



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS**

**PLAN DE BENCHMARKING PARA MEJORAR LA ATENCIÓN A  
LOS USUARIOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN  
DE LIMA METROPOLITANA**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR**

**DÍAZ RODRÍGUEZ, LIZ KAREN**

**LIMA – PERÚ**

**2016**



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS**

**PLAN DE BENCHMARKING PARA MEJORAR LA ATENCIÓN A  
LOS USUARIOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN  
DE LIMA METROPOLITANA**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR**

**DÍAZ RODRÍGUEZ, LIZ KAREN**

**LIMA – PERÚ**

**2016**

**DEDICATORIA:**

A mis padres, Julio Díaz y Maritza Rodríguez, por los valores inculcados y el apoyo incondicional para poder culminar mis estudios universitarios.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

A mi hija que está pronto a nacer, quién es mi motivo, me da las fuerzas para ser mejor cada día, y así ser el mejor ejemplo para ella.

Muchas gracias a todos ellos.

Liz Karen Díaz Rodríguez

## RESUMEN

La atención al usuario es la verdadera ventaja competitiva de una organización, el servicio y la atención de calidad son el reflejo del compromiso de quienes integran una institución orientada al cliente, usuario o público en general. La calidad es un reencuentro con el cliente o público usuario, desarrollado gracias a la capacidad de entendimiento, de oír su voz, su pedido, descifrarlo y responder en términos de servicio. La orientación hacia el cliente o público usuario, permite que las organizaciones tiendan a otorgar un mejor servicio pensado en sus diferentes necesidades, gustos y deseos.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la influencia que tendría el plan estratégico para mejorar la atención a los usuarios de la “Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana”, el estudio es explicativo y el diseño es pre experimental. El tipo de muestreo es probabilístico y el número de participantes fue compuesto por 113 colaboradores de ambos sexos, y diferentes ocupaciones de la dirección regional de educación. Así mismo la hipótesis a desarrollar fue que, si se aplica un plan estratégico entonces mejorará la atención a los usuarios de la entidad ya mencionada. El instrumento utilizado para medir la variable dependiente, atención al usuario, e independiente, plan de benchmarking, fue un cuestionario de 30 ítems, dividido en seis dimensiones tales como: planificación, servicio, calidad, actividad, suministro y cliente. Procesamos la información con SPSS, aplicando la prueba de U de Mann Whitney, para conocer las expectativas de nuestro plan y el sentir actual. Los datos analizados presentan que existe una atención al usuario deficiente, observándose en los trabajadores con un menor apoyo de planificación, control, motivación, etc. un mayor riesgo para brindar atención de calidad. Concluimos que se diseñó un plan de benchmarking que permite mejorar la atención a los usuarios de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana.

**Palabras claves:** Atención al usuario, plan de benchmarking.

## ABSTRACT

Customer's service is the real competitive advantage any organization has. Quality service and attention reflect the commitment of those who make up an institution oriented to the customer, user or general public. Quality is a reunion with the customer or end user due to the capability to understand, listen to their voice and request, decode it, and reply in terms of service. The orientation toward the customer or end user allows organizations to provide a better service to meet the customer's needs, likes and desires. This research project aims to determine the influence of the Strategic Plan to improve the attention to the end users at the Education Regional Office in Lima City. This research is explanatory and its design is pre experimental. The kind of sample is probabilistic and the number consisted of 113 collaborators from both genders and different occupations at the Education Regional Office. Besides, the hypothesis to be developed was that if we apply a strategic plan, then the attention to the end users at the institution above mentioned will improve. The tool employed to measure the dependent variable, attention to the end user, and independent one, Benchmarking Plan, was a 30-item questionnaire divided into six dimensions, such as planning, service, quality, activity, supply, and customer. We process the information with SPSS, applying the Mann Whitney U test, to know the expectations of our plan and the real feel. The analyzed data present an attention to the disabled user, observing in the workers with less support of planning, control, motivation, etc. We conclude that a benchmarking plan was designed to improve the attention given to users of the Regional Education Department of Metropolitan Lima.

**Key words:** Attention to the end user, benchmarking plan.

## ÍNDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
RESUMEN	III
ABSTRACT	IV
ÍNDICE	V
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
INTRODUCCIÓN	X
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>11</b>
1.1. Realidad problemática	12
1.1.1. Contexto Internacional	12
1.1.2. Contexto Nacional	12
1.1.3. Contexto Institucional	12
1.2. Justificación e importancia de la investigación	13
1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos	15
1.3.1. Objetivo general	15
1.3.2. Objetivos específicos	15
1.4. Limitaciones de la investigación	16
<b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO</b>	<b>17</b>
2.1. Antecedentes de estudios	18
2.1.1. Internacionales	18
2.1.2. Nacionales	19
2.1.3. Locales	20
2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	20
2.2.1. Definición de la variable N° 01: Benchmarking	20
2.2.1.1. Modelo del proceso de benchmarking	22
2.2.1.2. Tipos de benchmarking	24
2.2.1.3. Importancia del benchmarking	26
2.2.2. Definición de la variable N° 02: Atención al usuario	27
2.2.2.1. Importancia de la atención al usuario	27

2.3.	Definición conceptual de la terminología empleada	30
<b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO</b>		<b>32</b>
3.1.	Tipo y diseño de investigación	33
3.1.1.	Tipo de estudio	33
3.1.2.	Diseño de investigación	33
3.2.	Población y muestra	34
3.2.1.	Población	34
3.2.2.	Muestra	34
3.3.	Hipótesis	36
3.3.1.	Hipótesis general	36
3.3.2.	Hipótesis nula	36
3.3.3.	Hipótesis específicas	36
3.3.4.	Consistencia Interna de la hipótesis	36
3.4.	Variables - operacionalización	37
3.4.1.	Variable independiente: Plan de benchmarking	37
3.4.2.	Variable dependiente: Atención al usuario	38
3.4.3.	Operacionalización de la variable	38
3.5.	Métodos y técnicas de investigación	40
3.5.1.	Método de investigación	40
3.6.	Descripción de los instrumentos utilizados	41
3.7.	Análisis estadístico e interpretación de los datos	41
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>		<b>45</b>
4.1.	Resultados del estudio	46
4.2.	Dimensión N° 01 Planificación	47
4.3.	Dimensión N° 02 Servicio	48
4.4.	Dimensión N° 03 Calidad	49
4.5.	Dimensión N° 04 Actividad	50
4.6.	Dimensión N° 05 Suministro	51
4.7.	Dimensión N° 06 Cliente	52
4.8.	Prueba de normalidad	53
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>55</b>
5.1.	Discusión	56
5.2.	Conclusiones	59



5.3. Recomendaciones	60
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>64</b>

Anexo N° 01: Matriz de consistencia

Anexo N° 02: Diseño de Plan de Benchmarking

Anexo N° 03: Taller de Sesión 01

Anexo N° 04: Taller de Sesión 02

Anexo N° 05: Taller de Sesión 03

Anexo N° 06: Resumen del plan de benchmarking aplicado a la DRELM

Anexo N° 07: Cuestionario

Anexo N° 08: Tabulación de datos

Anexo N° 09: Síntesis gráfica del plan

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01	Teoría “X” y “Y” de McGregor	28
Tabla N° 02	Operacionalización de la variable	39
Tabla N° 03	Fiabilidad	43
Tabla N° 04	Tabulación cruzada de “benchmarking” y “atención”	46
Tabla N° 05	Resultados de la dimensión planificación	47
Tabla N° 06	Resultados de la dimensión servicio	48
Tabla N° 07	Resultados de la dimensión calidad	49
Tabla N° 08	Resultados de la dimensión actividad	50
Tabla N° 09	Resultados de la dimensión suministro	51
Tabla N° 10	Resultados de la dimensión cliente	52
Tabla N° 11	Prueba de normalidad	53
Tabla N° 12	Prueba para dos muestras independientes	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01	Proceso de benchmarking	23
Figura N° 02	Benchmarking interno	25
Figura N° 03	Ventajas del benchmarking	27
Figura N° 04	Satisfacción del cliente	27
Figura N° 05	Calidad de atención	29
Figura N° 06	Diseño de estudio	34
Figura N° 07	Resultado de benchmarking y atención agrupado	46
Figura N° 08	Resultado de la dimensión planificación	47
Figura N° 09	Resultado de la dimensión servicio	48
Figura N° 10	Resultado de la dimensión calidad	49
Figura N° 11	Resultado de la dimensión actividad	50
Figura N° 12	Resultado de la dimensión suministro	51
Figura N° 13	Resultado de la dimensión cliente	52

## INTRODUCCIÓN

El tema de la presente tesis se titula **“Plan de benchmarking para mejorar la atención a los usuarios de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana”**. La problemática es la mala atención a los usuarios de dicha entidad. El objetivo de la investigación es determinar la influencia que tendría el plan estratégico para mejorar la atención a los usuarios de la dirección regional de educación con el propósito de influir en estos, mejorar la atención. El objetivo de la investigación es desarrollar talleres de liderazgo, calidad de atención, delegación de funciones, el servicio como valor y ventaja competitiva, competencias personales para prestar un servicio de calidad y trabajo en equipo que se realicen al personal.

Además de esta manera también se consiguió la confianza entre usuario y trabajadores, así consiguió las mejoras necesarias y tener un personal óptimo, eficiente y colaborador.

Es así que para cumplir con el propósito de mejorar la atención a los usuarios de la “Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana”, el trabajo se dividió en cinco (5) capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el capítulo I, se presenta el problema de investigación, en donde se desarrollará, situación problemática, formulación del problema, objetivos, justificación, importancia y limitaciones de la investigación.

En el capítulo II, se hace notar el marco teórico en dónde se desarrollará los antecedentes de estudios, bases teóricas y científicas.

En el capítulo III, se describe el método en donde se desarrollará el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, hipótesis, variables – operacionalización, método e instrumento de la investigación, el procesamiento y análisis estadístico de los datos.

En el capítulo IV, se dará a conocer los resultados.

En el capítulo V, se da a notar las conclusiones y recomendaciones.

Y por último, los anexos empleados que complementan la investigación y que han facilitado también la recolección de datos, las referencias bibliográficas y los anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Realidad problemática**

### **1.1.1. Contexto Internacional**

En el hospital en La Sabana de Bogotá, Colombia la problemática hace referencia al incumplimiento o exceso en los tiempos que los pacientes deben esperar para ser atendidos frente a los estándares establecidos por la Secretaría Distrital de Salud. En primera instancia y mencionan que la falta de compañerismo y criterio para tomar decisiones a tiempo, como también la deshumanización en la vocación de servicio hacia la atención al paciente son los factores que generan el retraso en la atención a tiempo.

### **1.1.2. Contexto Nacional**

En el ámbito nacional se expone que las municipalidades en la región de Apurímac, las gestiones son muy largas por motivos de poca actividad en los funcionarios públicos en el cargo y condiciones políticas a cargo.

La realidad en el personal es la baja eficiencia por la demora del trámite documentario de por la burocracia del sector público (SP) por tanto la demora en dicho trámite conlleva a un descontento del servicio del trámite administrativo.

### **1.1.3. Contexto Institucional**

En el ámbito local la "Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana", cada vez es más relevante en cuanto a la atención deficiente, existen problemas entre los empleados y/o funcionarios, o entre los miembros de la organización es por eso que la atención y servicio que se brinda al cliente externo.

El benchmarking como herramienta, germina en Estados Unidos hacia finales de los sesenta, como un modelo que busca "aprender de los otros".

A causa de todas las problemáticas dentro de las organizaciones conlleva a aplicar el método de benchmarking y será aplicado al organismo para mejorar su proceso de atención a los usuarios, a llevar una mejor comunicación entre el personal y a solucionar las demás complicaciones.

## Formulación del problema

- **Problema general:**

¿Cómo la aplicación de un plan de benchmarking mejora la atención a los usuarios en la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana?

- **Problemas específicos:**

- ¿Las Herramientas del benchmarking, son los más propicios para que se ejecute con efectividad la atención a los usuarios de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana?
- ¿Cómo el benchmarking influye, puede analizar y controlar la atención al usuario de la Dirección Regional de Lima Metropolitana?
- ¿La utilización del benchmarking permitirá elevar la calidad de atención al usuario de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana?

### 1.2. Justificación e importancia de la investigación

Este proyecto es pertinente porque, con las pruebas, talleres de calidad en el servicio, atención al cliente, competencias personales para prestar un servicio de calidad, plan de mejora del servicio, motivación personal y liderazgo, ayudará a la “Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana” a conseguir sus objetivos y metas.

Además de esta manera se conseguirá una mejor atención hacia los usuarios, con sistemas más rápidos, más capacitación y comunicación entre los trabajadores y así de esta manera poder satisfacer a los usuarios con una buena atención y conseguir las mejoras necesarias para tener un personal eficiente y colaborador.

Por otro lado, esta investigación es relevante porque, en la actualidad en las entidades estatales no hay una buena atención a los usuarios; es por eso que se busca: el desarrollo en muchas de ellas para que la atención al cliente o usuario mejore, asimismo la realización de trámites con sistemas lentos, trabajadores sin capacitación, la falta de comunicación y entre otras problemáticas que no favorece a

los usuarios. De esta manera se podrá conseguir retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales e introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros.

Como toda investigación este proyecto tiene una importancia práctica, teórica y metodológica que se presenta a continuación:

- La importancia radica en cómo diferentes autores conceptualizan la atención al usuario o cliente y se dará epistemología de la siguiente manera:
  - La noción de servicio público puede ser expresada desde un punto de vista amplio y otro restringido. El primero, lo expone con las siguientes palabras:

Es la actividad especializada que desarrolla una persona, para dar satisfacción, mediante prestaciones concretas y continuas a una necesidad, ya sea general o colectiva, mientras estas subsistan.

Mientras que el segundo lo expresa en los próximos términos: Es la actividad especializada que desarrolla una persona particular o pública, ya sea directamente, o indirecta por medio de una persona, para dar satisfacción, mediante prestaciones concretas y continuas, a una necesidad general, o colectiva, mientras esta subsista. (Gutiérrez & González, 2003, pp. 927 y 930).

En su texto, Fernández (2002) define que, el servicio público: Es toda actividad técnica destinada a satisfacer una necesidad de carácter general, cuyo cumplimiento uniforme y continuo deba ser permanentemente asegurado, regulado y controlado por los gobernantes, con sujeción a un mutable régimen jurídico exorbitante del derecho privado, ya por medio de la administración pública, bien mediante partículas facultados para ello por autoridad competente, en beneficio indiscriminado de toda persona (pp. 162-163).



La importancia práctica radica en la entidad “Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana” y sus usuarios aplicando un cuestionario para sondear y saber cómo son atendidos y que tan satisfechos están.

