

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

“EL BENCHMARKING Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE HUARIACA, PASCO 2017”

Para Optar el Título Profesional de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presentado por:

Bach. Magaly Zosima CISNEROS MENDOZA

Bach. Magaly Irene PAUCAR SOTO

Asesor:

Dr. José Antonio CARDENAS SINCHE

CERRO DE PASCO – 2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TÍTULO

**“BENCHMARKING Y SU INCIDENCIA EN LA EN LA GESTION DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE HUARIACA, PASCO 2017”**

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE LOS JURADOS

**Dr. Cesar Wenceslao RAMOS INGA
PRESIDENTE**

**Dr. José Luís GUERRERO FEBRES
MIEMBRO**

**Dr. Otto MENDIOLAZA ZUÑIGA
MIEMBRO**

Pasco – 2018

DEDICATORIA

A DIOS POR DARNOS LA VIDA,
ANUESTROS PADRES POR SU
ABNEGADO APOYO EN CUMPLIR
NUESTRAS METAS, Y A TODOS
LOS QUE CUADYUVARON PARA
LLEGAR A ESTE MOMENTO.

Magaly Zosima y Magaly Irene

AGRADECIMIENTO

Nuestro especial agradecimiento, eterno y sincero a los catedráticos de la Facultad de Ciencias Empresariales, especialmente nuestros maestros de la Escuela de Formación Profesional de Administración de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de Cerro de Pasco; por haber contribuido directa e indirectamente en nuestra formación profesional, la cual hoy vemos que nuestra ansia de ser profesionales se ha cumplido con éxito

A aquellos maestros por su gran interés en apoyarnos en el proceso de la elaboración de presente trabajo de investigación.

Gracias

INTRODUCCIÓN

SEÑOR PRESIDENTE, SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO CALIFICADOR:

En esta oportunidad tenemos el honor de poner a vuestra consideración la tesis intitulada “Benchmarking y su incidencia en la gestión de la Municipalidad Distrital de Huariaca, Pasco – 2017”.

Entender el Benchmarking consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

El mejoramiento continuo de una organización, en este caso, de gobiernos municipales, constituye una buena práctica y estrategia para el desarrollo organizacional; es una apuesta voluntaria y acertada del nivel político y técnico de una gestión. Sin embargo, no todas las administraciones tiene ocasión de tomar dicha decisión y desarrollar procesos de benchmarking, es decir, de adoptar buenas prácticas tomando como referencia otras gestiones municipales de similares características, que ya han llegado a un grado de madurez institucional de manera oportuna; en beneficio de los ciudadanos y en general de la sociedad civil a la que representan.

Los trabajadores y autoridades deben de tratar de crear un ambiente en el que la gente se sienta comprometida y sea más eficiente. Por esta razón se ha realizado la investigación, con la finalidad de conocer la incidencia del benchmarking en la gestión de la Municipalidad Distrital de Huariaca.

En el desarrollo del trabajo se ha considerado los siguientes:

CAPITULO I: Planteamiento del Problema, Descripción de la realidad, Delimitación de la investigación, Formulación del problema, Formulación de objetivos, Justificación de la investigación, Limitaciones de la investigación.

CAPITULO II: Marco Teórico de la Investigación, Antecedentes del estudio, Bases teóricas – científicas relacionadas con el tema:

CAPITULO III: Metodología Y Técnicas de Investigación: Tipo y nivel de investigación, Método de la investigación, Universo y muestra, Formulación de hipótesis, Identificación de variables, Definición de variables e indicadores, Técnicas e instrumentos de recolección de datos, Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

CAPITULO IV: Análisis e Interpretación de Resultados Obtenidos, Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados Obtenidos, Contrastación de hipótesis, Conclusiones Recomendaciones Bibliografía y Anexos.

