, 37, 45 y 47).

Diseñó el plan de implementación aplicando el método benchmarking para optimizar la atención administrativa en la unidad de gestión educativa local Lambayeque (Anexo 3).

Se aplicó el plan de implementación en la unidad de gestión educativa local Lambayeque, a la muestra piloto con el desarrollo de dos diferentes talleres de fortalecimiento de capacidades en las gestiones administrativas con la participación activa de todo el personal administrativo de la UGEL Lambayeque.

Se evaluó el diagnóstico del impacto de la aplicación del plan logrando aceptar los cambios propuesto en un 57%. (Tabla 50)

Se propuso el plan diseñado a la Dirección general de la Unidad de Gestión Educativa Local Lambayeque para programar el financiamiento y ejecución del plan propuesto para año 2020.

RECOMENDACIONES

Se considera necesario estimar las siguientes recomendaciones:

A los Directivos de la UGEL Lambayeque

Tener consideración de los presupuestos asignados para los procesos de mejoramiento institucional las mismas que deberían programar su ejecución.

Ejecutar acciones prevista para las mejoras continuas de las gestiones administrativas.

Evaluar al personal sobre el rendimiento laboral.

Tomar acciones inmediatas acerca de los excesos de faltas y tardanzas del personal.

Al Personal administrativo

Tomar conciencia de la responsabilidad asignada.

Cumplir esmeradamente las funciones asignadas.

Brindar información oportuna a los usuarios.

A los usuarios

Capacitación en el uso de las herramientas Tecnológicas.

Realizar el seguimiento constante de trámite realizado.

Registrar el acceso a las oficinas de la UGEL Lambayeque para el control de inasistencia en sus IIEE.

Utilizar las herramientas de consulta antes de iniciar el trámite, para evitar tener que volver a las oficinas.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- APA, A. P. (2016). *American Psychological Association* (3era edición Español ed., Vols. CEJ, Centro de Escritura Javeriano). (6. E. Manuel Guerra Frías, Trad.) México, México: MM, El Manual Moderno. Recuperado el 10 de 09 de 2019, de <https://www.um.es/documents/378246/2964900/Normas+APA+Sexta+Edici%C3%B3n.pdf/27f8511d-95b6-4096-8d3e-f8492f61c6dc>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación 3ra. Edición*. Universidad de La Sabana, Colombia: Pearson.
- Canario Matías, C. A. (2018). *Estrategias de benchmarking para mejorar la fidelización de clientes de la panadería la florida E.I.R.L. Chiclayo 2018*. Universidad Alas Peruanas, Facultad De Ciencias Empresariales y Educación. Chiclayo – Perú : EPA, Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales . Recuperado el 7 de 11 de 2019, de http://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/uap/8850/1/CANARIO%20MAT%c3%8dAS%2c%20CRISTIAN%20ALEXANDER_resumen.pdf
- Celle, M. I., Sotomarin, N., & Ugarte, M. (2011). *Medidas para mejorar la gestión operativa de las entidades públicas: ¿cómo pasar de un marco normativo rígido de cumplimiento “flexible” a un marco flexible de cumplimiento obligatorio?* (C. d. CIES, Ed.) San Isidro, Lima, Perú: Biblioteca Nacional. Recuperado el 18 de 11 de 2019, de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/OC389ABE8DEAE8B005257856005518EC/\\$FILE/Gesti%C3%B3nP%C3%BAblicaDocumento.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/OC389ABE8DEAE8B005257856005518EC/$FILE/Gesti%C3%B3nP%C3%BAblicaDocumento.pdf)
- Cronbach, A. (2012). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 1-16.
- Estrada Tinoco, K. P. (2015). *Propuesta de benchmarking y su incidencia en la rentabilidad de la empresa de servicios turísticos lucho tours; Huaraz, año 2015*. Universidad Alas Peruanas , Facultad De Ciencias Empresariales y Educación . Huaraz, Perú: Escuela Profesional de Turismo, Hotelería y Gastronomía . Recuperado el 10 de 11 de 2019, de http://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/uap/2498/2/ESTRADA_TINOCO-Resumen.pdf
- George, D., & Mallery, P. (2013). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 11.0 update (4th Edición)*. Boston, Nevada, EEUU: Allyn & Bacon. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000162&pid=S1692-2522201100020000600011&lng=es
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México: McGraw-Hill/ interamericana. Editores, S.A. de C.U. doi:ISBN: 9781456223960
- Marciniak, R. (29 de 06 de 2017). El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual. Ejemplo de una experiencia polaca . *Educar, Universitat Autònoma de Barcelona*, 53(1), 171-207 . doi:<http://dx.doi.org/10.5565/rev/educar.788>