Luego se realizará un plan de benchmarking para mejorar la atención utilizando diferentes técnicas y talleres de atención a al usuario.

Por otro lado, esta investigación tiene una importancia metodológica ya que se va a realizar una serie de procesos como por ejemplo: hacer que los trabajadores se sientan más comprometidos con la labor que realizan.

Y por último, se puede decir que este proyecto es viable debido a que gracias a los avances de la tecnología en la actualidad podemos acceder al internet y realizar búsquedas de diferentes temas con mayor rapidez y exactitud.

### **1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos**

#### **1.3.1. Objetivo general:**

- Diseñar un plan de benchmarking para mejorar la atención a los usuarios de la Dirección Regional de Lima Metropolitana.

#### **1.3.2. Objetivos específicos:**

- Determinar que las herramientas del benchmarking, son más propicios para ejecutar con efectividad la atención a los usuarios de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana.
- Analizar y controlar la atención a los usuarios con el benchmarking que permita mejorar la atención a los usuarios (juicio de expertos).
- Determinar si es factible la utilización del plan de benchmarking, que permita mejorar la atención a los usuarios.

#### **1.4. Limitaciones de la investigación**

Para la realización de esta investigación se tuvo como principal limitación el tiempo disponible para realizar la investigación; por motivos laborales y de estudios universitarios. Además, la poca información de antecedentes a nivel local.

Otra de las limitaciones fue que, no se encuentra mucha información actualizada con el título de atención al cliente y benchmarking.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## 2.1. Antecedentes de estudios

### 2.1.1. Internacionales

- Amado, D. & Vázquez, S. (2007) en su tesis titulada “Estudio de Benchmarking en Mantenimiento entre un Hotel Convencional y un Hotel Inteligente de la misma Franquicia Hotelera” – Universidad de las Américas Puebla, para obtener la Licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes, cuyo objetivo es analizar mediante el estudio benchmarking el costo de mantenimiento por habitación ocupada un hotel inteligente situado en la ciudad de México y uno convencional localizado en la ciudad de Puebla que pertenecen a la misma franquicia, además analizar las ventajas y desventajas de un hotel inteligente con respecto a un hotel convencional, comparar el gasto de mantenimiento por cuarto ocupado entre un hotel inteligente y un hotel convencional. Así mismo se abordan conceptos sobre sistemas inteligentes, sistemas automatizados, costos, benchmarking, entre otros.
- Bermúdez, M. (2007) en su tesis titulada “Principios de clase Mundial en la Manufactura en Redes Empresariales de la confección. Un Estudio de Benchmarking” – Universidad Nacional de Colombia para obtener el grado de Magíster en Administración, desarrolla el estudio de benchmarking competitivo soportado en redes empresariales y manufactura de clase mundial en el sector de la confección. La presente investigación expone, en primer lugar, las bases conceptuales para el desarrollo del estudio de benchmarking competitivo soportado en redes empresariales y manufactura de clase mundial en el sector de la confección. En segundo lugar, se describe el procedimiento general empleado para determinar el acercamiento a los principios de clase mundial de las empresas objeto de estudio pertenecientes a redes empresariales de la confección. Finalmente, se desarrolla el procedimiento propuesto como herramienta metodológica innovadora, en el que se exponen los resultados y los aportes de la investigación.
- Álvarez C. (2008). Morelia, Michoacán. En la tesis titulada: Aplicación de Benchmarking como Estrategia Operativa en el C.E.B. de Dr. Ignacio

Chávez de Queréndaro, Michoacán. Desarrollada en la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, en la cual resume lo siguiente:

En la actualidad las empresas tienen que competir no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares y países, lo anterior debido a la globalización que se ha estado presentando. Es por lo anterior que las empresas deben buscar formas o fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos. Una de estas herramientas o fórmulas es el benchmarking; la evolución del mismo que lo ha llevado a convertirse en una herramienta tan usada y valiosa para la mejora de las empresas que la utilizan.

Existen un gran número de autores que han escrito sobre el tema, por lo que el número de definiciones sobre el tema es muy variado también, igualmente variado es el tipo de métodos para hacer benchmarking, ya que dependiendo del autor o de la empresa donde se haya practicado este proceso son los pasos y fases del estudio.

### **2.1.2. Nacionales**

- Hernández, D. (2007) en su tesis titulada “Perú: Gestión Corporativa con Benchmarking para la competitividad de la Banca Estatal” – cuyo objetivo general es identificar los mejores enfoques de la banca estatal internacional que desarrolla prácticas exitosas (Chile, Argentina, Brasil y México), con el propósito de aportar elementos de juicio y conocimiento que conduzcan a la optimización de las estrategias y los procesos de la banca estatal peruana en el marco de la competitividad y globalización.

Y que los recursos gestionados por la banca estatal, alcance las metas, objetivos, misión y visión institucional, utilizando modernas herramientas de gestión como el benchmarking; mediante la cual utilizaron las prácticas exitosas de la banca estatal internacional para aplicarlo en nuestro país.

- Clemente, L. (2008) en su tesis titulada “Mejora en el nivel de atención a los clientes de una entidad bancaria usando simulación” – Pontificia Universidad Católica del Perú, para optar el título de Ingeniero Industrial, con el objetivo realizar mejoras en busca de la disminución del tiempo de espera de los clientes. Esto redundará en aumentar el nivel de satisfacción del cliente, que como se sabe es un factor muy importante en cualquier empresa, más aún en una dedicada al servicio. Se centró el análisis en las colas generadas únicamente en las ventanillas. Para ellos se recopiló toda la información necesaria.

### **2.1.3. Locales**

- Guardia, J. (2008) en su tesis titulada “Gerenciamiento Corporativo con Benchmarking para la efectividad de los gobiernos Locales” El caso de la Municipalidad Metropolitana de Lima – con el objetivo que sea utilizado por los gobiernos locales distritales para llevar a cabo su gestión municipal en el marco de las estrategias y orientado a mejorar la calidad de su gestión institucional en total beneficio para las comunidades locales, además utilizan la herramienta de benchmarking que le permitirá hacer frente a la rápida evolución del entorno económico, social y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de la comunidad y adaptar su estructura, procesos y procedimientos para asegurar la continuidad y desarrollo.

## **2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado**

### **2.2.1. Definición de la variable N° 01: Benchmarking**

“El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicio y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (Spendolini, 1994, p. 11).

- Illaned D. & Herrera M. (2009) Existen dos proverbios que justifican la existencia del benchmarking. Uno de ellos es de origen chino y data de hace más de mil 500 años, y reza “Si usted conoce a su enemigo y se conoce así mismo, no tiene por qué temer el resultado de 100 batallas”. El otro se originó en Japón y proviene de la palabra

Dantotsu que significa “luchar por ser el mejor de los mejores”. El origen del benchmarking proviene de la misma naturaleza humana, de la necesidad de ser mejores a medida que transcurre el tiempo.

El benchmarking o comparación referencial, nació a partir de la necesidad de las compañías de saber cómo se están desempeñando otras empresas con la finalidad de tener información que les permita mejorar los procesos y entrar en un patío amplio nivel de competitividad. Gracias a la búsqueda continua de mejoras, tanto en los procesos industriales como en los comerciales, se lleguen a encontrar formas de aplicación que se traducen en resultados positivos para las empresas. Tal es el caso del benchmarking.

El benchmarking como herramienta gerencial, nace en Estados Unidos hacia finales de los sesenta, como un modelo que busca “aprender de otros”; identificando y mejorando procesos ya establecidos por otras empresas, y basados en este conocimiento poder lograr el objetivo propuesto. Los métodos utilizados para realizar éste, comparándolo con la actividad propia de la empresa que se quiere mejorar y sacar un gran provecho de lo observado, poniéndolo en práctica casi de forma inmediata para beneficio propio. Para dicho propósito se toma por evidente que los modelos a imitar serán los mejores en su campo de acción.

Es aquí cuando nace esta herramienta de éxito, aplicada en principio por una empresa norteamericana llamada Xerox Corporation en los años 80. Esta empresa que disfrutó durante varios años del monopolio en la industria copiadora. La certeza de un crecimiento año tras año dio como evidente resultado una empresa arrogante, torpe y feliz; cosa lo cual no conforma una peligrosa combinación, generando como consecuencia con el transcurrir de los años disminuciones progresivas de participación en el mercado, creando en un futuro incierto para la empresa.

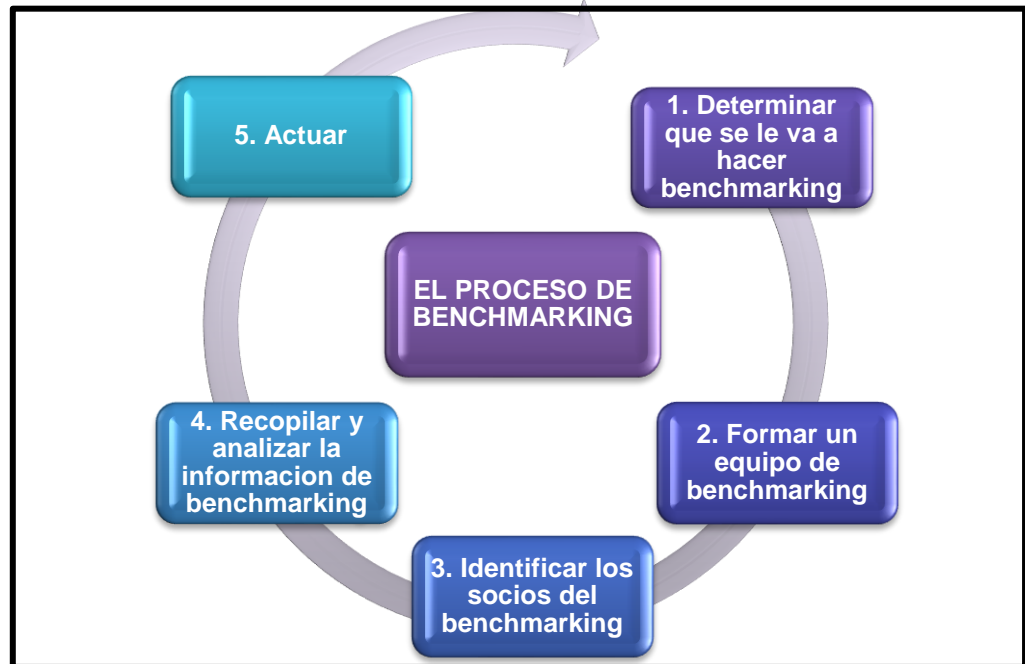
Los primeros autores en documentar y delimitar el concepto de benchmarking fueron:

- Camp R. (1989) nos comenta que, las prácticas o procesos son evaluados comparativamente para mejorar el conocimiento e identificar procesos mejorados. Analizando a sus predecesores afirma este proceso en su forma genérica tiene dos elementos esenciales: estándares de medida (o “métricas”) y prácticas. Es decir, el procedimiento debe ser acometido en dos frentes: la comparación de la medida para identificar desviaciones en la actuación y la identificación de los procesos de tareas que dan lugar a esas métricas. El autor insta a una comprensión completa de las prácticas, previa a una métrica de benchmarking. Las mediciones de benchmarking se vislumbran como el resultado de la comprensión de las mejores prácticas.
- Spendolini, M. (1992). "El benchmarking es un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas y el propósito es el mejoramiento organizacional".

#### **2.2.1.1. Modelo del proceso de benchmarking**



**Figura N° 01**  
**“Proceso de benchmarking”**



**Fuente:** Michael Spendolini

**2.2.1.1.1. Determinar que se le va a hacer benchmarking**

El objetivo es planear la investigación del benchmarking, identificando a los clientes para la información, sus necesidades, y definir asuntos específicos a los cuales se les va a hacer benchmarking.

**2.2.1.1.2. Formar un equipo de benchmarking**

Proceso en el cual se escoge, orienta y dirige a un equipo. Los papeles y responsabilidades específicas se les asignan a los miembros del equipo.

**2.2.1.1.3. Identificar los socios del benchmarking**

En este proceso se identifican fuentes de información que se utilizarán para la recopilar la información de benchmarking e identificar

diferencias de desempeño para determinar cuáles son los factores responsables de los mejores resultados del área de referencia.

**2.2.1.1.4. Recopilar y analizar la información de benchmarking**

Proceso en el cual se seleccionan los métodos específicos de recopilar la información, luego se sintetiza para hacer un análisis de información existente y la información que entrega el área con la que se realizará la comparación.

**2.2.1.1.5. Actuar**

La acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la ejecución real del cambio, basado, al menos en parte, en la información recopilada durante la investigación de benchmarking.

**2.2.1.2. Tipos de benchmarking**

**2.2.1.2.1. Benchmarking Interno**

Este tipo de benchmarking consiste en determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia de actividades similares en diferentes sitios, departamentos, unidades operativas, etc.

El benchmarking interno involucra la labor de mirar dentro de su organización para determinar si en otras locaciones se están realizando actividades similares y para luego definir las mejoras prácticas observadas.

**Figura N° 02**  
**“Benchmarking interno”**



**Fuente:** Elaboración propia (2015)

#### **2.2.1.2.2. Benchmarking Competitivo**

Este tipo de benchmarking comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de sus competidores directos de su organización. Uno de los aspectos más importantes es identificar información específica acerca de los productos, procesos y resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de la organización.

Como ventajas se tiene información directamente relacionada con los resultados del negocio, en otras palabras, información que resulta

importante y trata del mismo producto o servicio que se produce.

#### **2.2.1.2.3. Benchmarking Funcional**

Este proceso hace referencia a la forma en que funcionan o se hacen las cosas más que en los propios competidores directos y los de su organización.

Se tiene como objetivo principal, detectar aquellas empresas de cualquier tipo que cuenten con las mejores prácticas que han logrado convertirse en organizaciones de excelencia. Es decir, el benchmarking funcional, ayuda a descubrir prácticas innovadoras que benefician a la empresa, además se contará con tecnologías o prácticas que se adapten a los procesos y servicios de la empresa, lo cual hace sentir al trabajador que toda actividad realizada tiene sus logros tanto personales como a nivel de equipo.

#### **2.2.1.3. Importancia del Benchmarking**

El benchmarking es muy importante para mejorar la administración del factor humano, es el proceso continuo de medición de productos, servicios y de procesos que permite compararse con principales competidores, con el objetivo de ser el mejor entre los mejores. Es decir, alcanzar el nivel competitivo más alto a cualquier nivel de organización.

Además, es el perfecto ejercicio para detectar oportunidades, amenazas, así también como las debilidades y fortalezas que provienen de nuestro entorno de competidores. De esta manera el benchmarking es perfecto para extraer información valiosa sobre nuestra situación, nuestros competidores y conocer a fondo sus estrategias.