Los Autores

ÍNDICE

Carátula	
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Introducción	
Índice	

Pág.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad	20
1.2 Delimitación de la investigación	25
1.3 Formulación del problema	26
1.3.1 Problema general	
1.3.2 Problemas específicos	
1.4 Formulación de objetivos	27
1.4.1 Objetivo general	
1.4.2 Objetivos específicos	
1.5 Justificación de la investigación	28
1.6 Limitaciones de la investigación	29

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Antecedentes del estudio	30
2.2 Bases teóricas – científicas relacionados con el tema	35

2.2.1	Benchmarking	39
2.2.2	Aspectos y categorías del Benchmarking	43
2.2.3	Metodologías	47
2.2.4	Estado y Gestión Pública	57
2.2.5	La Gestión Pública	60
2.3.	Definición de términos básicos	70

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1	Tipo y nivel de investigación	72
3.1.1	Tipo de investigación	
3.1.2	Nivel de la investigación	
3.2	Método de investigación	72
3.2.1	Método	
3.2.2	Diseño	
3.3	Universo y muestra	73
3.3.1	Universo del estudio	
3.3.2	Universo social	
3.3.3	Unidad de análisis	
3.3.4	Muestra de la investigación	
3.4	Formulación de hipótesis	74

3.4.1	Hipótesis general	
3.4.2	Hipótesis específicas	
3.5	Identificación de variables	75
3.6	Definición de variables	76
3.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	77
3.8	Técnicas de tabulación y procesamiento de datos	78

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

4.1	Descripción del trabajo de campo	79
4.2	Presentación, análisis e interpretación de resultados	80
	1. Benchmarking	80
	2. Gestión Municipal	105
4.3	Contrastación y validación de hipótesis	120

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD

La creciente revalorización de los municipios redefine el rol que las instituciones juegan en los gobiernos democráticos locales para dar respuesta al incremento de las demandas sociales. Las instituciones de la economía global necesitan para su legitimación política y social, solucionar dentro de un sistema democrático los problemas de los efectos distributivos sociales y ambientales perniciosos que provoca, asegurando la primacía de los gobiernos nacionales y locales como los pilares de la gobernabilidad económica global. La localización del

espacio público de los gobiernos locales permite dentro de su ámbito de autonomía, la incorporación de los ciudadanos mediante mecanismos de reconocimiento que garantizan su acceso a la información, a los procesos de formulación e implantación de las políticas públicas, al desahogo de agendas de trabajo que promuevan el crecimiento económico y el desarrollo social y político, al fortalecimiento interno de las capacidades de gobierno y su función prestadora de servicios públicos, a propiciar los mecanismos de gobernabilidad de la organización social, etc. De hecho, las transformaciones en las competencias y funciones del Estado nación ha dado lugar a que también se presenta una nueva formulación de competencias y funciones en los demás niveles de gobierno, sobre todo los locales y municipales. Santa-Ana Godoy (2000) argumenta que en el nivel local nos encontramos en un escenario en que el municipio no cuenta, salvo unas pocas excepciones, con los recursos necesarios para cumplir eficientemente con sus funciones. A escala local, las disfuncionalidades institucionales pueden ser mayores por la falta de coordinación con la burocracia del Estado y la carencia de sensibilidad para detectar las necesidades comunitarias para administrar programas de desarrollo.

El gobierno local tradicional no reconoce su responsabilidad como agente promotor del desarrollo en la toma de decisiones relacionadas con la sociedad. En la agenda del gobierno local, su reinención política se expresa en la urgencia por promover las competencias del municipio en materia de promoción del desarrollo mediante políticas que articulen los esfuerzos locales con los esfuerzos nacionales. Reinventar la política del gobierno local implica “superar las dificultades aparecidas con la introducción en algunos gobiernos locales de tendencias orientadas al gerencialismo–tecnocrático que subestiman a la política de la ciudad como factor imprescindible en la resolución de problemas” (DHIAL, 2001).

Las Municipalidades, para que puedan cumplir con sus Competencias Municipales, que son el conjunto de Funciones atribuidas por la Constitución Política del Estado y desarrolladas en la Ley Orgánica de Municipalidades debe contar con un marco general que toda Administración Pública, tiende a decidir, libremente o no, determinados asuntos como de orden legal y de administración; como son normas legales y las competencias administrativa, con la finalidad de que cada Municipio se constituya en una institución de garantía; brindando

bienestar a los vecinos a través de una adecuada prestación de los Servicios Públicos Locales y la ejecución de Obras de Infraestructura Local para satisfacer las crecientes necesidades de la Población.

En el desarrollo de la Gestión de los Gobiernos Locales, se ha detectado la existencia de diferencias y/o desviaciones que inciden negativamente en el cumplimiento de los objetivos y metas. Tales aspectos se tornan repetitivos y el no superarlos oportunamente puede dar lugar a que no solo se agudicen las deficiencias existentes sino que además ocasionen problemas de mayor magnitud.