- Matías Canario, A. C. (2018). *Estrategias de benchmarking para mejorar la fidelización de clientes de la panadería La Florida E.I.R.L. Chiclayo 2018*. Universidad Alas Peruanas, Facultad de ciencias empresariales y educación. Chiclayo – Perú: EP-ANI, Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales. Recuperado el 22 de 10 de 2019, de <http://repositorio.uap.edu.pe/handle/uap/8850>
- MINEDU, M. d. (2016). *Reconocimiento a las Buenas Prácticas de Gestión Educativa en las UGEL 2016 - Experiencias a replicar*. Ministerio de Educación, Viceministro de Gestión Institucional . San Borja, Lima, Perú: VMP, Viceministro de Gestión Pedagógica. Recuperado el 23 de 10 de 2019, de <http://www.minedu.gob.pe/buenaspracticassgestionugel/pdf/bp-resumen.pdf>
- Odón Fidas, G. A. (2012). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica* (6ta. ed.). Caracas, Venezuela: Episteme. doi:ISBN: 980-07-8529-9
- PCM, P. d. (2016). *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública* . (K. B. KB, Ed.) San Isidro, Lima, Perú: Neva Studio SAC. doi:BNP N°: 2015-05930
- Sampieri Hernández, R., Collado Fernández, C., & Lucio Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). Ibagué, Tolima , Colombia: McGraww. doi:ISBN: 978-1-4562-2396-0
- Togas Rangel, A. M. (2019). *Aplicación del método benchmarking para optimizar la atención administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Lambayeque, 2019*. Universidad Alas Peruanas, Facultad de ciencias empresariales y educación. Chiclayo, Perú: EPA, Escuela profesional de administración y negocios internacionales.
- Toriello Morán, D. (2014). *Benchmarking: un viaje a la excelencia*. Trabajo de grado en Publicidad y Relaciones Públicas, Universidad de Valladolid, Facultad de ciencias sociales, jurídicas y de la comunicación, Segovia, España. Recuperado el 5 de 11 de 2019, de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5548/1/TFG-N.51.pdf>
- Trejo Rosales, R. D. (2017). *Estrategias de Benchmarking para mejorar la Fidelización de Clientes de la empresa Premiere de los Olivos, 2017*. Universidad Privada Norbert Wiener , Facultad de Ingeniería y Negocios . Lima, Perú : EAPN, Escuela Académico Profesional de Negocio y Competitividad . Recuperado el 17 de 11 de 2019, de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/560/TITULO%20-%20TREJO%20ROSALES%20ROXANA%20DIANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vera Velarde, L. M. (30 de 04 de 2011). <https://www.exact.com.pe/>. Recuperado el 19 de 11 de 2019, de <https://www.exact.com.pe/blog/gestion-administrativa-tramite-documentario/>