**Figura N° 03**  
**“Ventajas del benchmarking”**

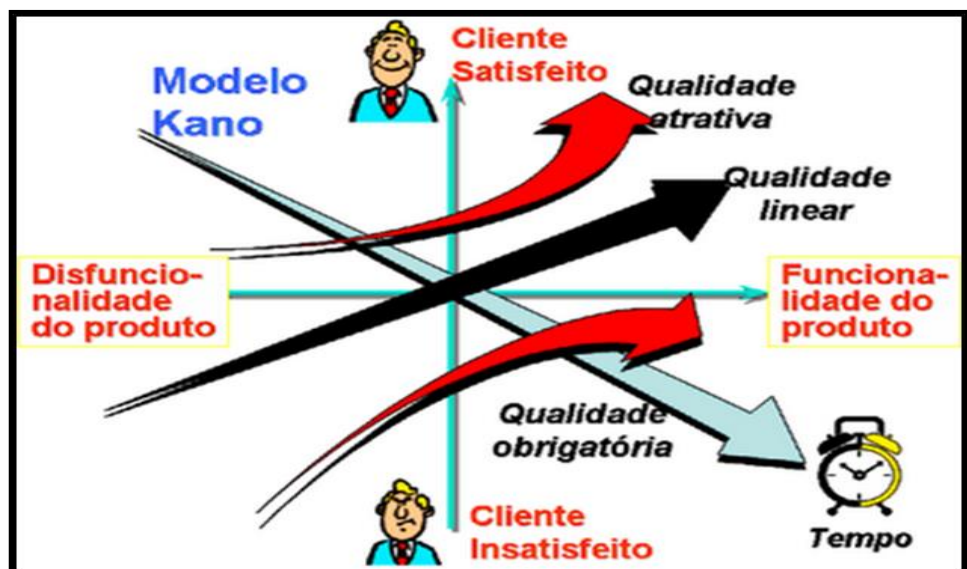


Fuente: Elaboración propia (2015)

**2.2.2. Definición de la variable N° 02: Atención al usuario**

- **Kano, N. (1980)** ofrece a los usuarios información sobre los atributos de un nuevo producto, importante para todos nosotros los consumidores.

**Figura N° 04**  
**“Satisfacción del cliente”**



Fuente: Modelo Kano

### El modelo Kano:

- Gestión de calidad
- Técnica de comercialización que se puede utilizar para medir la satisfacción del cliente.
- Visualiza los atributos o características del producto
- Gestión de calidad

Martínez & Fernández (2003) nos comentan que, la teoría “X” y “Y” de McGregor (1960), es una teoría que tiene gran difusión en muchas empresas. La **teoría X** supone que los seres humanos deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La **teoría Y** supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades.

**Tabla N° 01**  
**“Teoría “X” y “Y” de McGregor”**

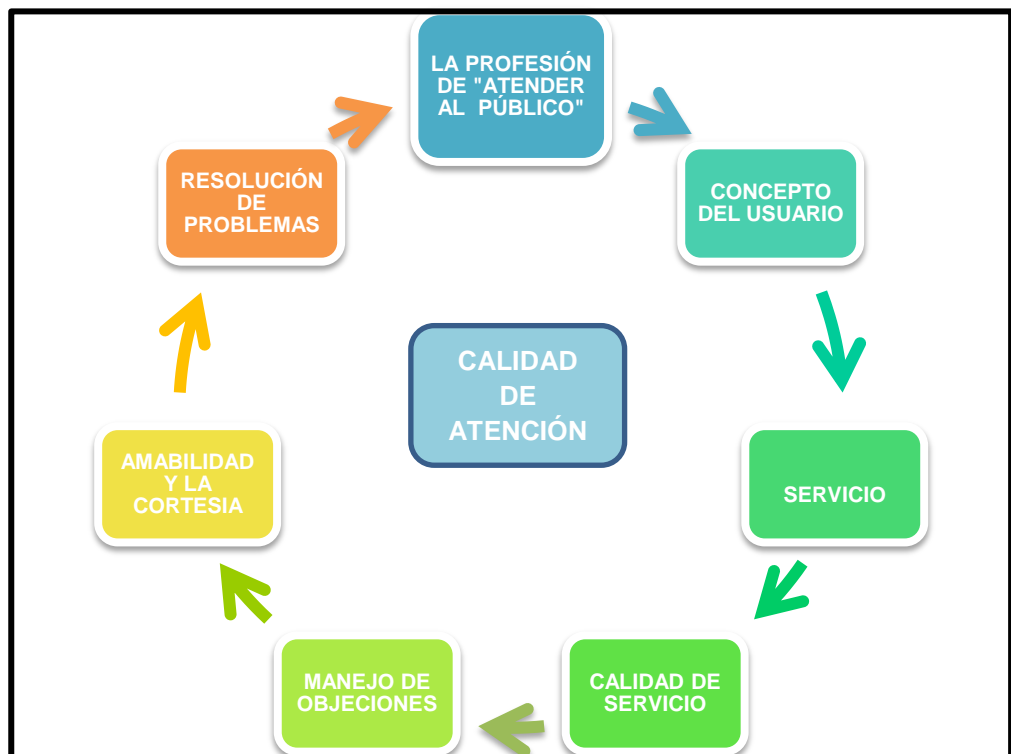
TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabaja lo menos posible.</li> <li>- Carecen de ambición y su única motivación es el dinero.</li> <li>- Busca ante todo su seguridad y evitan responsabilidades.</li> <li>- Prefieren que les manden.</li> <li>- Se resisten a los cambios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideran el trabajo como algo natural.</li> <li>- Se auto dirigen hacia la consecución de los objetivos que se les asigna.</li> <li>- Buscan responsabilidades.</li> <li>- Tienen imaginación y creatividad.</li> <li>- Sienten motivación, desean perfeccionarse.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

### 2.2.2.1. Importancia de la atención al usuario

La importancia de saber dirigirnos a un usuario es de valiosa importancia, es la imagen que se vende, no solo queda bien representada nuestra imagen ante la persona que se acerca a obtener información o a que sean resueltas sus inquietudes, también la Empresa, Institución o lugar de trabajo donde estemos, ya que los servicios que presta dicha Entidad debe ser dados a conocer de una manera muy cordial y acertada de modo que el usuario o interesado en conocer más sobre esta Entidad no quede con interrogantes, sino que la información suministrada haya satisfecho sus inquietudes.

**Figura N° 05**  
**“Calidad de atención”**



**Fuente:** Elaboración propia (2015)

### 2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

- **Planificación:** Reyes, A. (2002) nos comenta que, todo proceso administrativo, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además, se dan de suyo simultáneamente.
- **Servicio:** Lamb, Ch., Hair, J. & McDaniel, C. (2011) nos comentan que, un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente.
- **Calidad:** Deming, W. (1989) define que, la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.
- **Actividad:** Actividad empresarial es el conjunto de acciones que realizan los empresarios organizando el trabajo personal y/o el capital, por cuenta propia, con la finalidad de crear o distribuir bienes o servicios destinados a sus consumidores y usuarios, ya sean estos finales o no.
- **Suministro:** Stock, J. & Lambert, D. (2001) nos define que, es una parte de la cadena que planea, implementa y controla el eficiente, efectivo flujo y almacenamiento de bienes, servicios y la información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente.



- **Ciente:** El “Diccionario de Marketing, de Cultural”, término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

#### **3.1.1. Tipo de estudio**

La presente investigación es de tipo Experimental, descriptiva y explicativa.

El tipo de estudio que se realizará es explicativo, porque al realizar el plan de benchmarking para mejorar la atención a los usuarios, se estudiarán las variables del problema para saber cómo influyen en otras variables. Por lo que se obtendrá una relación causa – efecto y así medir factores específicos.

- Descriptiva puesto que, describe fenómenos sociales o clínicos en una circunstancia temporal y geográfica determinada. Desde el punto de vista cognoscitivo su finalidad es describir y desde el punto de vista estadístico su propósito es estimar parámetros (Supo J. 2014).
- Explicativo porque, su finalidad es explicar el comportamiento de una variable en función de otras; aquí se plantea una relación de causa-efecto, y tiene que cumplir otros criterios de causalidad; requiere de control tanto metodológico como estadístico. Es decir los estudios explicativos se usan para explicar, porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones implica la exploración, la descripción y la correlación de lo investigado (Supo J. 2014).
- Experimentales porque, son aquellos estudios en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes (supuestas causas), para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos), dentro de una situación control. (Supo J. 2014).

#### **3.1.2. Diseño de investigación**

El diseño empleado en el presente estudio es: Pre experimental porque según Hernández, R. (2006) define que, “los sujetos no se asignan al azar a los grupos ni se emparejan, sino que los grupos ya están formados antes del experimento: Son grupos intactos (la razón por la que surgen y la manera como se formaron es independiente o aparte del experimento)”.

El diseño utilizado para su realización es en base al siguiente gráfico.

Este diseño se diagramaría así:



**Leyenda:**

**G:** Grupo de estudio

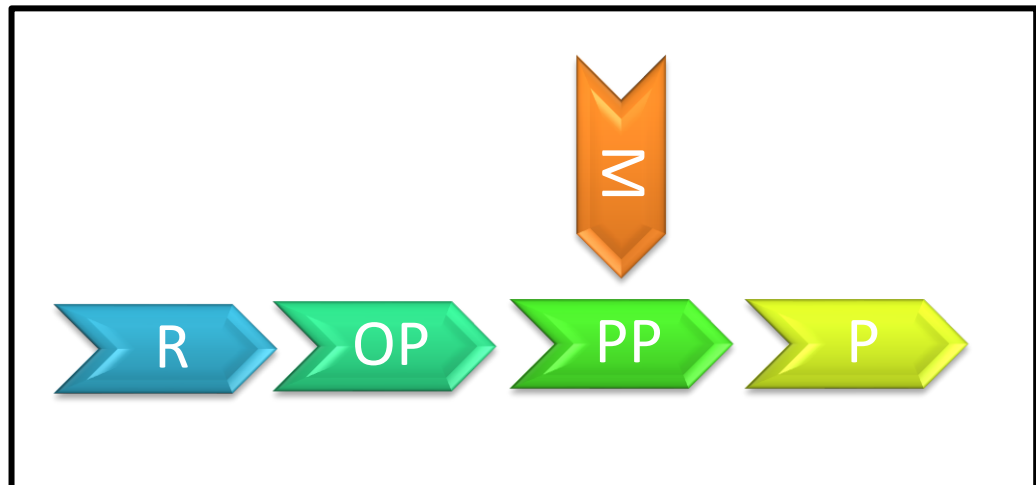
**X:** Plan de benchmarking

**O:** Test o medición

En base a lo anteriormente mencionado, podemos determinar y realizar nuestro diseño de investigación, siendo éste el siguiente.

**Figura N° 06**

**“Diseño de estudio”**



**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Dónde:**

- **R** = Realidad de la entidad
- **OP** = Observación del problema
- **M** = Modelo de Robert Camp
- **PP** = Proceso de planificación
- **P** = Propuesta

### 3.2. Población y muestra

#### 3.2.1. Población

Es el grupo de todos elementos definidos antes de la selección de una muestra. Una población definida debe determinarse tomando en cuenta sus elementos, unidades de muestras, alcance y tiempo (Linares, 2009, p. 162).

La población de estudio está constituida aproximadamente 15000 usuarios que asisten mensualmente a la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana. Estos se encuentran distribuidos en: Unidad de Gestión Administrativa, Unidad de Gestión Institucional, Unidad de Gestión Pedagógica, Oficina de Asesoría Jurídica.

#### 3.2.2. Muestra

La muestra es un subgrupo de la población, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

Hernández, R. (2003) menciona que, para seleccionar una muestra, primero se define la unidad de análisis (esto se entiende como personas, organizaciones, periódicos, etc.) en otras palabras, se refiere a “quienes van a ser medidos”. También afirma que se debe precisar el problema a investigar, así como los objetivos de investigación, lo cual llevará a delimitar la población que será estudiada y sobre la cual se pretenda generalizar los resultados obtenidos. De esta forma “la población es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones”.

La muestra de la investigación será determinada por la siguiente fórmula:

$$N = \frac{(Z^2) x(p)(q)(N)}{e^2 (N - 1) + Z^2 (p)(q)}$$

$$N = \frac{15000(1.96)^2 * (0.05) * (0.95)}{(0.04)^2 * (15000 - 1) + (1.96)^2 * (0.05) * (0.95)}$$

$$N = 113 \text{ Encuestas}$$

**Dónde:****N** = Tamaño poblacional**Z** = Nivel de confianza**p** = Probabilidad de éxito**q** = Probabilidad de fracaso**e** = Error muestral**3.3. Hipótesis****3.3.1. Hipótesis general:**

Al Diseñar el plan de benchmarking entonces permitirá mejorar la atención a los usuarios de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana.

**3.3.2. Hipótesis nula:**

Si se aplica un plan de benchmarking entonces no mejorará la atención a los usuarios de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana.

**3.3.3. Hipótesis específicas:**

- Las herramientas del benchmarking, son más propicios para ejecutar con efectividad la atención a los usuarios de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana.
- Analizando y controlando la atención a los usuarios con el benchmarking, elevará la calidad de atención a los usuarios en la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana.
- Al determinar la utilización del plan de benchmarking, permitirá reducir significativamente el tiempo de la atención a los usuarios de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana.

**3.3.4. Consistencia Interna de la hipótesis**

Con la realización de la prueba de hipótesis, utilizando la prueba de U de Mann Whitney para muestras independientes; se obtuvo como

resultado un valor  $p = 0.000$ , la cual sirvió para tomar la decisión de aceptar la hipótesis alterna, en tal sentido la aplicación del plan de benchmarking para mejorar la atención a los usuarios de la “Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana”.

### **Prueba de hipótesis**

- **H0:** Cuestionario

Si se aplica un plan benchmarking entonces no mejorará la atención a los usuarios de Lima Metropolitana.

- **H1:** Si se aplica un plan benchmarking entonces mejorará la atención a los usuarios de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana.

**Nivel de significancia: 0.05%**

**Entonces:**

**P = 0.00**

## **3.4. Variables – operacionalización**

### **3.4.1. Variable independiente: Plan de benchmarking**

- **Definición conceptual:** Es un método para ayudar en la planificación y desarrollo de productos, servicios o sistemas que sistematiza la medición/evaluación de los niveles de las prestaciones técnicas o de calidad alcanzados en la firma propia en comparación con los resultados de los mejores competidores, en diferencia a determinadas magnitudes que deben definirse como las más relevantes (Rodríguez, F. 2004).
- **Definición Operacional:** Es una estrategia que fomenta el trabajo de equipo al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios para permanecer competitivos más bien que en el interés personal, individual. Es un enfoque administrativo.