Las Municipalidades son instancias Descentralizadas correspondientes a los niveles de Gobierno Local, que emanan de la voluntad popular. Es una persona Jurídica de derecho público con autonomía Política, Económica y Administrativa en los asuntos de su competencia.

Es evidente en la opinión pública que los gobiernos locales en general, y la Municipalidad de Huariaca en particular, en alusión a la autonomía que les otorga la norma, hacen uso y abuso de dicha norma en beneficio personal o de grupitos políticos, antes que las necesidades de la comunidad, pues la experiencia cotidiana e información de distintos

medios determina que los gobiernos locales no son los canales inmediatos de participación que la Ley establece y que los vecinos reclaman y esto se puede comprobar por las constantes denuncias y quejas de los mismos contra las autoridades municipales y la gestión ineficiente, pues los servicios que prestan a sus pobladores son insuficientes y de mala calidad, lo que ocasiona constantes reclamos y la renuencia al pago de tributos por parte de la población. En cuanto a su organización, existe falta de documentos normativos, otras veces existe los documentos pero no se aplican por las autoridades y los ejecutivos; tienen problemas de autoridad, responsabilidad y coordinación lo que hace que un trabajador no coordine su trabajo, rehúya la responsabilidad y no sepa si responde a uno u otro jefe; asimismo su estructura organizacional ha sido establecida sin criterios técnicos y sin tener en cuenta los nuevos paradigmas del gerenciamiento corporativo.

Ante esta circunstancia problemática y con la finalidad de gestionar con eficiencia y en aras de consolidar mejorar la calidad de vida de los pobladores, es necesario tener en cuenta la propuesta de una herramienta interesante como la aplicación de benchmarking como forma de alcanzar la ventaja competitiva en el marco de la globalización

organizacional. Podríamos entonces entender al benchmarking, como la teoría del mejoramiento continuo y la estrategia competitiva del Michael Porter y luego proponer al benchmarking como la herramienta nueva de la administración y las finanzas para alcanzar competitividad empresarial y también en las entidades estatales.

1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene por objetivo conocer la Influencia del benchmarking en el mejoramiento de la gestión de manera integral de la Municipalidad distrital de Huariaca, y cumplir con la misión que tiene este gobierno local.

Delimitación espacial

El trabajo se realizó en la Municipalidad Distrital de Huariaca, Pasco.

Delimitación temporal

El trabajo de investigación se realizó en el período de enero a Julio del 2017.

Delimitación social

El trabajo de investigación tiene como universo social a los trabajadores en su totalidad de la Municipalidad Distrital de Huariaca, Pasco.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera la aplicación del benchmarking incide en la gestión de la Municipalidad Distrital de Huariaca, Pasco 2017?

1.3.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

1. ¿Qué nivel de implicancia genera la aplicación del benchmarking competitivo en la gestión de la municipalidad Distrital de Huariaca, Pasco 2017?
2. ¿Cómo ayuda, la puesta en marcha del benchmarking interno en la gestión de la municipalidad Distrital de Huariaca?

3. ¿De qué manera influye el benchmarking funcional en la gestión de la municipalidad Distrital de Huariaca, Pasco 2017?

1.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Relacionar la pertinencia del benchmarking y su incidencia con la gestión de la Municipalidad Distrital de Huariaca, Pasco 2017.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer el beneficio que implicará el benchmarking competitivo en la gestión de la Municipalidad Distrital de Huariaca, Pasco 2017
2. Establecer el nivel utilidad del benchmarking interno en la gestión de la Municipalidad Distrital de Huariaca, Pasco 2017.

3. Establecer el nivel de beneficio del benchmarking Funcional en la gestión de la Municipalidad Distrital de Huariaca, Pasco 2017.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

El trabajo de investigación se justifica por las siguientes razones:

1. Es relevante porque, en la actualidad en las entidades estatales por lo general como lo es en la Municipalidad Distrital de Huariaca, 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.

2. Este proyecto es pertinente porque, a partir de los diagnósticos que se conocen a nivel de gobiernos locales en torno a la 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 Municipalidad Distrital de Huariaca a lograr efectividad en la gestión a así conseguir sus objetivos y metas propuestos.

1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En toda investigación existen múltiples limitaciones, como económicas, sociales y de índole bibliográfica; pero estas limitaciones fueron superadas con esfuerzo y constancia durante el desarrollo de la investigación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.