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Técnicas/ Instrumento	Diseño, tipo y nivel de investigación	Población /muestra
<p>Principal: ¿Cómo lograr la eficiencia administrativa en la UGEL Lambayeque paracumplir metas institucionales en el año 2019?</p> <p>Secundario: ¿Cómo lograr la satisfacción de los usuarios que realizan gestiones administrativas en la UGEL Lambayeque?</p> <p>¿Cómo lograr recuperar las clases perdidas de los usuarios que realizan gestiones administrativas en la UGEL Lambayeque?</p> <p>¿Cómo monitorear las gestiones administrativas del trámite solicitado en la UGEL Lambayeque?</p>	<p>Objetivo General: Diseñar y aplicar el plan de implementación del método benchmarking para optimizar la atención administrativa en la unidad de gestión educativa local Lambayeque, 2019</p> <p>Objetivo específico: Diagnosticar el estado actual de las gestiones administrativas en la UGEL San Ignacio mediante la aplicación de la encuesta.</p> <p>Analizar la información obtenida,</p> <p>Diseñar el plan de implementación aplicando el método benchmarking para optimizar la atención administrativa en la unidad de gestión educativa local Lambayeque,</p> <p>Aplicar el plan de implementación en la unidad de gestión educativa local Lambayeque a la muestra piloto.</p> <p>Evaluar el diagnóstico del impacto de la aplicación del plan.</p> <p>Proponer el financiamiento y ejecución del plan desarrollado a la dirección ejecutiva de la UGEL Lambayeque.</p>	<p>General: Si se aplica la implementación del plan benchmarking entonces mejorará la atención administrativa en la UGEL Lambayeque, 2019.</p> <p>Secundaria: Si se diagnostica el estado actual de las gestiones administrativas en la UGEL Lambayeque entonces se conocerá la problemática de la atención deficiente.</p> <p>Si se diseña el plan de implementación aplicando el método benchmarking entonces mejorará la atención administrativa en la UGEL Lambayeque entonces se dispondrá,</p> <p>Si se propone el financiamiento y ejecución del plan desarrollado entonces mejorará la atención administrativa en la UGEL Lambayeque año 2019.</p>	<p>Independiente</p> <p>Benchmarking</p> <p>Dependiente</p> <p>Atención Administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y recopilar • Analizar información • Implementación • Administrativa • Operativa • Técnica 	<p>Técnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental • Encuesta <p>Instrumento: Cuestionario, conformado por 25 Ítems, con respuestas concretas como: Si, No y No sabe no opina</p> <p>Validación Juicio de expertos</p> <p>Confiability: Coeficiente del alfa de Cronbach.</p>	<p>Diseño No experimental y aplicativa</p> <p>Tipo de investigación: Descriptivo</p> <p>Nivel Transversal y correlacional</p>	<p>Población: 3627 empleados entre docentes y personal administrativos.</p> <p>Muestra: 122 empleados entre docentes y personal administrativos.</p>

ANEXO 2: ENCUESTA O ENTREVISTA

Título: Aplicación del método benchmarking para optimizar la atención administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Lambayeque, 2019

Objetivo: Aplicar y diseñar el plan de implementación del método benchmarking para lograr la optimización la atención administrativa en la unidad de gestión educativa local Lambayeque,2019.

Marque con un aspa (x) la casilla de la escala deseada: **(1)** No; **(3)** No sabe, No opina; **(5)** Si

Ítems	Si	No	NsNo
1. Considera que la UGEL Lambayeque está organizada.			
2. Existe planificación para mejorar la atención administrativa			
3. La UGEL Lambayeque promueve capacitación a todo el personal			
4. Deberían contratar más personal, para mejorar las gestiones administrativas			
5. Se registra la asistencia del usuario, para el control de faltas en las IIEE			
6. El personal administrativo cumplen con sus funciones adecuadamente.			
7. El personal brinda información oportunamente a los usuarios			
8. El personal trata adecuadamente a los usuarios			
9. Todo trámite debería ser sencillo y atenderse inmediatamente			
10. Aprecia el uso de computadora en las área administrativas			
11. La UGEL Lambayeque cuenta con sistema tecnológico moderno			
12. Existe estricto cumplimiento del horario laboral.			
13. Se brinda información del seguimiento del trámite iniciado.			
14. Aprecia mejoras administrativas.			
15. Existe atención inmediata a los reclamos presentados.			
16. Alguna vez ha sido notificado sobre el estado de su trámite.			
17. Aprecia influencia en los trámites, no se respeta el debido proceso administrativo.			
18. Usted tiene la capacidad de realizar su trámite vía online			
19. Cuando realiza un trámite, tarda en dar respuesta a la solicitud.			
20. Cree que se cumple los plazos establecidos del TUPA			
21. El formato único de tramite (FUT) debería tener registro único			
22. Es adecuado el horario de atención de las área administrativas			
23. Existen procedimientos administrativos documentados para la gestión administrativa			
24. Conoce los objetivos del Plan Operativo Institucional			
25. Conoce el Texto Único de Procedimientos Administrativo (TUPA)			