### **3.4.2. Variable dependiente: Atención al usuario**

- **Definición Conceptual:** Rodríguez, J. & Jiménez, J. (2008) nos define que, es el conjunto de actividades interrelacionadas que

ofrece un proveedor con el fin de que el cliente adquiera el producto en el tiempo y lugar adecuado y asegurar su uso correcto.

- **Definición Operacional:** Acción que efectuamos en beneficio de los usuarios manifestando interés y ofreciendo una atención exclusiva.

### **3.4.3. Operacionalización de la variable**



**Tabla N°02**  
**“Operacionalización de la Variable”**

PROBLEMA	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	
¿Cómo la aplicación de un plan de benchmarking mejora la atención a los usuarios en la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana?	<b>Variable Independiente:</b> Plan de benchmarking	Es un proceso que ayuda en la planificación y desarrollo de productos y servicios que regula la medición, evaluación de los niveles de las asistencias técnicas o de calidad alcanzados, con los resultados de los mejores competidores, en diferencia a determinadas dimensiones que deben definirse como las principales.	1. Planificación	Proceso	<b>CUESTIONARIO</b>	
				Actividades		
				Objetivos		
			2. Servicio	Satisfacción		
				Acción		
			3. Calidad	Beneficio		
	Servicio					
	Necesidades					
	<b>Variable Dependiente:</b> La atención al usuario	Es el conjunto de actividades relacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.	1. Actividades	Ejecución		<b>CUESTIONARIO</b>
				Actividad		
				Programa		
			2. Suministro	Procesos		
Integración						
Información						
3. Cliente			Tiempo			
			Organización			
			Servicio			

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

### **3.5. Métodos y técnicas de investigación**

#### **3.5.1. Método de investigación**

Vargas (2009) se refiere, el método, es el camino, la vía, la estructura del proceso de investigación científica; es el sistema de procedimientos, la forma de estructuración de la actividad para transformar el objeto, para resolver el problema, para lograr el objetivo". (p. 35).

Los métodos a abordar en el estudio, se han convertido en una actividad mediadora entre el objeto que se investiga y el sujeto de la investigación. Los métodos a usar son:

- Método Descriptivo, para enumerar las características de la realidad del problema.
- Método Analítico, para analizar y sistematizar los datos de la realidad y de la base teórica científica.
- Método Inductivo, para establecer generalidad de los resultados.
- Método Deductivo, para establecer la síntesis de los antecedentes, teorías de los antecedentes, teoría y elaboración de la propuesta.
- Método Inductivo – Deductivo, para obtener las conclusiones.

La presente investigación se utilizará el método cuantitativo.

De acuerdo al propósito del estudio, se asume el método cuantitativo. Es pertinente, en toda investigación, porque primero se realizará un estudio situacional de la entidad a través de la observación de forma directa, para luego poder realizar la aplicación de técnicas (cuestionario) que ayuden a cuantificar los datos de las variables de la investigación y permitan obtener resultados que faciliten implementación del modelo.

### **3.6. Descripción de los instrumentos utilizados**

En el estudio, se emplearán métodos teóricos y métodos empíricos de la vertiente científica que por cierto posibilitarán en un primer momento realizar el estudio *facto perceptible* de la investigación (diagnóstico). Se utilizarán en esta perspectiva, métodos prácticos y métodos teóricos, tales como: la observación individual y grupal directa e indirecta, se realiza un cuestionario para evaluar la variable “Atención al usuario”, el análisis y síntesis, entre otros recursos que ameriten aplicarse.

El cuestionario aplicado a los 113 usuarios ha tenido 30 ítems para medir la atención al usuario.

Hernández (2010) nos comenta, todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. Una vez elaborado el instrumento, éste debe de ser revisado por especialistas con el fin de comprobar si está bien elaborado, si es confiable y fiable, es decir válido. Después de haber pasado la prueba de fiabilidad, generalmente se somete a prueba los cuestionarios, listas de control, encuestas, escalas, etc.; es decir, instrumentos que por su complejidad pueden ser susceptibles de errores, omisiones, excesos, desviaciones.

Esto obliga a que el instrumento que se está utilizando se hiciera una revisión de las variables, ítems e indicadores. Asimismo, implicó revisar términos, expresiones y procedimientos de su aplicación. Se tuvo presente que es nuestro instrumento es una encuesta libre y que las personas con los que se probó el instrumento se les consideró colaboradores de la investigación.

### **3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos**

El procesamiento estadístico de los datos efectivos que se recogerán durante la investigación y que serán procesados, considerando instrumentos de la estadística descriptiva e inferencial. Los resultados se presentarán en cuadros, tablas y gráficos debidamente analizados e interpretados, que servirán de base para la discusión respectiva y, por ende, para elaborar las

conclusiones generales del trabajo. De manera específica el tratamiento estadístico de la información de ambos instrumentos, se realizará siguiendo el proceso siguiente:

**a) Seriación:** Para dar inicio al procesamiento de datos, será necesario ordenar instrumentos aplicados en un solo sistema de seriación para facilitar la identificación.

**b) Codificación:** Siguiendo con el procesamiento de datos se dará inicio a la codificación para lo cual aplicaremos hojas de codificación, teniendo en cuenta las respuestas para codificarías en números.

- ❖ **(1) Nunca**
- ❖ **(2) Casi nunca**
- ❖ **(3) Algunas veces**
- ❖ **(4) La mayoría de veces**
- ❖ **(5) Siempre**

**c) Tabulación:** Para el inicio de la tabulación se registrará la respuesta de las hojas de codificación en una matriz, la cual permitirá elaborar cuadros estadísticos correspondientes a la contratación de números de objetivos.

**d) Análisis e interpretación de información:** Una vez elaborado los cuadros estadísticos se procederá a analizar la hipótesis para tener una visión integral de lo que se pretenderá lograr con este estudio. Por consiguiente, se contrastará la hipótesis con las variables y objetivos, y así demostrar la validez de estas. Al final se formularán las conclusiones y sugerencias con miras a mejorar la problemática investigada. (p.47)

Para realizar el procesamiento y análisis de los datos se utilizó como herramienta principal el SPSS que es un programa estadístico informático

muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado.

Ésta herramienta cumple con todas las fases que implica un análisis de datos como la planificación, elaboración, preparación, análisis de los datos y elaboración de un informe, que a su vez permite un análisis integral de los datos.

De este modo lo primero que se realizó es la sumatoria de todos los ítems codificados realizados con anterioridad en la tabulación por lo cual se obtuvo la sumatoria.

**Tabla N° 03**  
**Resultado de la estadística de Fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,934	30

Como segundo paso se encontró el alfa de Cronbach que determina la fiabilidad del instrumento, el resultado de esta prueba fue de 0.934 lo que demostró que el cuestionario realizado es fiable. El tercer paso fue dimensionar los 30 ítems del instrumento presentadas en el cuadro de operacionalización.

El cuarto paso fue realizar la escala valorativa para así obtener los valores mínimos y máximos de las seis dimensiones y poder realizar el análisis respectivo. Luego de este paso se procedió a utilizar los estadísticos descriptivos del programa para que este nos brinde los gráficos obtenidos después de haber aplicado el instrumento.

Finalmente, con este mismo programa se realizó la prueba de normalidad la cual dio como resultado que la distribución de nuestras variables son no

paramétricas; por lo que seleccionamos la prueba no paramétrica para dos muestras independientes (U de mann Whitney), para poder aprobar o rechazar nuestra hipótesis de estudio, el resultado de esta prueba fue un valor  $p = 0.00$  lo que nos permite afirmar a un nivel de confianza del 95% que la hipótesis de la investigación es significativa.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS**  
**RESULTADOS**

## 4.1 Resultados del estudio

### 4.1.1. Análisis descriptivo

**Tabla N° 04**

**“Tabulación cruzada de la variable Benchmarking y la variable Atención al usuario”**

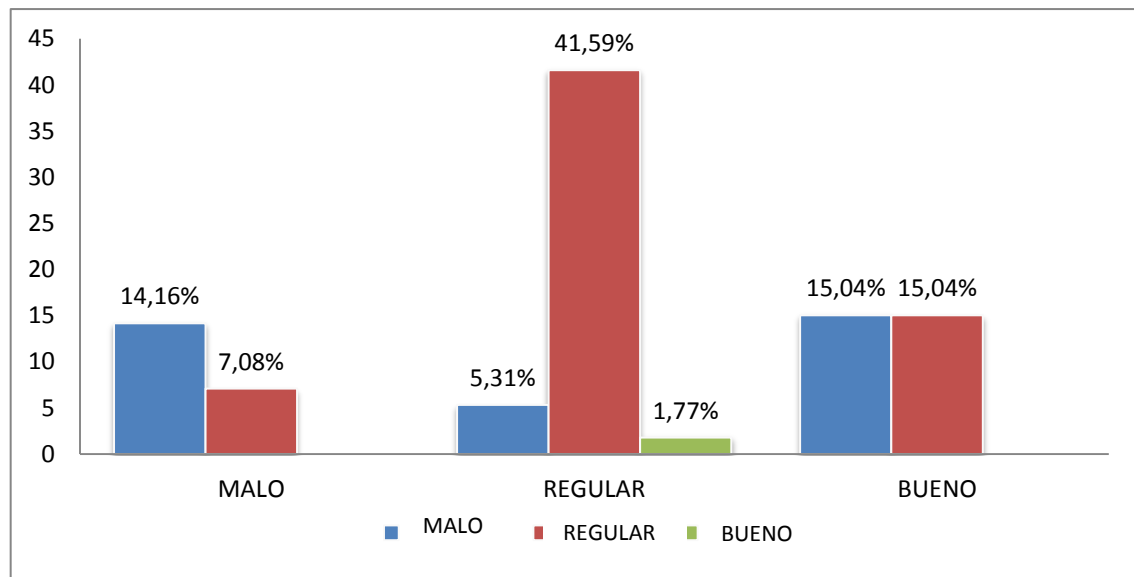
Recuento

		ATENCIÓN (agrupado)			Total
		MALO	REGULAR	BUENO	
BENCHMARKING (agrupado)	MALO	16	8	0	24
	REGULAR	6	47	2	55
	BUENO	0	17	17	34
Total		22	72	19	113

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Figura N° 07**

**“Resultado de Benchmarking y atención agrupado”**



**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Descripción:**

En la figura se puede apreciar que existe un mayor porcentaje de respuestas en la categoría regular con 15,04%, regular 41,59% y menor frecuencia en la categoría malo con 7,08% lo cual nos permite tener una idea de la relación entre las variables.



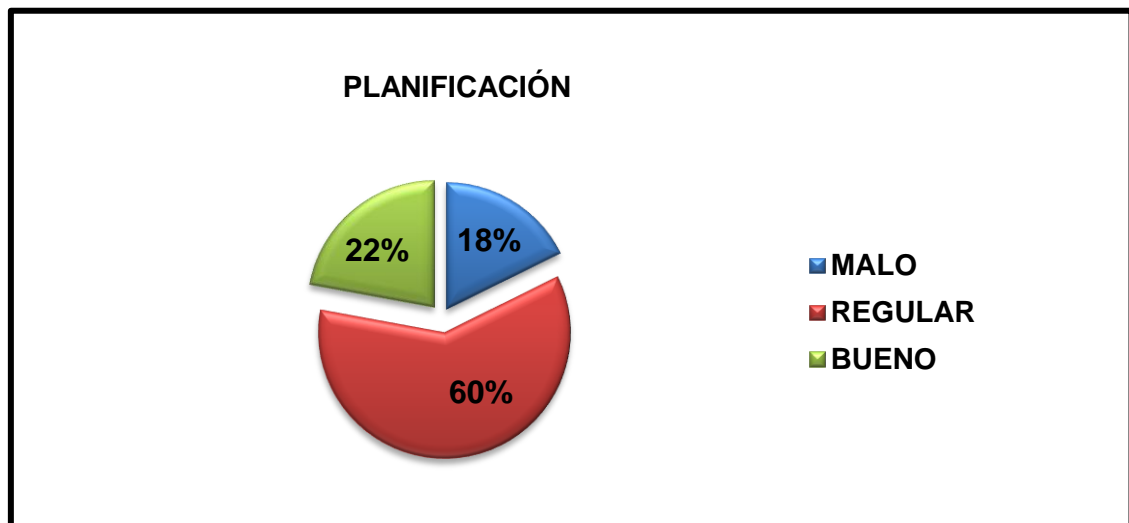
#### 4.2. Dimensión N° 01 Planificación

**Tabla N° 05**  
**“Resultados según Dimensión – Planificación”**

<b>PLANIFICACIÓN</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	20	17,7	17,7	17,7
	REGULAR	68	60,2	60,2	77,9
	BUENO	25	22,1	22,1	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Figura N° 08**  
**“Resultado de la dimensión planificación”**



**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Descripción de la dimensión planificación:**

En la figura podemos observar que las respuestas de los usuarios respecto a la dimensión planificación fueron:

- El 60% opinan que es regular, mientras que un 22% opina que es bueno, y por último un 18% de los encuestados opinan que es mala.

#### 4.3. Dimensión N° 02 Servicio

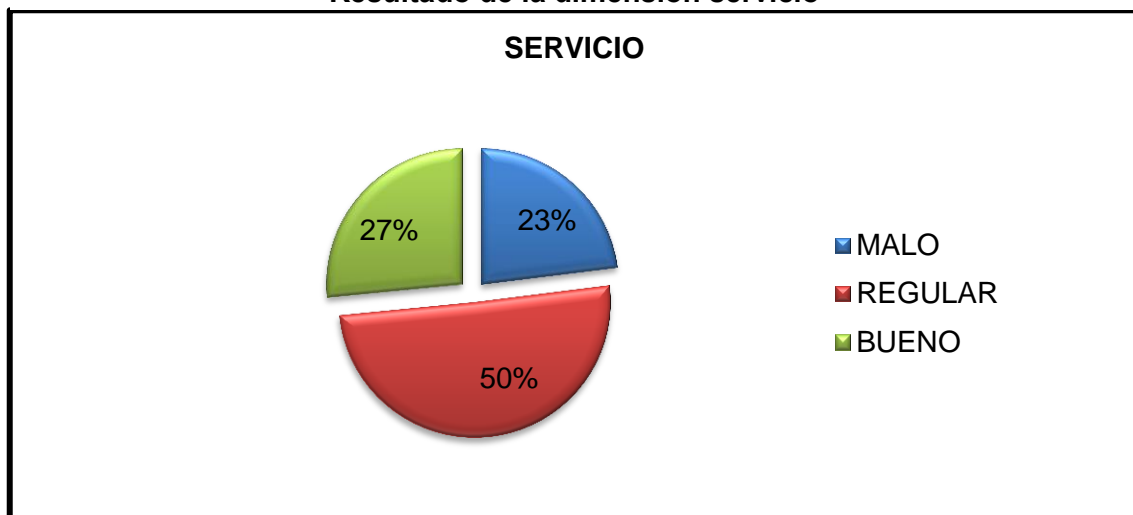
**Tabla N° 06**  
**“Resultados según Dimensión – Servicio”**

		<b>SERVICIO</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	26	23,0	23,0	23,0
	REGULAR	57	50,4	50,4	73,5
	BUENO	30	26,5	26,5	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Figura N° 09**

**“Resultado de la dimensión servicio”**



**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Descripción de la dimensión servicio:**

En la figura podemos observar que las respuestas de los usuarios respecto a la dimensión servicio fueron:

- El 51% de los encuestados opina que es regular, el 26% opina que es bueno, y el 23% opina que es malo.