2.1.1. Estudios Internacionales

- a. Gaitán Cortes, Y. Tesis para optar Grado Académico de Maestro.
“Aplicación de la herramienta Benchmarking en la OCV
Monterrey”. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de
Monterrey. Año 2011. Monterrey México

Conclusiones:

Se logró utilizar la herramienta Benchmarking en la Oficina de Congresos y Convenciones de Monterrey, para los procesos de prospección de clientes y Asignación de recursos, con la participación de seis Oficinas de Convenciones que accedieron a ser socias del estudio. Es necesario aclarar que dado que es el primer análisis del tipo y las características de la investigación, parte de la información que se obtuvo fue “comparativa”, es decir permitió detectar prácticas que utilizan en sus procesos las OCV’s participantes; otra parte de la información recopilada permitió obtener hallazgos sobre actividades que realizan las otras Oficinas de Convenciones.

- b. Vásquez Rivera, Juan I. Tesis para optar Título Profesional “Análisis de la aplicación del Benchmarking en empresas comerciales de la ciudad de Guatemala”. Universidad de San Carlos de Guatemala. Año 2009. Guatemala.

Conclusiones:

Se considera importante que toda empresa comercial debe conocer las estrategias para realizar un comparativo que

identifique sus debilidades respecto a su competencia, para mejorar esos aspectos y ser mejores competidores en los diversos mercados.

Para que una empresa pueda posicionarse en el mercado es importante conocer no solamente las características o cualidades de la competencia, sino también de empresas que son de éxito, de esta manera implementar lo mejor, y siendo el Benchmarking un modelo que se puede llevar a cabo en cualquier tipo de empresa, pues consiste en aprender de los otros, para estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido de las empresas competidoras o no.

2.1.2. Estudios Nacionales

- a. Diaz Rodriguez, L. Tesis para optar Título Profesional “Plan de benchmarking para mejorar la atención a los usuarios de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana”. Universidad Autónoma del Perú. Año 2016. Lima Perú

Conclusiones:

No se lograba 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.

- b. Chávez Zelaya, D. Tesis para optar Título Profesional. “Propuesta de Benchmarking para mejorar la Gestión de EMPSERGE Raraz S.A.C. 2017”. Universidad Privada Norbert Wiener. Año 2017. Lima Perú.

Conclusiones:

Debido a los problemas que se han generado por una mala gestión en la empresa, se ha visto en la necesidad de proponer un plan de benchmarking competitivo, con la finalidad de mejorar en algunos aspectos, para ser más competitivos en el mercado, asimismo se han identificado algunas falencias, debido a la mala gestión, que se ha venido presentado en estos últimos años, por ello, se quiere realizar un diagnóstico interno y externo, para conocer la situación actual en que se encuentra.

En la investigación realizada se teorizó las categorías y subcategorías correspondientes a benchmarking y gestión, teniendo en cuenta diferentes fuentes, con la finalidad de tener una idea adecuada que permita a la empresa mejorar su situación. Asimismo en el proceso de benchmarking se involucran

las actividades de planificación, organización, dirección, control y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear y adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización.

2.2 BASES TEÓRICAS – CIENTÍFICAS RELACIONADOS CON EL TEMA

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.

En este trabajo se presentará primeramente una breve perspectiva histórica sobre el benchmarking para tener una idea clara sobre cuáles han sido los pasos o 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. De igual manera se presentará una definición que describa de forma clara lo que es benchmarking.

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. En este trabajo presentaremos diferentes tipos de procesos usados de manera que las empresas puedan elegir el método que mejor les acomode dependiendo del giro, estructura, tamaño, recursos, etc. de la misma.

La cronología que se presenta aquí es la de Xerox Corporation. Xerox tuvo la fortuna de descubrir y aplicar benchmarking a principios de su campaña para combatir la competencia. La experiencia de Xerox muestra la necesidad y la promesa de benchmarking.

En 1979 Xerox inició un proceso denominado benchmarking competitivo. Benchmarking se inició primero en las operaciones

industriales de Xerox para examinar sus costos de producción unitarios. Se hicieron comparaciones de productos seleccionados y se hicieron comparaciones de la capacidad y características de operación de máquinas de copiar de los competidores y se desarmaron sus componentes mecánicos para analizarlos. Estas primeras etapas de benchmarking se conocieron como comparaciones de calidad y las características del producto.