ANEXO 3: PROPUESTA

APLICACIÓN DEL MÉTODO BENCHMARKING PARA OPTIMIZAR LA ATENCIÓN ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL LAMBAYEQUE, 2019

Este plan busca optimizar el servicio en el aspecto administrativo que brinda la UGEL Lambayeque. Es necesario que todos el personal se identifique con sus funciones y ofrezcan un buen servicio con buen trato dando buena imagen a la institución. El diseño del Plan Benchmarking estará disponible a todos los usuarios que desarrollan trámites administrativos en la Ugel Lambayeque. La medida de competencias administrativas estará regida de acuerdo al TUPA vigente, si bien es cierto existen documentos institucionales desactualizados la cual debería dar el primer paso para lograr un avance coordinada con la documentación que respalde mejoras en las gestiones administrativas.

Actualmente el TUPA registra:

Unidad Administrativa	Procesos Actuales
Dirección Regional de Educación Cajamarca	54
Unidad de Gestión Local	21
Instituciones Educativas	12
Instituto y Escuela Superior	14
Centros de Educación Técnico – Productiva	6
Total	107

Ventajas competitivas con el uso del método Benchmarking

- Mejora continua de la unidad de planificación y presupuesto.
- Comunicación directa entre los funcionarios de la UGEL y el usuario final.
- Aumento de la satisfacción del usuario final.
- Garantiza un servicio de calidad.
- Acelera el desempeño y coordinación de los procesos.
- Evaluación de las participaciones del personal que labora en la UGEL.

Metodología de implementación

Todos los procesos a desarrollar deben estar programados de acuerdo a la necesidad del usuario, siendo necesaria especificar los requisitos para el inicio del trámite.

El ciclo de Deming es uno de los procesos más eficientes que utilizan los sistemas administrativos e informáticos modernos y para el cumplimiento de nuestro objetivo principal “optimizar la atención administrativa en la unidad de gestión educativa local Lambayeque” es necesario

- **Planear:** Establecer los objetivos necesarios para obtener resultados conjuntamente con los requisitos del usuario final.
- **Hacer:** Ejecución de los diferentes Procesos.
- **Verificar:** Seguimiento y medición a los diferentes procesos respecto a los objetivos y estrategias trazadas.
- **Actuar:** Realizar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Además la UGEL Lambayeque considera como misión:

“Al 2021, La Provincia Fronteriza de Lambayeque será una sociedad con una educación integral, inclusiva, productiva e innovadora, que promueva el desarrollo de capacidades y viva comprometida con el cuidado del medio ambiente para su desarrollo sostenible, logrando afirmar su identidad e interculturalidad; promotora de una cultura de paz, mediante la práctica de valores”.

Y la visión

“Somos una sociedad fronteriza, ecológica y pluricultural que ofrece una formación integral, inclusiva, productiva, innovadora y ambiental en educación básica regular, alternativa, especial, superior y técnica productiva, mediante una gestión institucional, administrativa y pedagógica de calidad con transparencia. Practicamos una convivencia democrática, sustentada en valores y en un desarrollo sostenible”.

Y de acuerdo a las competencias internas se considera:

<i>Fortaleza</i>	<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio administrativo a todos los usuarios • Infraestructura moderna • Personal permanente • Capacitaciones constantes. • Administración bajo el criterio democrático. • Liderazgo institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de herramientas tecnológicas. • Disminución del tiempo de espera en tramites • No hay estimación de prioridades • Ahorro de materiales (archivos digitales) • Atención abierta las 24 horas • Tramites y consultas in línea web • Búsqueda de aliados estratégicos • Disminución de ausentismo injustificado de docentes y directores en las II.EE.
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Sala de espera, para atender • Cambios de personal • Carece de presupuesto • Desorden administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> • El usuario carece de conocimientos tecnológicos • Instituciones Educativas rurales carecen de internet. • Mal uso de los medios de Comunicación.