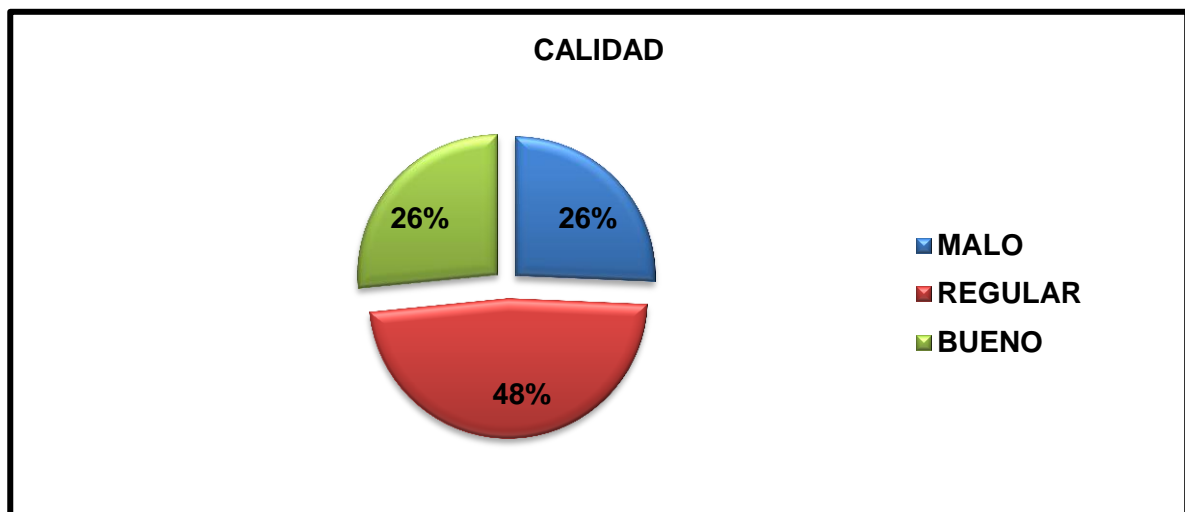
#### 4.4. Dimensión N° 03 Calidad

**Tabla N° 07**  
**“Resultados según dimensión – Calidad”**

		<b>CALIDAD</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	29	25,7	25,7	25,7
	REGULAR	54	47,8	47,8	73,5
	BUENO	30	26,5	26,5	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Figura N° 10**  
**“Resultado según dimensión calidad”**



**Fuente:** Elaboración propia (2015)

#### **Descripción de la dimensión calidad:**

En la figura podemos observar que las respuestas de los usuarios respecto a la dimensión calidad fueron:

- El 48% de los encuestados opina que es regular, 26% de los encuestados opina que es malo, y el 26% de los encuestados opina que es bueno.

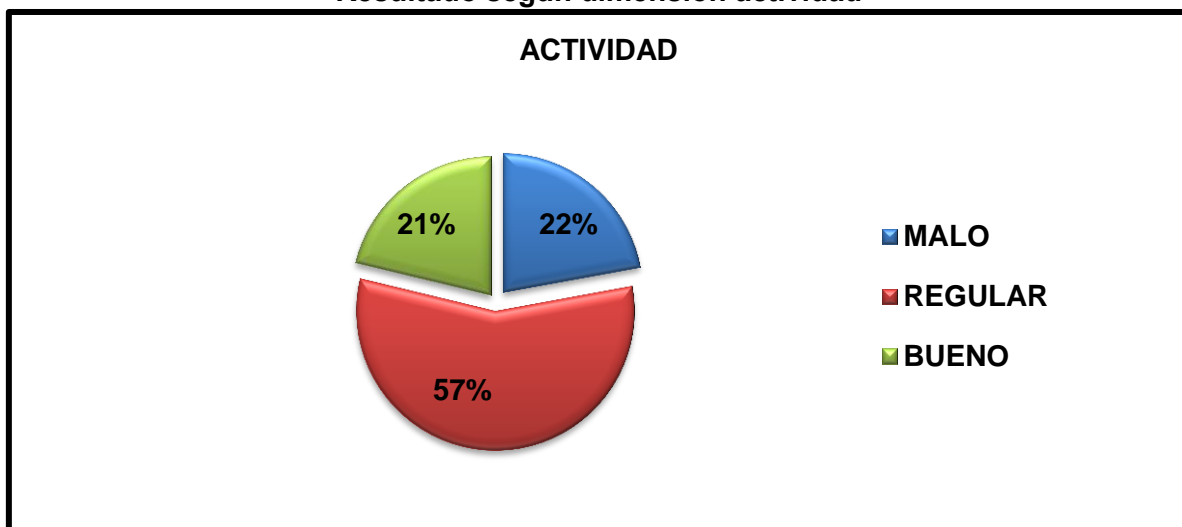
#### 4.5. Dimensión N° 04 Actividad

**Tabla N° 08**  
**“Resultados según dimensión – Actividad”**

		<b>ACTIVIDAD</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	25	22,1	22,1	22,1
	REGULAR	64	56,6	56,6	78,8
	BUENO	24	21,2	21,2	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Figura N° 11**  
**“Resultado según dimensión actividad”**



**Fuente:** Elaboración propia (2015)

#### **Descripción de la dimensión actividad:**

En la figura podemos observar que las respuestas de los usuarios respecto a la dimensión actividad fueron:

- El 57% de los encuestados opina que es regular, el 22% de los encuestados opina que es malo, y el 21% de los encuestados opina que es bueno.

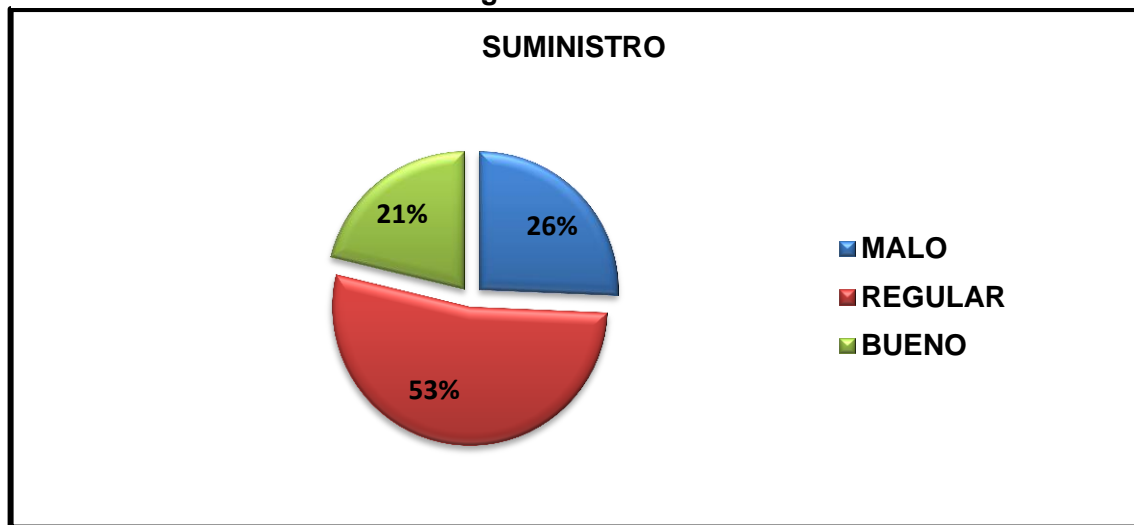
#### 4.6. Dimensión N° 05 Suministro

**Tabla N° 09**  
**“Resultados según dimensión – Suministro”**

<b>SUMINISTRO</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	29	25,7	25,7	25,7
	REGULAR	60	53,1	53,1	78,8
	BUENO	24	21,2	21,2	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Figura N° 12**  
**“Resultado según dimensión Suministro”**



**Fuente:** Elaboración propia (2015)

#### **Descripción de la dimensión suministro:**

En la figura podemos observar que las respuestas de los usuarios respecto a la dimensión suministro fueron:

- El 53% de los encuestados opina que es regular, el 26% de los encuestados opina que es malo, y el 21% de los encuestados opina que es bueno.

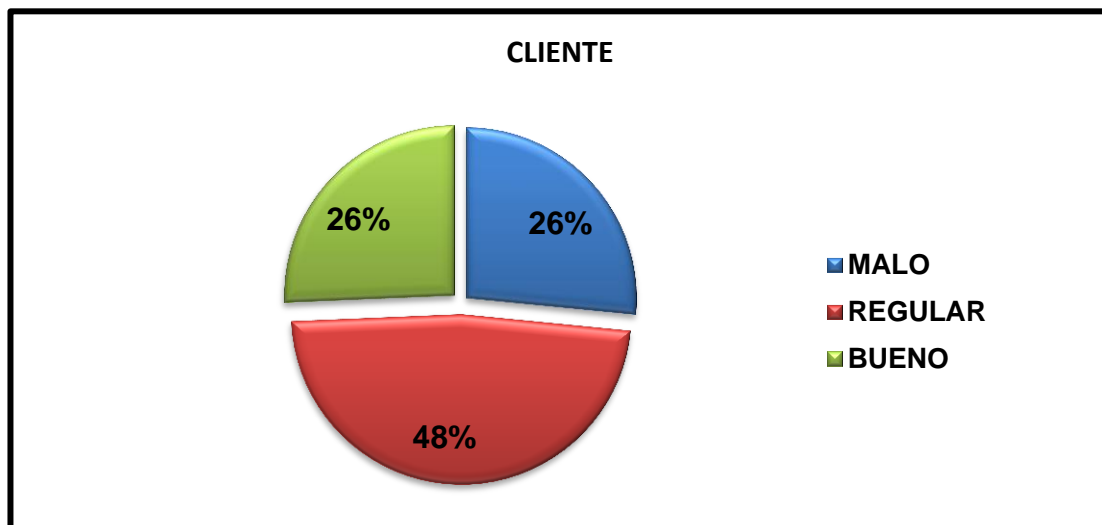
#### 4.7. Dimensión N° 06 Cliente

**Tabla N° 10**  
**“Resultados según dimensión – Cliente”**

<b>CLIENTE</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	30	26,5	26,5	26,5
	REGULAR	54	47,8	47,8	74,3
	BUENO	29	25,7	25,7	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Figura N° 13**  
**“Resultado según dimensión cliente”**



**Fuente:** Elaboración propia (2015)

#### **Descripción de la dimensión cliente:**

En la figura podemos observar que las respuestas de los usuarios respecto a la dimensión cliente fueron:

- El 48% de los encuestados opina que es regular ,26% de los encuestados opina que es malo, y el 26% de los encuestados opina que es bueno.

#### 4.8. Prueba de normalidad

**Tabla N° 11**

**“Pruebas de normalidad”**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
BENCHMARKING	,082	113	,058	,962	113	,003

a. Corrección de significación de Lilliefors

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
ATENCIÓN	,121	113	,000	,909	113	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Fuente:** Elaboración propia (2015) - SPSS

**Descripción:**

Los resultados de prueba de normalidad indican que la variable benchmarking se distribuye normalmente ( $p$ -valor  $> 0.05$ ) y que la variable atención al cliente ( $p$ -valor  $000 < 0.05$ ) no se distribuye normalmente. Por lo que elegimos la prueba no paramétrica para dos muestras independientes (U de Mann Whitney) para probar si existe relación entre el benchmarking y la atención al cliente.

**Tabla N° 12**  
**“Prueba para dos muestras independientes”**

<b>Rangos</b>				
	BENCHMARKING (agrupado)	N	Rango promedio	Suma de rangos
	1	60	41,27	2476,00
ATENCIÓN (agrupado)	2	53	74,81	3965,00
	Total	113		

<b>Estadísticos de prueba</b>	
	ATENCION (agrupado)
➤ <b>U de Mann-Whitney</b>	<b>646,000</b>
W de Wilcoxon	2476,000
Z	-6,360
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: BENCHMARKING (agrupado)

**Descripción:**

La prueba de independencia nos arrojó un valor del estadístico U de Mann Whitney con su valor crítico 000 el cual indica que existe evidencia significativa a un nivel del 5% para rechazar la hipótesis nula que afirmaba: El plan estratégico no mejorará la atención a los usuarios de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana. Y aceptamos la hipótesis alterna, es decir que: El plan estratégico mejorará la atención a los usuarios de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana.



**CAPÍTULO V**

**CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES**

## **5. Conclusiones y recomendaciones**

### **5.2. Discusión**

La presente tesis se desarrolló sobre el “Plan de Benchmarking”, se estimó que al ejecutar el plan de benchmarking mejora la atención a los usuarios de la “Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana”, porque con este se cumple con el objetivo principal, confirmado con la hipótesis planteada en esta investigación.

Asimismo, se logra cumplir con los objetivos específicos puesto que se evalúa a los usuarios según dimensiones tales como planificación, servicio, calidad, actividad, suministro y cliente, que nos ayuda como guía para descubrir cuáles son los factores o problemas más importantes que afectan a la mala atención a los usuarios y, también para identificar cuáles son los talleres para poder modificar el problema.

Antes de aplicar el cuestionario, La Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana, no se podía identificar cuáles son los factores que influyen en la deficiente atención al usuario, tenía diferentes problemas con los trabajos como: mala comunicación, ausentismo, malos manejos de operaciones contables, falta de liderazgo, falta de comunicación, falta de cumplimiento de las normas internas, y la falta de personas capacitadas. Sin embargo, después de haber realizado el cuestionario a los usuarios de la entidad mencionada, el personal y gerente administrativo pueden identificar cuáles son los factores o puntos débiles que ésta presenta, para reforzarlos con los talleres propuestos en el plan estratégico.

Para la investigación esta teoría tuvo gran significancia, porque puede relacionar que una mala atención proviene a falta de desempeño, planeación, análisis y acción, una empresa necesita estar en la mejora continua. De la misma manera se puede inferir que la atención al usuario tiene relación con diferentes temas como, estructura de la organización, clima, liderazgo, comunicación.

En este estudio de investigación sobre plan de benchmarking para mejorar la atención, se ha analizado en base a dos variables, dependiente e independiente.