El benchmarking se formalizó con el análisis de las copadoras producidas por Fuji – Xerox, la afiliada japonesa de Xerox, y más tarde otras máquinas fabricadas en Japón. Se identificó que los competidores vendían las máquinas al mismo precio que a Xerox les costaba producirlas por lo que se cambió el estilo de producción el EUA para adoptar las metas de benchmark fijadas externamente para impulsar sus planes de negocios. Debido al gran éxito de identificar los nuevos procesos de los competidores, los nuevos componentes de fabricación y los costos de producción, la alta gerencia ordeno que en todas la unidades de negocios se utilizara el benchmarking y el 1983 el director general ordenó la prioridad de alcanzar el liderazgo a través de la calidad y benchmarking se contempló, junto con la participación de los

empleados y el proceso de calidad, como fundamental para lograr la calidad en todos los productos y procesos.

Antes de 1981 la mayoría de las operaciones industriales hacían las comparaciones con operaciones internas, benchmarking cambió esto, ya que se empezó a ver la importancia de ver los procesos y productos de la competencia, así como el considerar otras actividades diferentes a la producción como las ventas, servicio post venta, etc. como partes o procesos capaces de ser sometidos a un estudio de benchmarking. Aunque durante esta etapa de benchmarking ayudó a las empresas a mejorar sus procesos mediante el estudio de la competencia, no representaba la etapa final de la evolución de benchmarking, sino que después se comprendió que la comparación con la competencia aparte de ser difícil, por la dificultad de conseguir y compartir información, sólo nos ayudaría a igualarlos, pero jamás a superarlos y a ser más competitivos. Fue por lo anterior que se buscó una nueva forma de hacer benchmarking, que permitiera ser superiores, por lo que se llegó a la reconocer que benchmarking representa descubrir las mejores prácticas donde quiera que existan.

2.2.1 Benchmarking

Existen varios autores que han estudiado el tema, y de igual manera se han presentado varias definiciones de lo que es benchmarking, A continuación se presentan algunas definiciones.

Definición Formal.

Se derivó de la experiencia y los éxitos de los primeros días de aplicar las técnicas de benchmarking al área de fabricación:

Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. (David T. Kearns, director general de Xerox Corporation).

Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. También se puede ver en esta

definición es que se puede aplicar benchmarking a todos las facetas del negocio. Y finalmente la definición implica que el benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.

Definición del Webster´s.

Esta definición también es informativa y define benchmarking como:

Una marca del agrimensor... de una posición previamente determinada... y que se usa como punto de referencia... un estándar mediante el cual se puede medir o juzgar algo. Sirve para reforzar la idea de que benchmark es un estándar para la comparación de otros objetos o actividades. Es un punto de referencia a partir del cual se medirán otros.

Definición de trabajo.

Es la definición desde el punto de vista de alguien que ha trabajado en el proceso durante varios años y lo ha puesto en práctica muchas veces, y es:

Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. (Robert C. Camp).

Esta definición es comprensible para las unidades de negocios y funciones orientadas hacia las operaciones. La atención se centra en las prácticas. Insiste en las prácticas y la comprensión de las mismas antes de derivar una métrica de benchmarking. Las mediciones de benchmarking se contemplan como el resultado de comprender las mejores prácticas, no como algo que pueda cuantificar primero y comprender después. Se concentra en lograr el desempeño excelente, la mejor de las prácticas, la mejor de su clase, la mejor de su especie. Es una definición proactiva ya que es un esfuerzo positivo y calculado para obtener la cooperación de los socios en el benchmarking.

Benchmarking es la justificación más creíble para todas las operaciones. Es poca la discusión que pueda existir sobre la posición de un gerente si ha buscado lo mejor de la industria y lo ha incorporado a sus planes y procesos.

Entre otras definiciones tenemos la extraída del libro BENCHMARKING de Bengt Kallöf y Svante Östblom la cual es:

“Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.”

Como vemos en esta definición se vuelve a mencionar el hecho de que benchmarking es un proceso continuo. También se presenta el término de comparación y por ende remarca la importancia de la medición dentro del benchmark. Estos autores se centran, a parte de las operaciones del negocio, en la calidad y en la productividad de las mismas, considerando el valor que tienen dichas acciones en contra de los costos de su realización lo cual representa la calidad, y la relación entre los bienes producidos y los recursos utilizados para su producción, lo cual se refiere a la productividad.