Figura 46: Consolidación de datos según la correlación de variables

Fuente: Análisis de encuesta aplicada UGEL 2019

Procesos a implementar modelo piloto Benchmarking interno

- **Planteamiento:** Identificar a los trabajadores que brindan una mala atención, capacitarlo y motivar el cambio de actitud.
- **Recolección de datos:** La información que se utilizará para medir el desempeño del trabajador, mediante encuestas.
- **Colaboradores:** Una vez evaluado el personal se identificar a los colaboradores que obtuvieron mayor participación y puntaje para actuar en la aplicación piloto.
- **Toma de decisiones:** Todas las solicitudes son ingresadas a una base de datos y son derivadas a las áreas competentes el seguimiento del trámite será monitoreada por el colaborador quien contará con todos los recursos necesarios para solicitar la atención de los pedidos.

Tramites de mayor frecuencia

- Visación de certificados de estudios
- Informes escalafonario
- Constancia de trabajo y asignación por el tiempo de servicio
- Conformación de Comité de Recursos Propios
- Apertura de cuenta I.E.
- Modificación de los responsables del manejo de recursos propios
- Comunicación que no genera recursos propios en la I.E.
- Visación de recibos de ingresos

Programación de actividades

Actividades	Setiembre				Octubre				Noviembre			
	Sem-1	Sem-2	Sem-3	Sem-4	Sem-1	Sem-2	Sem-3	Sem-4	Sem-1	Sem-2	Sem-3	Sem-4
Preparacion de actividades												
Asignacion presupuestal												
Preparacion de Talleres												
Prueba Piloto												
Colaboradores												
Evaluación												

Presupuesto general de las actividades estrategias

Recursos	Cantidad	Costo	Total
Almuerzos	20	7	140
Refrigerios	20	5	100
Ponente	3	100	300
Auditorio	3	0	0
Laptop	1	0	0
Micrófonos	1	0	0
Proyector	1	0	0
Kit Materiales de escritorio	20	10	200
Total			740

Financiamiento

La propuesta piloto del Plan de Benchmarking, tiene un costo del S/. 740.00 Soles el mismo que será financiado por la responsable de la investigación.

ANEXO 4: BASE DE DATOS

Dimensión Administrativa

Encuesta	1	2	3	4	5	Ptje01
1	1	1	3	3	1	9
2	5	5	3	3	1	17
3	1	1	1	5	5	13
4	1	1	1	1	1	5
5	5	1	5	1	1	13
6	1	1	5	1	1	9
7	1	5	1	1	5	13
8	5	5	1	5	5	21
9	5	1	5	1	1	13
10	1	1	1	1	5	9
11	1	1	1	1	1	5
12	1	1	1	5	5	13
13	1	5	1	1	1	9
14	5	5	5	5	5	25
15	5	5	5	5	5	25
16	5	5	5	5	5	25
17	5	5	5	5	5	25
18	5	5	5	5	5	25
19	5	5	5	5	5	25
20	5	5	5	5	5	25
21	5	5	5	5	5	25
22	5	5	5	5	5	25
23	5	5	5	5	5	25
24	5	5	5	5	5	25
25	5	5	5	5	5	25
26	5	5	5	5	5	25
27	5	5	5	5	5	25
28	5	5	5	5	5	25
29	5	5	5	5	5	25
30	5	5	5	5	5	25
31	5	5	5	5	5	25
32	5	5	5	5	5	25
33	5	5	5	5	5	25
34	5	5	5	5	5	25
35	5	5	5	5	5	25
36	5	5	5	5	5	25