Con respecto a la dimensión planificación en los resultados nos muestra que el 60% opinan que su planificación es regular, mientras que un 22% opina que es bueno, y por ultimo un 18% de los encuestados opina que es mala.

En cuestión a la dimensión servicio se puede visualizar que el 51% de los encuestados opina que el servicio que brinda la entidad es regular, el 26% opina que es bueno y el 23% opina que es malo.

Con respecto a la dimensión calidad se puede apreciar en los resultados que el 48% de los encuestados opina que es regular, 26% de los encuestados opina que es malo y el 26% de los encuestados opina que es bueno.

En relación a la dimensión actividad se puede visualizar que el 57% de los encuestados opina que las actividades que realizan son regular, el 22% de los encuestados opina que es malo, y el 21% de los encuestados opina que es bueno.

En cuestión a la dimensión suministro el 53% de los encuestados opina que es regular, el 26% de los encuestados opina que es malo, y el 21% de los encuestados opina que es bueno.

Con respecto a la dimensión cliente el 48% de los encuestados opina que es regular, 26% de los encuestados opina que es malo, y el 26% de los encuestados opina que es bueno.

En conclusión podemos decir que se ha incrementado favorablemente está presente investigación con lo cual indica que los colaboradores de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana, han podido elevar su grado de satisfacción de atención al usuario mediante la implementación de este plan, logrando así maximizar los beneficios hacia la entidad.

Es preciso resaltar que en el desarrollo de los talleres se tuvo bastante apoyo de los colaboradores, podemos decir que los trabajadores de la entidad Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana; actualmente se encuentran brindando atención al usuario con calidad.

Por lo tanto, el benchmarking es una herramienta, que mantiene a la organización en un proceso de continua investigación y medición de procesos, tanto interno como de otras organizaciones, con el fin de buscar los más altos estándares con que comparar la gestión del propio grupo de trabajo, ayudando a una mejor gestión de la entidad.

Se tomó en cuenta estos aportes ya que estas herramientas administrativas de calidad más importante y de gran ayuda para la entidad como lo es el benchmarking. Las diferentes definiciones comparten los siguientes elementos:

- Desarrollar ventajas competitivas
- Estudiar las mejores prácticas en organizaciones de cualquier industria o país.
- Comparar el desempeño de una organización con el de otras, para obtener información que, adapta de manera creativa, conduzca a mejorar su desempeño.

### 5.3. Conclusiones

- Se diseñó un plan de benchmarking para mejorar la atención a los usuarios de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana.
- Se analizó los talleres de capacitación para mejorar la calidad de atención por parte de los trabajadores.
- Se evaluó el desarrollo de atención a los usuarios, luego de la aplicación del plan de benchmarking.
- se comprobó los efectos que produce el plan, incrementando la calidad de atención.
- Se logró concientizar a los trabajadores de la DRELM, lo importante que es brindar una atención de calidad.
- Se diseñó una adecuada secuencia en el proceso de actividades, que permitió una mejora continua, mediante un control, evaluación y retroalimentación, favorece a la disminución de atención deficiente.
- Finalmente se puede contrastar la hipótesis general y rechazar la hipótesis nula.

#### 5.4. Recomendaciones

El plan estratégico planteado se debería ejecutar o aplicar el cuestionario realizado porque nos demostró que gran parte de las dimensiones evaluadas se están llevando de manera regular.

Se recomienda aplicar los talleres de ventaja competitiva competencias personales, servicio de calidad, liderazgo a todos los trabajadores de la entidad, para que pueda tener trabajadores eficientes, proactivos, capaces de convertir un problema en una oportunidad, de esta manera mejorar la productividad de la entidad y tener una imagen positiva.

También se sugiere que la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana, debería desarrollar sus planes o mejorarlas, ya que estas son las que conducirá a los trabajadores de la entidad a estar más organizados y poder desarrollar mejor sus labores.

Además, se recomienda cambiar o mejorar las estrategias que están realizando ya que son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en ejecución del proceso de los expedientes y demás documentos.

Se sugiere también que la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana debe implementar nuevas formas de gestión ya que, si los directivos aplican de manera adecuada se conseguirá mejorar la atención, y acortar los tiempos de espera en culminar con el proceso de los expedientes de los usuarios.

Se propone capacitar continuamente a los trabajadores, brindar mejores incentivos para que así puedan trabajar con entusiasmo y dar una buena atención de calidad.

Y, por último, se recomienda aplicar el sistema de colas porque ayuda a identificar el nivel óptimo de capacidad del sistema que minimiza el coste global del mismo, además ayuda a establecer un balance óptimo entre las consideraciones cuantitativas de costes y las cualitativas de servicio y prestar atención a los usuarios al tiempo de permanencia en el sistema.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ✎ C.P. Álvarez C. y Morelia, Michoacán. En la tesis titulada: *Aplicación de Benchmarking como estrategia operativa en el c.e.b*, 2008.
- ✎ Diana Amado F. y Sandra Vázquez V, en su tesis titulada “*Estudio de Benchmarking en Mantenimiento entre un Hotel Convencional y un Hotel Inteligente de la misma Franquicia Hotelera*”, 2007.
- ✎ Domingo Hernández, en su tesis titulada, *Perú: Gestión Corporativa con Benchmarking para la competitividad de la Banca Estatal*, 2007.
- ✎ Fremont, E. Kast; James, E. Rosenzweig, “*Administración de las Organizaciones – Enfoque de Sistemas y de Contingencia*. (4ª ed.). México: McGraw-Hill, 1998.
- ✎ Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P, *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Ultra S.A, 2010.
- ✎ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Editorial McGraw-Hill, 2014)
- ✎ José Manuel Guardia, en su tesis titulada “*Gerenciamiento Corporativo con Benchmarking para la efectividad de los gobiernos Locales*” El caso de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2008.
- ✎ José Supo, “*El propósito de la investigación: De la idea de investigación al diseño del estudio*” Primera edición, Bioestadístico, Arequipa, 2013.
- ✎ Luis Alfredo Clemente, en su tesis titulada “*Mejora en el nivel de atención a los clientes de una entidad bancaria usando simulación*” – Pontificia Universidad Católica del Perú, 2008.
- ✎ Martínez de Velasco, A, *Comunicación Organizacional Práctica: Manual Gerencial*, 2002.
- ✎ Michael, J. Spendolini, “*Benchmarking*”. New York: Amacon. 1994.
- ✎ Myriam Bermúdez. en su tesis titulada “*Principios de clase Mundial en la Manufactura en Redes Empresariales de la confección. Un Estudio de Benchmarking*, 2007.
- ✎ Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación*, 2003.
- ✎ PriceWaterhouseCoopers, *Manual de Consulta Servicio al Cliente*, 1997, pág. 1
- ✎ Robert C. Camp, *Benchmarking: la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente* (Panorama Editorial, México, 2006).



- ✎ Robert J. Boxwell, *Benchmarking para competir con ventaja* (S.A. Mcgraw-Hill / Interamericana de España, 1994).
- ✎ Roberto Hernández Sampieri, *Metodología de la Investigación*, 2003.
- ✎ Stephen P. Robbins. “*Administración*”. (10 a ed.). México: Primera Imprenta, 2007.
- ✎ [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/mercado\\_r\\_am/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/mercado_r_am/capitulo2.pdf)
- ✎ “Calidad en el servicio y atención”  
<http://idesaa.edu.mx/cursos/curso-taller-en-calidad-en-el-servicio-y-atencion-al-cliente/>
- ✎ “Corporación Xerox en Benchmarking”.  
<http://www.buenastareas.com/materias/caso-de-xerox-en-benchmarking/20>
- ✎ “Estrategia en la calidad de atención”.  
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/calidad-en-la-atencion-al-cliente-2.htm>
- ✎ “Gestión corporativa del benchmarking”  
<http://www.plusformacion.com/Recursos/r/Peru-gestion-corporativa-benchmarking-para-competitividad-Banca-estatal>
- ✎ “Satisfacción del cliente”.  
[http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/\\$FILE/cliente1y2.pdf](http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/$FILE/cliente1y2.pdf)
- ✎ [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232002000300001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232002000300001&script=sci_arttext)

## **ANEXOS**

**Anexo N° 01**
**“Matriz de consistencia”**

TITULO	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS GENERAL COMO ESPECÍFICAS	TIPO DE INVESTIGACIÓN	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO
“PLAN DE BENCHMARKING PARA MEJORAR LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LA DIRECCION REGIONAL DE EDUCACIÓN DE LIMA METROPOLITANA”	<p>¿Cómo la aplicación de un plan de Benchmarking mejora la atención a los usuarios en la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si se aplica un plan de Benchmarking entonces mejorará la atención a los usuarios de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana.</li> <li>2. Si se aplica un plan de Benchmarking entonces no mejorará la atención a los usuarios de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana.</li> <li>3. El plan de Benchmarking agilizará los trámites de los usuarios en la Dirección Regional de Lima Metropolitana.</li> </ol>	<p>La investigación es de tipo descriptiva, explicativa y correlacional.</p>	<p>El diseño empleado en el presente estudio es: Pre experimental</p>	<p>CUESTIONARIO</p>

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

## Anexo N° 02

### 1. Diseño de Plan de Benchmarking

#### Plan de Benchmarking

##### 1.1. Introducción

Se presenta una propuesta de un plan de benchmarking en donde se expone la misión y visión de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana (DRELM), así como también los objetivos que se pretenden lograr con la realización del plan. Dicho plan contiene las estrategias idóneas para contribuir al mejoramiento de los factores que inciden en la mala atención a los usuarios, así como también las recomendaciones para el uso de este plan.

##### 1.2. Definición de benchmarking interno

El benchmarking interno consiste en realizar actividades similares en distintos sitios, departamentos, países, etc., identificando las diferencias entre los distintos procesos de trabajo. Se puede decir que es el punto de partida para comenzar a identificar los mejores procesos de la organización. Su objetivo principal es identificar la medida de desarrollo interno que se está dando en la organización. Como punto adicional, se puede decir que éste tipo de benchmarking ha servido muchas veces para romper las barreras existentes entre los empleados de una misma organización, de esta manera se facilitan la recolección de datos necesarios, así como la solución, análisis e implantación de futuras mejoras.

##### 1.3. Diagnóstico del proceso de benchmarking

- La implantación de un enfoque hacia el cliente no debe verse como una táctica, sino como reenfoque estratégico institucional a largo plazo, no como un riesgo, si no como una realidad exigida por el mercado para sobrevivir a largo plazo. El compromiso debe venir como parte de la comprensión de la nueva situación del mercado, de las estrategias necesarias y la necesidad de participación en las mismas. La dirección general debe ser el primer impulsor del cambio para obtener una mejor imagen.
- La comunicación y formación es clave en la fase inicial.

Debe existir una alta capacidad para involucrar a las personas en los nuevos retos y ayudarles a “reaprender” el servicio en el que estamos involucrados, ahora desde el nuevo enfoque y necesidades. El trabajo en equipo, el compromiso interdepartamental y un único enfoque institucional hacia el usuario debe ser un marco de trabajo que ofrezca nuevas posibilidades de desarrollo personal y contribución a los objetivos corporativos.

#### 1.4. Mejora continua

El proceso de cualquier empresa para la identificación de las mejores prácticas. El grupo de benchmarking identifica las áreas funcionales que se someterán a benchmarking, se identifica un conjunto de recursos para la investigación.

#### “FODA DE LA DRELM”

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Al servicio de todo Lima Metropolitana.</li> <li>– Adecuada infraestructura.</li> <li>– Personal con experiencia.</li> <li>– Interés de los docentes en capacitarse y actualizarse</li> <li>– Dirección con actitud democrática.</li> <li>– Liderazgo institucional y articulación en el ámbito de influencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Avance en la ciencia y uso de tecnología.</li> <li>– Disminución de precios de equipos de última generación.</li> <li>– Considerar a la educación como un factor de desarrollo y mejora del nivel de vida.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La demora en el proceso de trámite.</li> <li>- Constantes cambios de personal en la Sede.</li> <li>- Insuficiente presupuesto asignado.</li> <li>- Personal que se incorpora a la sede sin experiencia en la función pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducido uso de la tecnología por parte de las instituciones educativas públicas.</li> <li>- Mal uso de los medios de comunicación</li> <li>-</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

### **1.5 Redes de benchmarking**

En cumplimiento de su misión y visión Institucional, la DRELM es responsable de garantizar el servicio educativo en su ámbito de influencia, sus actividades las orienta a la consecución de objetivos y metas a nivel sectorial regional y local, para el bienestar de la comunidad demandante del servicio educativo.

De acuerdo a las exigencias actuales, prioriza el desarrollo de acciones de alta dirección y administración de la gestión, de acompañamiento docente en todos los niveles y modalidades educativas, así como ejecutar a la par de su homólogo el MED (Ministerio de Educación), las campañas educativas orientada a comprensión lectora y razonamiento matemático, a promover hábitos de lectura y como aprovechar mejor el uso del tiempo libre, de fortalecimiento institucional capacitando a especialistas de las sedes institucionales y en las instituciones educativas a través del personal docente y administrativo, de desarrollo educativo celando la formación docente y promoviendo la formación tecnológica a través de 02 institutos superiores pedagógicos públicos, 23 institutos superiores tecnológicos públicos, 03 institutos superiores pedagógicos por convenio y 04 institutos superiores tecnológicos por convenio.

Desarrolla el monitoreo, supervisión y asesoramiento a nivel de siete (07) unidades de gestión educativa local, a instituciones educativas de educación básica públicas y privadas y a instituciones educativas del nivel de educación superior no universitario público y por convenio, ello se orienta a revertir el fracaso educativo, mejorar el desempeño de los actores educativos, dar autonomía a las instituciones educativas con calidad, equidad, eficiencia y transparencia, desarrollo del potencial humano, nuevos diseños curriculares modulares en educación superior tecnológica, pedagógica y la participación concertada y de vigilancia en la gestión regional, local e institucional.

### **1.6 Escenarios**

La DRELM es una entidad que está al servicio de las instituciones:

- Instituciones Públicas
- Instituciones Privadas
- Las Unidades de Gestión Educativas Locales

## **1.7 La estrategia**

Las estrategias que la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana aplicará son:

- Calidad en el servicio
- El servicio como valor y ventaja competitiva
- Competencias personales para prestar un servicio de calidad
- Plan de mejora del servicio
- Motivación personal y liderazgo

## **1.8 Objetivos**

### **1.8.1 Corto plazo**

- Formar una sociedad con valores
- Fomentar el desarrollo de capacidades de investigación científica y tecnológica.
- Fortalecer capacidades administrativas.

### **1.8.2 Mediano plazo**

- Mejorar la infraestructura y el equipamiento, incluidas las tecnologías de comunicación e información.
- Construir una educación de calidad.
- Ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la educación para niñas y niños menores

### **1.8.3 Largo plazo**

- Asegurar una educación de calidad para personas con necesidades educativas especial.
- Reducir el analfabetismo.
- Asegurar que todas las niñas y niños concluyan una educación primaria de calidad.