Benchmarking.- Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las

organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. (Michael J. Spendolini)

2.2.2. Aspectos y Categorías del Benchmarking:

Benchmarking ha sido presentado como una herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios para llegar a ser más competitivos dentro de un mercado cada vez más difícil, sin embargo hay aspectos y categorías de benchmarking que es importante revisar:

Aspectos:

a) **Calidad:** Entre los aspectos tenemos a la calidad, que se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos. Dentro de este aspecto el benchmarking puede ser muy importante para saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad, aparte de poder ser usado desde un punto de vista de calidad conforme a la calidad percibida por los clientes, la cual

es determinada por la relación con el cliente, la satisfacción del mismo y por último la comparaciones con la competencia. También se puede ver el aspecto de la calidad conforme a lo que se llama calidad relativa a normas, la cual se refiere a diseñar sistemas de calidad que aseguren que la calidad resultante de los mismos se apegará o cumplirá con especificaciones y estándares predeterminados, lo cual se puede hacer a través de revisar el proceso de desarrollo y diseño, los procesos de producción y distribución y los procesos de apoyo como contabilidad, finanzas, etc. Por último dentro del aspecto de calidad se puede ver lo referente al desarrollo organizacional en base a que tanto nos enfocamos en lo que hacemos, en el desarrollo del recurso humano, en el compromiso e involucramiento del mismo, así como en el entrenamiento.

b) Productividad: El benchmarking de productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada

por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital.

c) **Tiempo:** El estudio del tiempo, al igual que de la calidad, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia. El desarrollo de programas enfocados en el tiempo han demostrado una habilidad espectacular para recortar los tiempos de entrega.

Categorías:

a) **Benchmarking Interno:** En la mayor parte de las grandes empresas con múltiples divisiones o internacionales hay funciones similares en diferentes unidades de operación. Una de las investigaciones de benchmarking más fácil es comparar estas operaciones internas. Debe contarse con facilidad con datos e información y no existir problemas de confidencialidad. Los datos y la información pueden ser tan

amplios y completos como se desee. Este primer paso en las investigaciones de benchmarking es una base excelente no sólo para descubrir diferencias de interés sino también centrar la atención en los temas críticos a que se enfrentará o que sean de interés para comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas. También pueden ayudar a definir el alcance de un estudio externo.

b) Benchmarking Competitivo: Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.

c) **Benchmarking Funcional:** No es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el benchmarking incluso si se encuentran en industrias disímiles. Este tipo de benchmarking ha demostrado ser productivo, ya que fomenta en interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas disímiles sino que también existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar. Por otra parte en este tipo de investigación se supera el síndrome del "no fue inventado aquí" que se encuentra frecuentemente cuando se realiza un benchmarking con la misma industria.

2.2.3. Metodologías:

El proceso consiste de cinco fases. El proceso se inicia con la fase de planeación y continúa a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez.

Fase De Planeación:

El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes – qué, quién y cómo.

- ✓ **Identificar que se va a someter a benchmarking.** En este paso la clave es identificar el producto de la función de negocios. Dicho producto puede ser resultado de un proceso de producción o de un servicio. En este paso no podemos ayudar mediante la declaración de una misión para la función de negocios que se va a someter a benchmarking que es un nivel de evaluación alto, una vez hecho esto se dividen aún más las producciones en partidas específicas a las que aplicar benchmarking. Es importante el documentar los procesos del negocio y ver los sistemas de evaluación de desempeño, ya que las variables que estos miden pueden representar las variables importantes del negocio a las cuales se les debe aplicar el estudio de benchmarking.

- ✓ **Identificar compañías comparables.** En este paso es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de benchmarking se quiere aplicar, interno, competitivo, funcional o genérico, ya que esto determinará en gran manera con que compañía no habremos de comparar, es importante recordar que sea cual quiera el tipo de estudio, se deben de buscar las empresas con las mejores prácticas para compararnos con ellas. Para identificar a esas empresas podemos auxiliarnos con herramientas como las bases públicas de datos, las asociaciones profesionales y otras fuentes limitadas tan sólo por el ingenio del investigador.

- ✓ **Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos.** La recopilación de los datos es de suma importancia, y el investigador puede obtener datos de distintas fuentes. La información obtenida puede ser :
 - Información interna. Resultado de análisis de productos, de fuentes de la compañía, estudios de combinación de piggybacking (uso de información obtenida en estudios anteriores) y por parte de expertos.