37	5	5	5	5	5	25
38	5	5	5	5	5	25
39	5	5	5	5	5	25
40	5	5	5	5	5	25
41	5	5	5	5	5	25
42	5	5	5	5	5	25
43	5	5	5	5	5	25
44	5	5	5	5	5	25
45	5	5	5	5	5	25
46	5	5	5	5	5	25
47	5	5	5	5	5	25
48	5	5	5	5	5	25
49	5	5	5	5	5	25
50	5	5	5	5	5	25
51	5	5	5	5	5	25
52	5	5	1	5	5	21
53	5	5	5	5	5	25
54	5	1	5	5	5	21
55	5	5	5	5	5	25
56	5	1	1	5	5	17
57	1	1	1	1	5	9
58	5	1	5	5	1	17
59	5	1	5	5	1	17
60	1	5	5	5	5	21
61	5	5	5	1	1	17
62	5	5	5	5	1	21
63	1	5	1	1	5	13
64	1	5	5	5	1	17
65	5	1	5	5	5	21
66	5	1	5	5	1	17
67	1	5	1	1	5	13
68	5	1	5	1	5	17
69	5	5	5	5	5	25
70	5	5	1	5	1	17
71	5	5	5	5	1	21
72	1	5	5	5	1	17
73	5	5	5	1	5	21
74	5	1	1	5	1	13
75	1	5	5	5	5	21
76	1	5	5	1	5	17
77	1	5	5	5	1	17
78	5	5	5	1	5	21
79	5	5	5	1	1	17
80	1	5	5	1	5	17

81	5	5	5	1	5	21
82	5	5	1	1	5	17
83	1	5	5	5	1	17
84	1	5	3	5	1	15
85	1	3	5	5	1	15
86	1	3	1	1	3	9
87	3	5	3	1	1	13
88	1	3	3	3	3	13
89	1	5	1	1	3	11
90	1	1	1	3	5	11
91	3	5	1	5	1	15
92	5	3	5	3	1	17
93	3	3	1	5	1	13
94	1	3	1	1	5	11
95	5	5	1	3	3	17
96	5	5	5	5	5	25
97	5	5	5	3	5	23
98	3	5	5	5	5	23
99	5	5	3	5	3	21
100	3	5	5	5	5	23
101	3	5	5	5	5	23
102	5	5	5	5	5	25
103	3	3	5	5	5	21
104	5	3	5	3	5	21
105	3	5	3	3	3	17
106	5	3	5	5	5	23
107	5	3	3	3	3	17
108	3	3	5	5	3	19
109	5	5	5	5	5	25
110	5	3	5	5	3	21
111	3	3	5	5	5	21
112	3	3	3	5	5	19
113	5	5	5	5	5	25
114	5	5	3	5	5	23
115	3	5	5	5	3	21
116	5	3	5	5	5	23
117	5	5	5	5	5	25
118	5	5	3	3	3	19
119	5	3	3	5	5	21
120	1	5	1	5	5	17
121	5	3	3	3	3	17
122	5	1	5	1	3	15

Dimensión Operativa

Encuesta	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Ptje02
1	3	3	1	3	1	1	3	3	3	1	5	3	5	1	5	41
2	3	1	1	3	1	3	1	3	5	1	1	1	1	1	5	31
3	5	1	3	5	5	1	5	1	1	5	1	3	3	5	1	45
4	1	5	5	3	3	1	1	1	5	5	5	5	5	1	3	49
5	1	5	3	3	1	1	1	1	5	5	5	1	1	3	5	41
6	1	5	1	5	3	1	5	5	1	3	5	1	5	5	3	49
7	3	3	5	1	3	3	1	1	3	5	1	3	1	1	1	35
8	3	3	3	3	3	1	1	5	3	5	3	1	1	3	3	41
9	1	3	5	5	1	5	1	1	1	3	5	1	5	1	3	41
10	3	3	3	1	5	5	1	1	5	5	3	3	1	3	5	47
11	1	5	1	5	5	5	1	5	3	3	1	1	5	5	3	49
12	5	3	1	1	5	5	5	1	5	5	1	3	3	3	1	47
13	1	1	3	5	3	3	3	1	5	3	1	5	1	5	3	43
14	1	5	3	5	5	1	1	1	1	3	3	3	1	3	1	37
15	5	5	3	3	5	3	3	3	1	1	1	3	3	3	5	47
16	5	3	3	1	3	1	3	1	3	3	5	5	1	1	5	43
17	3	1	1	5	3	1	5	3	1	1	3	5	5	3	3	43
18	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	1	59
19	5	5	1	5	5	5	5	1	1	1	5	5	1	1	1	47
20	1	1	1	5	1	5	5	5	1	5	1	1	1	1	5	39
21	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	1	5	1	55
22	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	63
23	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	67
24	5	5	5	1	5	5	1	1	5	5	5	1	5	1	5	55
25	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	5	1	5	5	1	51
26	5	1	5	5	5	1	5	1	1	5	5	1	1	1	5	47
27	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	59
28	5	1	1	1	5	1	5	5	5	1	5	5	1	5	5	51
29	1	1	5	1	5	1	5	5	1	5	1	1	1	1	5	39
30	1	1	5	5	5	5	1	1	1	5	5	1	1	1	5	43
31	5	1	1	1	5	5	1	1	1	5	5	1	1	5	5	43
32	5	1	5	5	5	1	1	5	5	5	1	5	5	1	1	51
33	5	1	5	5	1	1	1	1	5	5	1	5	5	5	5	51
34	5	5	5	5	1	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	63
35	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	55
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	71
37	1	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5	1	1	1	5	47
38	1	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	63
39	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	67
40	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	1	1	5	1	5	55