## **1.9 Plan de contingencia**

La dirección regional de educación cuenta con un plan operativo institucional, se circunscribe en la planificación participativa y articulada en la dimensión sectorial, regional y local como fortaleza de gestión. Para el logro de los nuevos lineamientos de la política educativa y sobre la base de problemáticas concretas determinadas en nuestro diagnóstico, del cual podemos puntualizar lo siguiente:

Necesidad de fortalecer y potenciar el equipamiento tecnológico (programas, software, etc.) para una adecuada operatividad de los procesos en los diferentes sistemas administrativos en nuestra sede regional y las Instituciones Educativas.

#### **1.10 Diseño del plan**

El beneficio de los talleres es tener claro cómo construir una educación de calidad, donde los alumnos, profesores ente educativas más justo y coherente, donde, se pueda tener ciudadanos capacitados que forman una sociedad con valores.



## Anexo N° 03

### 2. Talleres a aplicar

#### 2.1. Sesión N° 01

#### CALIDAD EN EL SERVICIO

##### 2.1.1. Objetivo

Adaptar a los participantes su desempeño personal hacia el servicio y la mejora continua

##### 2.1.2. Duración

El tiempo que se empleara en desarrollar esta sesión será 120 min.

##### 2.1.3. Cronograma de actividades

- ✓ **Introducción:** Se efectuará la sesión principal, primera sesión a tratar de las 4 sesiones con la finalidad de captar el interés de todos los participantes, induciéndolos hacia la temática de la sesión a tratar en la primera reunión.
- ✓ **Desarrollo de la primera parte de la sesión 01:** Se realizará la exposición de la primera parte, a través de diapositivas por un tiempo de 50 min.
- ✓ **Receso:** 10 minutos, donde se compartirá bocaditos y bebidas para recrear el momento.
- ✓ **Desarrollo de la segunda parte de la temática de la primera sesión:** Después del receso se continuara con el desarrollo de la segunda parte de la sesión 01, por un lapso de 40 min.
- ✓ **Termino de la primera sesión:** se presentara las conclusiones y vocabulario. Por un tiempo de 20 min.

#### 2.1.4. Estructura temática

- a. ¿Por qué preocuparnos por el usuario?
- b. ¿Quiénes son usuarios?
- c. Concepto de calidad
- d. La Calidad en el trabajo
- e. La Atención al usuario
- f. La satisfacción del cliente
- g. Tratamiento de las Quejas
- h. Vocabulario

#### 2.1.5. Metodología: Es de tipo convergente y divergente

- a. **Convergente:** Porque se utilizaremos nuestra capacidad de ordenar, evaluar y selección entre las alternativas establecida por el pensamiento divergente para encontrar soluciones a los problemas que presente.
- b. **Divergente:** Porque analizaremos los problemas que presenta la atención de calidad, desde distintas perspectivas como supuestos, posturas rígidas, etc.

#### 2.1.6. Recursos

Los recursos que se emplearán serán humanos y materiales.

- a. En cuanto a recursos humanos tenemos:
  - ✓ Un expositor
  - ✓ Colaboradores
  - ✓ Personal Administrativo
- b. Los recursos materiales a utilizar son:
  - ✓ Lapiceros
  - ✓ Hojas bond, copias
  - ✓ Equipo multimedia

## DESARROLLO

### a. ¿Por qué preocuparnos por el usuario?

- ✓ La organización está dirigida al usuario
- ✓ Jerarquiza nuestra función
- ✓ El usuario requiere de nuestros servicios:
- ✓ cumplimos una función social
- ✓ ¿El usuario podría ir a solicitar el servicio de otra organización?

### b. ¿Quiénes son usuarios?

#### ✓ **Usuarios Finales**

Son las personas que usarán su producto o servicio en la vida cotidiana y según se espera, se sentirán complacidos.

#### ✓ **Usuarios Intermedios**

Son distribuidores o intermediarios que hacen que nuestros productos o servicios estén disponibles para el usuario final.

#### ✓ **Usuarios (clientes) internos**

Son las personas dentro de la organización a quienes le entregamos nuestro trabajo terminado (resultado) para poder continuar con el suyo y establecer la cadena de las transacciones.

### c. Satisfacción del usuario en productos y servicios

- ✓ En productos, la satisfacción del usuario depende de factores “materiales” “tangibles”, en tanto que, en servicios, la satisfacción del usuario depende de la sensación que tiene cuando está con nosotros.
- ✓ La calidad de la persona que presta el servicio es fundamental para que éste nos satisfaga o no, tanto como clientes internos o clientes externos.

### d. Calidad personal

El trabajo tiene dos vertientes: la vertiente profesional (tareas que hay que desempeñar) y una vertiente humana (ser amable, dar al cliente un trato agradable)

Cuando se atiende a un usuario, la imagen que se trasmite es la imagen de toda la organización.

No sólo debemos prestar un buen servicio, sino que debemos plantearlo y asumirlo como un reto personal.

**e. ¿Qué es calidad?**

- ✓ Es más que cumplir con los requisitos del usuario
- ✓ Es anticipar los cambios y prepararse para los mismos
- ✓ Es mejoramiento continuo de productos y procesos
- ✓ Es velocidad
- ✓ Es agregar valor

**f. Calidad: síntesis**

- ✓ Buenos insumos/materias primas + buenas instalaciones +buenos procesos + buenos productos + buenos servicios + calidad de las personas = calidad

**Ejercicio**

- ✓ Señala situaciones de tu vida que recuerdes especialmente por haber recibido un servicio de mucha calidad.
- ✓ Señala situaciones de tu vida que recuerdes como más destacados por haber recibido un servicio de baja calidad.
- ✓ Señala los puntos relevantes de a) y b)

**g. La Atención al usuario**

- ✓ Atención al usuario: acciones que tienen como objetivo atenuar la diferencia que existe entre lo que espera el cliente de la organización (expectativas) y lo que realmente recibe de ésta.
- ✓ La atención al público no se agota en la relación entre el personal que se vincula directamente con él, sino que se trata de una modalidad de gestión que empieza desde la dirección: se trata de una filosofía y una cultura organizacional.

#### **h. El personal de primera línea**

- ✓ Hace algo más que proporcionar un producto o servicio: es la carta de presentación de la organización.
- ✓ La impresión que saque el usuario de la organización, será la que le proporcione el personal de primera línea.
- ✓ Cuando la primera impresión es negativa, es difícil cambiarla y muy a menudo marca el futuro de posteriores relaciones.

#### **i. Cualidades del personal de primera línea para lograr la satisfacción del usuario**

- ✓ Creer en la organización y conocerla. Buena información sobre la organización.
- ✓ Entusiasmo: transmitir energía y ganas de solucionar problemas.
- ✓ Empatía: ponerse en el lugar del usuario.
- ✓ Cortesía y prontitud
- ✓ Flexibilidad: hay normas generales que deben cumplirse para el buen funcionamiento de la organización. Sin embargo, hay determinados casos particulares que deben ser tratados como tales, evitando que el usuario se sienta parte de un enlatado.
- ✓ Iniciativa para tomar decisiones.
- ✓ Trabajo en equipo: aceptar como propios, ante el usuario, fallas de otros miembros de la organización. Cuando hablamos con el usuario, habla la organización, no nosotros individualmente considerados.
- ✓ Tranquilidad, serenidad y seguridad. Si tenemos dudas, asesorarnos. No dar respuestas de las que dudamos.

#### **¿Una receta para un buen servicio al usuario?**

- ✓ Sonreír
- ✓ Mirar a los ojos
- ✓ Tratarle por su nombre

#### **Sintetizando:**

Transmitir una actitud positiva  
Identificar las necesidades de sus usuarios  
Ocuparse de las necesidades de sus usuarios  
Trabajar para lograr que sus usuarios regresen

- ✓ Importancia de la cadena usuario – proveedor interno para crear valor.
- ✓ Quien es el usuario y cuáles son sus expectativas.
- ✓ Tipos de servicio, según el nivel del desempeño del personal.
- ✓ Clasificación de usuario y como lograr su lealtad.

**“El servicio como valor y ventaja competitiva”**

- ✓ Que es y lo que no es Calidad en el servicio.
- ✓ Entornos cambiantes y el reto de la eficiencia.
- ✓ Elementos culturales y estructurales de una empresa enfocada al usuario.

**2.1.7. Presupuesto**

Ítem	Cantidad	Descripción	Costo (s./nuevos soles)
1	2	Salario de expositores	100.00
2	13	Lapiceros	12.00
3	25	Copias	2.00
4	1	Alquiler del equipo multimedia	100.00
5	-	Bocaditos/ bebidas	30.00
6	-	Otros	20.00
<b>TOTAL</b>			<b>264.00</b>

## Anexo N° 04

### 2.2. Sesión N° 02

#### COMPETENCIAS PERSONALES PARA PRESTAR UN SERVICIO DE CALIDAD

##### COMO DESARROLLAR COMPETENCIAS PERSONALES

**2.2.1. Objetivos:** Identificar las fortalezas y debilidades de los trabajadores con relación a las competencias personales para que presten servicio de calidad.

##### 2.2.2. Cronograma de actividades

- ✓ **Introducción:** Presentación del tema a tratar en esta segunda sesión, dando las indicaciones respectivas.
- ✓ **Desarrollo de la primera parte de la temática de la segunda sesión:** Antes de realizar la exposición de la primera parte de la sesión se realizara una lluvia de ideas con respecto al tema inducido y monitoreado por los expositores.
- ✓ **Receso:** 10 min.
- ✓ **Desarrollo de la segunda parte de la temática de la segunda sesión:** Después del receso se continuará con el desarrollo de la segunda parte del tema a tratar.
- ✓ **Aplicación de un cuestionario:** Se realizará una práctica objetiva con 10 ítems para evaluar lo aprendido.
- ✓ **Termino de la segunda sesión:** Sólo se realizará vocabulario.

##### 2.2.3. Estructura temática

- a. Liderazgo
- b. Trabajo en equipo

##### 2.2.4. Desarrollo

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades de uno con relación a las competencias personales, es importante desarrollar aquellas que lo necesitan, algunos cursos y talleres sobre:

- ✓ Redacción para la comunicación.

- ✓ El lenguaje escrito comunicación interpersonal. Técnicas para el análisis y desarrollo de procesos de comunicación.
- ✓ Taller de liderazgo basado en valores. Se desarrollarán las habilidades de liderazgo, iniciativa, comunicación y la capacidad para hacer propuestas.
  
- ✓ Taller de trabajo en equipo. Se desarrollarán las habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, una actitud de búsqueda por la excelencia.

**a. Liderazgo:**

- ✓ El líder competente es aquel que tiene la capacidad de coordinar y organizar eficazmente sus equipos de trabajo, propiciando un adecuado ambiente de trabajo, orientando y dirigiendo a los demás para motivarlos e inducirlos a que se llegue a las metas y objetivos planteados. Así mismo trasciende y da el ejemplo a través de su cumplimiento, ética y compromiso.
  
- ✓ El líder contribuye en las ideas, decisiones y actividades. Él toma la iniciativa, expresa ideas creativas y da a todos la oportunidad de expresarse tomando en consideración sus puntos de vista. Él no impone sus ideas, él convoca e involucra a los demás a expresarse para así llegar a las decisiones más acertadas, sin embargo, en situaciones de riesgo él asume la toma de decisiones.

**b. Trabajo en equipo:**

Es la disposición para colaborar y desarrollar actividades en conjunto hacia un objetivo común donde se suman los conocimientos y habilidades de todo el grupo. En el trabajo compartido, se enriquece la experiencia de sus integrantes y se produce un resultado mayor que la suma de los esfuerzos individuales.

La persona que tiene esta competencia es capaz de integrarse al grupo y comprometerlo en una dirección para lograr los objetivos planteados. Toma las decisiones luego de lograr un consenso valorando los puntos de vista y contribuciones de todos los miembros del equipo.



**2.2.5. Metodología:** La metodología que se pretende aplicar en el taller será de tipo activa, ya que los empleados participaran y existirá una interacción humana.

Asimismo, será convergente porque se utilizarán exposiciones teóricas breves y a la vez divergentes, porque se desarrollarán ejercicios prácticos, dinámicas en pareja y en grupos pequeños.

**2.2.6. Recursos:**

El recurso que se emplearan será humano y material.

a. En cuanto a recursos humanos tenemos:

- ✓ 01 expositor
- ✓ Colaboradores
- ✓ Todas las gerencias

b. Los recurso materiales a utilizar son:

- ✓ Lapiceros
- ✓ Hojas bond
- ✓ Copias
- ✓ Equipo multimedia

**2.2.7. Presupuesto**

Ítem	Cantidad	Descripción	Costo (s./nuevos soles)
1	2	Salario de expositores	100.00
4	10	Copias	2.00
5	1	Alquiler del equipo multimedia	100.00
6	-	Bocaditos/ bebidas	50.00
7	-	Otros	20.00
<b>TOTAL</b>			<b>272.00</b>

## Anexo N° 05

### 2.3. Sesión N° 03

#### PLAN DE MEJORA DEL SERVICIO

Para la identificación de cada uno de los problemas que una compañía tiene con el servicio al usuario, basta con un análisis detenido frente a una posición personal de los usuarios en una entidad o empresa en el momento de ser atendidos.

Es allí donde se evidencia que la entidad o empresa tiene falencias que puede llegar a traer consecuencias muy complejas a la organización, debido a la falta de un plan estratégico de servicio al cliente totalmente diseñado e implementado llevado a cabo con todos los colaboradores de la empresa.

También aplicar los 5 principios del servicio es primero:

- 1- Sentirse bien consigo mismos y con lo que se hace.
- 2- Practicar hábitos de cortesía ser siempre amable.
- 3- Usar comunicación positiva para crear una buena impresión.
- 4- Escuchar y hacer preguntas.
- 5- Actuar profesionalmente.
- 6- Dar valor agregado

#### 2.3.1. **Objetivos:**

- ✓ Diseñar un plan estratégico de servicio al usuario para agilizar la atención a los usuarios.
- ✓ Incentivar al personal de servicio para mejorar el trato que se le brinda a cada tipo de cliente.
- ✓ Desarrollar competencias personales para un trabajo proactivo y coordinado.
- ✓ Identificar las herramientas de éxito.
- ✓ Establecer un compromiso frente a la organización.
- ✓ Fortalecer las capacidades individuales para el logro de un trabajo efectivo.