41	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	1	5	5	63
42	5	5	5	5	5	1	1	1	5	1	1	5	1	5	5	51
43	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	5	5	5	5	47
44	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	59
45	5	1	5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	63
46	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	59
47	5	1	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	59
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	71
49	5	1	5	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	59
50	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	1	1	5	5	1	55
51	5	1	1	1	5	5	5	5	1	1	5	1	5	1	5	47
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
65	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	5	5	67
66	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	71
67	5	3	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	63
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75

84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
85	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
86	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
94	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
97	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
99	1	1	1	5	5	5	1	5	1	1	5	1	5	1	1	39
100	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1	23
101	5	1	1	5	5	1	5	5	5	1	1	5	5	1	1	47
102	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	27
103	1	5	1	1	5	5	5	5	1	1	5	1	1	1	5	43
104	1	1	5	5	1	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	39
105	1	1	1	1	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	5	27
106	5	1	5	5	1	1	5	1	5	1	1	1	1	1	5	39
107	5	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	5	1	5	1	35
108	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	23
109	5	5	1	5	1	1	5	5	1	1	1	1	5	1	1	39
110	1	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5	1	59
111	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	5	1	1	1	5	31
112	1	1	1	5	1	5	5	1	5	1	5	5	5	1	5	47
113	5	5	1	5	5	5	1	5	1	1	1	1	5	5	5	51
114	5	1	5	1	1	1	1	5	1	5	1	1	1	5	1	35
115	5	1	5	1	1	1	1	1	5	5	1	5	1	1	1	35
116	1	1	1	5	1	1	1	5	5	5	5	1	1	5	5	43
117	1	1	1	5	1	1	1	5	5	5	1	5	5	1	1	39
118	1	1	5	1	1	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	39
119	5	5	1	5	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	35
120	1	1	1	5	5	5	1	1	1	5	1	1	1	5	1	35
121	1	1	1	5	5	1	5	1	1	1	1	5	1	1	5	35
122	1	1	1	1	1	5	1	1	5	5	1	5	1	1	5	35

Dimensión Técnica

Encuesta	21	21	21	21	21	Ptje03	Ptje-T
1	5	1	3	3	3	15	65
2	5	3	3	5	1	17	65
3	1	1	3	3	1	9	67
4	1	1	1	1	5	9	63
5	1	5	1	3	1	11	65
6	1	5	5	5	5	21	79
7	5	1	5	5	1	17	65
8	1	3	3	1	1	9	71
9	5	1	3	3	3	15	69
10	1	3	5	5	3	17	73
11	1	1	1	3	5	11	65
12	1	5	1	3	5	15	75
13	5	5	1	3	1	15	67
14	3	1	3	5	3	15	77
15	1	1	5	1	3	11	83
16	1	5	5	3	3	17	85
17	1	5	1	5	1	13	81
18	1	1	1	1	5	9	93
19	1	5	5	1	5	17	89
20	1	1	1	1	5	9	73
21	5	5	5	1	5	21	101
22	1	5	1	5	1	13	101
23	1	1	1	1	5	9	101
24	1	5	1	1	1	9	89
25	5	5	5	5	5	25	101
26	5	1	1	1	5	13	85
27	1	1	5	1	1	9	93
28	1	5	1	5	1	13	89
29	1	1	5	5	1	13	77
30	1	5	1	1	1	9	77
31	5	1	1	1	1	9	77
32	1	1	1	1	1	5	81
33	1	1	1	1	1	5	81
34	1	1	5	1	1	9	97
35	1	1	1	1	1	5	85
36	1	5	1	1	1	9	105
37	1	1	1	5	1	9	81
38	5	5	5	5	1	21	109
39	5	1	1	5	1	13	105
40	1	1	1	1	1	5	85
41	1	1	5	1	5	13	101

42	5	5	1	1	5	17	93
43	5	1	5	5	1	17	89
44	1	1	1	1	5	9	93
45	5	1	1	1	1	9	97
46	1	1	1	1	1	5	89
47	1	1	1	1	1	5	89
48	5	1	1	1	1	9	105
49	1	5	1	1	5	13	97
50	5	5	5	5	5	25	105
51	5	5	5	5	5	25	97
52	5	5	5	5	5	25	121
53	5	5	5	5	5	25	125
54	5	5	5	5	5	25	121
55	5	5	5	5	5	25	125
56	5	5	5	5	5	25	117
57	5	5	5	5	5	25	109
58	5	5	5	5	5	25	117
59	5	5	5	5	5	25	117
60	5	5	5	5	5	25	121
61	5	5	5	5	5	25	117
62	5	5	5	5	5	25	121
63	5	5	5	5	5	25	113
64	5	3	5	5	5	23	115
65	5	5	5	5	5	25	113
66	5	5	5	5	5	25	113
67	5	5	5	5	5	25	101
68	5	5	5	5	5	25	117
69	5	5	5	5	5	25	125
70	5	5	5	5	5	25	117
71	5	5	5	5	5	25	121
72	5	5	5	5	5	25	117
73	5	5	5	5	5	25	121
74	5	5	5	5	5	25	113
75	5	5	5	5	5	25	121
76	5	5	5	5	5	25	117
77	5	5	5	5	5	25	117
78	5	5	5	5	5	25	121
79	5	5	5	5	5	25	117
80	5	5	5	5	5	25	117
81	5	5	5	5	5	25	121
82	5	5	5	5	5	25	117
83	5	5	5	5	5	25	117
84	5	5	5	5	5	25	115

85	5	5	5	5	5	25	115
86	5	5	5	5	5	25	109
87	5	5	5	5	5	25	113
88	5	5	5	5	5	25	113
89	5	5	5	5	5	25	111
90	5	5	5	5	5	25	111
91	5	5	5	5	5	25	115
92	5	5	5	5	5	25	117
93	5	5	5	5	5	25	113
94	5	5	5	5	5	25	111
95	5	5	5	5	5	25	117
96	5	5	5	5	5	25	125
97	5	5	5	5	5	25	123
98	5	5	5	5	5	25	123
99	5	5	5	5	5	25	85
100	5	5	5	5	5	25	71
101	5	5	5	5	5	25	95
102	5	5	5	5	5	25	77
103	5	5	5	5	5	25	89
104	5	5	5	5	5	25	85
105	5	5	5	5	5	25	69
106	5	5	5	5	5	25	87
107	5	5	5	5	5	25	77
108	5	5	5	5	5	25	67
109	5	5	5	5	5	25	89
110	5	5	5	5	5	25	105
111	5	5	5	5	5	25	77
112	5	5	5	5	5	25	91
113	5	5	5	5	5	25	101
114	5	5	5	5	5	25	83
115	5	5	5	5	5	25	81
116	5	3	3	5	3	19	85
117	5	5	5	5	3	23	87
118	5	5	5	5	3	23	81
119	5	3	5	3	3	19	75
120	5	5	3	3	5	21	73
121	3	5	5	3	3	19	71
122	1	5	3	1	1	11	61