**2.3.2. Duración:** El tiempo que se empleara en desarrollar esta sesión será 60 min.

### 2.3.3. Cronograma de actividades:

- ✓ **Introducción:** Se realizará la presentación induciéndolos hacia la temática de la sesión a tratar.
- ✓ **Desarrollo de la primera parte de la temática de la tercera sesión:** Se realizará la exposición de la primera parte de las sesiones a través de diapositivas.
- ✓ **Receso:** 10 min, donde se compartirá; bocaditos y bebidas para recrear el momento.
- ✓ **Desarrollo de la segunda parte de la temática de la tercera sesión:** Después del receso se continuara con el desarrollo de la segunda parte del tema a tratar.

### 2.3.4. Estructura temática:

- a. Motivación personal y liderazgo

### 2.3.5. Metodología:

La metodología que se pretende aplicar en el taller será de tipo activa, ya que los empleados participaran y existirá una interacción humana.

Asimismo, será convergente porque se utilizarán exposiciones teóricas breves y a la vez divergentes, porque se desarrollarán ejercicios prácticos, dinámicas en pareja y en grupos pequeños.

### 2.3.6. Recursos:

Los recursos que se emplearan serán humanos y materiales:

- a. En cuanto a recursos humanos tenemos:

- ✓ Un expositor
- ✓ 20 colaboradores

- b. Los recursos materiales a utilizar son:

- Lapiceros
- Hojas bond
- Copias

- Equipo multimedia

### 2.3.7. Presupuesto:

Ítem	Cantidad	Descripción	Costo (s./nuevos soles)
1	2	Salario de expositores	100.00
2	20	Copias	5.00
3	1	Alquiler del equipo multimedia	0.00
4	-	Bocaditos/ bebidas	30.00
5	-	Otros	20.00
<b>TOTAL</b>			<b>155.00</b>

### DESARROLLO

#### “Motivación personal y liderazgo”

Es importante destacar que este taller está elaborado para motivar a los trabajadores y por ello deben ser llevados de manera dinámica, buscando en todo momento la retroalimentación. Recordando que de todas las personas y situaciones podemos aprender algo positivo. También debe recordar que se compartirá un espacio con personas que poseen una exquisita experiencia de trabajo con comunidades.

Las estrategias de participación grupal en los talleres son importantes para lograr un adecuado nivel de confianza en el grupo, tienen el beneficio de motivar a los integrantes y puedan reflejar en sus labores.

## Anexo N° 06

**“RESUMEN DEL PLAN DE BENCHMARKING APLICADO EN LA DRELM”**

TALLERES	ESTRATEGIAS	RESPONSABILIDADES	OBJETIVOS	METAS	MATERIALES
<b>CALIDAD EN EL SERVICIO</b>	* Brindar capacitaciones sobre Calidad a todos los trabajadores	AUTOR	* Adaptar a los participantes su desempeño personal hacia el servicio y la mejora continua.	* Tener en claro el concepto de Calidad. * Saber las cualidades para lograr la satisfacción de los usuarios.	<b>Hojas, lapiceros, sillas, proyector multimedia.</b>
<b>ATENCION AL CLIENTE</b>	* Brindar capacitaciones sobre Atención al Cliente	AUTOR	* Identificar las bases metodológicas de una cultura orientada a la Calidad.	* Ser eficiente * Tener la habilidad para atender a los usuarios.	
<b>COMPETENCIAS PERSONALES PARA PRESTAR UN SERVICIO DE CALIDAD</b>	* Brindar talleres sobre trabajo en equipo.	AUTOR	* Identificar las fortalezas y Debilidades de los trabajadores con relación a las competencias personales.	*Desarrollar competencias personales * Liderazgo *Trabajo en equipo.	
<b>PLAN DE MEJORA DEL SERVICIO</b>	* Brindar talleres de Plan Estratégico	AUTOR	* Diseñar un Plan Estratégico * Incentivar al personal, para mejorar el trato que se le brinda a cada tipo de usuario.	* Solución de problemas laborales * Consecución de los Objetivos de la empresa * Adquirir habilidades y aptitudes que les permitan tener oportunidades de crecimiento.	
<b>MOTIVACION PERSONAL Y LIDERAZGO</b>	* Brindar talleres de Motivación	AUTOR	* Desarrollar competencias personales para el trabajo proactivo y coordinado	* Identifica las herramientas de éxito.	

Fuente: Elaboración propia (2015)

**Anexo Nº 07**
**CUESTIONARIO**

Ocupación: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Marque con un aspa (x) en la casilla numerada según tu criterio.

**Escala:** (1) Nunca; (2) Casi nunca; (3) Algunas veces; (4) La mayoría de veces; (5) Siempre.

Nº	Aspectos a considerar en la atención al usuario	1	2	3	4	5
1	Considera que la DRELM se encuentra organizada.					
2	Cuando realiza un trámite, tarda en dar respuesta a la solicitud.					
3	Las personas que laboran de la DRELM están capacitadas para cumplir sus funciones.					
4	La Unidad de Gestión Administrativa, Institucional, Pedagógica cumple sus funciones de manera planificada.					
5	Hay coordinación y planificación para mejorar la atención a los usuarios.					
6	La DRELM brinda atención oportuna y transparente a los usuarios					
7	Las personas que laboran en la DRELM emiten información con veracidad.					
8	El trato de las personas que laboran en la DRELM es adecuado.					
9	El proceso del trámite que va a realizar es rápido y sencillo.					
10	Ha recibido un maltrato verbal por parte del personal que labora en la DRELM.					
11	Es flexible el horario de atención en el área que realiza su trámite.					
12	El personal cuenta con equipos de tecnología y materiales óptimos para desempeñarse en su labor.					
13	La DRELM cuenta con sistema tecnológico actualizado.					
14	La DRELM promueve actividades de actualización para su personales .					
15	Hay coordinación entre las unidades para una mejor atención a los tramites.					
16	Hay respeto y estricto cumplimiento con los horarios establecidos .					
17	La información que le brinda la DRELM sobre su tramite, le es suficiente para la absolución de sus dudas.					
18	La DRELM cumple con la función de mejoramiento de la gestión de la educación.					
19	Se respeta los valores ,deberes y normas que rigen la conducta a nivel institucional.					
20	Es constante la visita a la DRELM para hacer el seguimiento a su trámite.					
21	El Plan Operativo Institucional cumple con los Objetivos					

	establecidos.					
<b>22</b>	Cuando hace el seguimiento de su expediente me brindan la informacion que necesita.					
<b>23</b>	Los procesos que realiza la DRELM son adecuados para dar respuesta a las solicitudes.					
<b>24</b>	Contar con mas personal en cada área agilizarian los procesos de los expedientes.					
<b>25</b>	Contar con personal más joven y capacitado seria lo mejor para agilizar los trámites.					
<b>26</b>	La DRELM cumple con las funciones de las necesidades, exigencias y retos del usuario.					
<b>27</b>	Esta de acuerdo con el tiempo que demora su trámite.					
<b>28</b>	Hay corrupcion e inmoralidad y actitudes atípicas que no contribuyen al fortalecimiento y desarrollo institucional.					
<b>29</b>	Deberian cambiar la estrategia de atención para un mejor proceso de los trámites.					
<b>30</b>	Hay cumplimiento de objetivos,misión y visión, en beneficio a los usuarios.					

**Anexo Nº 08**
**TABULACION DE DATOS**

N°	ITEM																														
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
01	3	2	3	3	4	5	4	4	3	1	2	2	2	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	2	3	5
02	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4
03	2	5	2	3	2	2	4	3	1	1	1	1	3	1	2	5	4	1	1	5	3	2	1	5	5	2	1	3	5	2	
04	3	3	3	2	3	3	3	2	3	1	3	3	4	2	2	5	5	5	5	4	3	2	4	4	4	4	3	2	3	3	3
05	4	3	3	4	3	3	4	3	4	1	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	2	2	2	4	4	4	4	2	3	4	3
06	4	3	4	4	4	5	5	4	4	1	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	2	1	3	4
07	3	4	4	4	2	3	4	2	3	3	2	3	2	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
08	4	3	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	3	2	4	4	5	5	4	1	1	5	3	
09	4	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	4	4	3	2	5	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	3	4	3	4	4
10	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	4	3	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	2	4	4	1	1	1	5	1	
11	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	4	4	1	2	2	5	2	
12	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	
13	1	5	3	2	3	2	4	4	2	3	1	2	2	3	3	4	2	1	3	5	2	3	4	5	3	1	1	5	3	2	
14	3	5	3	4	4	2	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	5	3	1	5	4	2	
15	5	4	5	4	5	4	5	5	5	1	4	4	4	4	5	3	4	5	5	3	4	5	5	4	5	4	3	1	2	5	
16	4	2	5	4	4	4	5	4	1	1	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3	3	4	
17	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	1	5
18	3	4	5	5	3	3	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	1	4	5	5	
19	5	2	5	4	5	4	4	5	3	1	5	4	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	5	
20	2	4	2	2	2	3	2	4	3	1	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	3	3	3	5	5	3	2	1	5	2	
21	3	4	3	3	3	3	2	4	3	1	4	4	4	4	3	3	3	4	5	5	4	3	3	5	5	3	2	1	5	3	
22	4	3	4	4	3	4	5	4	3	5	4	3	2	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	3	5	4	
23	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	3	5	5	
24	3	5	5	4	5	3	5	5	3	1	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	3	1	5	5	
25	4	3	3	3	4	3	3	4	2	1	3	5	5	3	3	4	1	4	5	5	4	3	5	5	4	5	1	2	4	5	
26	2	4	2	3	4	3	3	5	2	1	3	5	5	3	3	4	1	5	5	5	2	3	5	5	3	5	1	1	5	5	
27	5	3	5	3	5	5	4	5	4	1	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	5	5	5	3	5	5	4	5	
28	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	2	3	3	
29	5	3	5	3	5	5	5	5	4	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	4	1	3	4	
30	4	3	3	4	4	4	4	4	3	1	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	1	2	5	4	





<b>68</b>	1	2	3	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1				
<b>69</b>	3	3	5	5	3	3	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	2	1	5	5			
<b>70</b>	3	4	3	3	3	3	3	4	2	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3				
<b>71</b>	3	2	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3			
<b>72</b>	3	3	4	4	4	3	4	4	3	1	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	2	4	5			
<b>73</b>	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	1	2	5		
<b>74</b>	3	2	3	3	4	5	4	4	3	1	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	2	3	5		
<b>75</b>	3	2	3	3	4	4	5	4	3	5	5	3	4	3	3	4	3	5	4	4	4	5	5	3	3	5	4	3	3	4			
<b>76</b>	3	2	3	4	4	5	4	3	5	1	5	3	4	3	3	4	3	5	4	4	4	5	5	3	3	5	4	3	3	4			
<b>77</b>	3	2	4	4	4	5	4	3	4	1	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	5	2	5	1	2	4			
<b>78</b>	2	3	5	3	3	4	5	4	2	1	5	4	5	2	2	3	4	1	3	3	4	3	5	4	5	3	4	1	3	5			
<b>79</b>	3	4	5	3	3	5	5	4	2	1	4	3	4	3	2	2	4	3	3	3	2	4	3	2	3	2	2	4	4	3			
<b>80</b>	4	3	4	4	5	4	5	5	3	1	4	5	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	2	1	3	4			
<b>81</b>	4	2	5	5	5	5	4	5	5	1	3	5	5	5	5	5	4	5	5	2	3	5	5	5	5	4	2	3	3	3			
<b>82</b>	3	4	4	3	3	4	4	4	4	1	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	5	5	3	3	3	4	2	3	4
<b>83</b>	4	1	4	4	4	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	3	3	5	5	1	3	2	4			
<b>84</b>	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
<b>85</b>	5	1	5	3	4	4	5	5	5	1	3	4	4	3	5	5	4	3	3	3	3	2	5	5	4	5	2	1	3	4			
<b>86</b>	5	3	4	4	3	5	4	5	3	1	4	5	5	2	2	5	2	5	5	5	4	5	5	4	3	5	2	4	3	5			
<b>87</b>	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	5	5	4	4	3	3	3	4		
<b>88</b>	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	2	2	5	4			
<b>89</b>	3	3	3	5	5	5	4	5	3	1	4	5	4	4	4	3	5	4	3	3	4	5	4	5	5	4	1	3	3	5			
<b>90</b>	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	5	3	5	3	5			
<b>91</b>	3	5	3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	4	3	2	2	5	4	2	1	4	5	3			
<b>92</b>	1	4	4	2	3	4	4	5	3	1	3	1	1	1	3	5	4	3	2	4	2	3	2	4	4	3	3	1	4	3			
<b>93</b>	4	4	5	4	5	5	4	5	3	1	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	5	5	4			
<b>94</b>	4	3	4	4	3	4	4	4	4	1	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	2	2	3	3			
<b>95</b>	4	1	4	4	1	5	5	5	3	1	5	4	4	3	3	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	1	1	3	2			
<b>96</b>	1	2	1	2	2	2	1	1	3	2	4	2	3	2	1	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	2	2	4	5			
<b>97</b>	4	5	4	4	3	3	4	4	3	1	4	4	5	3	3	3	5	4	5	3	3	5	4	5	5	3	1	3	3	3			
<b>98</b>	3	4	3	3	3	4	4	4	3	1	2	3	4	3	4	5	3	4	3	3	3	4	4	5	4	4	2	3	3	4			
<b>99</b>	4	3	4	4	4	5	5	4	4	1	5	4	3	3	4	5	5	5	5	3	4	3	3	5	5	4	2	4	5	4			
<b>100</b>	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	4			
<b>101</b>	2	4	2	2	2	2	1	1	2	4	2	2	1	1	1	2	2	1	1	3	2	1	1	3	1	1	1	3	4	2			
<b>102</b>	4	4	3	3	4	2	2	3	3	2	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	4	4	3	2	4	5	3			
<b>103</b>	3	2	3	3	4	5	4	4	3	1	2	2	2	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	2	3	5			
<b>104</b>	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4			

<b>105</b>	2	5	2	3	2	2	4	3	1	1	1	1	3	1	2	5	4	1	1	5	3	2	1	5	5	2	1	3	5	2
<b>106</b>	3	3	3	2	3	3	3	2	3	1	3	3	4	2	2	5	5	5	5	4	3	2	4	4	4	3	2	3	3	3
<b>107</b>	4	3	3	4	3	3	4	3	4	1	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	2	2	2	4	4	4	2	3	4	3
<b>108</b>	4	3	4	4	4	5	5	4	4	1	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	1	3	4
<b>109</b>	3	4	4	4	2	3	4	2	3	3	2	3	2	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
<b>110</b>	4	3	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	3	2	4	4	5	5	4	1	1	5	3
<b>111</b>	4	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	4	4	3	2	5	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	3	4	3	4
<b>112</b>	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	4	3	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	2	4	4	1	1	1	5	1
<b>113</b>	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	4	4	1	2	2	5	2

Anexo N° 09

**SÍNTESIS GRÁFICA DEL PLAN**