- Información del dominio público. Proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o mercantiles, de consultores o de expertos y estudios externos.
- Búsqueda e investigaciones originales. La información se obtiene por medio de cuestionarios directos o por correo, encuestas realizadas por teléfono, etc.
- Visitas directas en la ubicación. Son de suma importancia, y por lo tanto debemos tratar de sacar el mayor provecho de las mismas, por lo que debemos hacer una preparación de las mismas, establecer los contactos adecuados en las otras empresas, realizar un itinerario de la visita y planear sesiones de intercambio de información entre las empresas.

Fase De Análisis:

Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso así como las de los socios en el benchmarking.

- ✓ **Determinar la brecha de desempeño actual.** En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de benchmarking y se determina la brecha existente entre las mismas. Existen tres posibles resultados que son :
 - Brecha negativa. Significa que las operaciones externas son el benchmarking. Significa que las prácticas externas son mejores.
 - Operaciones en paridad. Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.
 - Brecha positiva. Las prácticas internas son superiores por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o en base a los servicios de operación que desea el mercado.

- ✓ **Proyectar los niveles de desempeño futuros.** Ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es

la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria.

Productividad Histórica. Lo más probable es que sea cierto que ninguna empresa ha permanecido completamente estática si no que, de hecho, ha tenido algún nivel de productividad con el transcurso del tiempo. Se supondrá que se ha buscado algún nivel de productividad histórica, que se puede medir y por lo tanto representar gráficamente.

Brecha de Benchmarking. La brecha se muestra como una función de un paso por una sola vez, que es necesario cerrar para alcanzar la paridad. Se basa en el efecto sumario de la diferencia entre el desempeño actual y de la industria. Se muestra como una línea vertical al momento del estudio.

Productividad Futura. Se presenta como una línea inclinada que sigue la medición de la brecha. Es el nivel de productividad que se proyecta para el futuro de manera que se logre alcanzar primero la paridad y después la superioridad. Es una medida

comparativa entre la operación interna y la productividad supuesta de la industria. Integración

La integración es el proceso de usar los hallazgos de benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. Influye la planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planeación.

- ✓ **Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación.** Los hallazgos de benchmarking se tienen que comunicar a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y propiedad. Para la comunicación primeramente se debe determinar el auditorio y sus necesidades, se selecciona un método de comunicación y por último, se deben presentar los hallazgos en una forma ordenada. En el proceso de obtención de aceptación es importante establecer una estrategia de comunicación en múltiples facetas, aparte de la declaración de una misión y de principios operacionales, así como el ver a benchmarking como

una iniciativa de cambio al mostrar las mejores prácticas y explicar la forma en que estas operan. También ayuda en la aceptación al validar los hallazgos desde varias fuentes diferentes.

- ✓ **Establecer metas funcionales.** En este punto se tratan de establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos de benchmarking, y convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente.

Acción

Se tiene que convertir en acción los hallazgos de benchmarking y los principios operacionales basados en ellos. Es necesario convertirlos en acciones específicas de puesta en práctica y se tiene que crear una medición periódica y la evaluación del logro.

- ✓ **Desarrollar planes de acción.** En este punto se incluyen dos consideraciones principales. La primera tiene que ver con las tareas en la planeación de la acción las cuales tienen que ver con el qué, cómo, quién y cuándo. Específicamente incluyen.

- Especificación de la tarea.
- Poner en orden la tarea.
- Asignación de las necesidades de recursos.
- Establecimiento del programa.
- Determinación de las responsabilidades.
- Resultados esperados.
- Supervisión.

La segunda parte se relaciona con las personas y los aspectos del comportamiento de implantar un cambio.

- ✓ Implementar acciones específicas y supervisar el progreso.

Dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración en línea o la administración de proyectos o programas. Otra es la alternativa de implantación mediante equipos de desempeño o por los más cercanos al proceso y que tienen la responsabilidad de operación del mismo; y por último la alternativa de nombrar un "zar del proceso" que sería el responsable de la implementación del programa. De igual manera es importante el supervisar el proceso y realizar

informas del progreso que nos ayuden a aumentar el éxito del benchmarking.

- ✓ Recalibrar los benchmarks. Este paso tiene como objetivo el mantener los benchmarks actualizados en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure el desempeño excelente. Es importante el realizar una evaluación en áreas como la comprensión del proceso de benchmarking, la comprensión de las mejores prácticas, la importancia y valor, lo adecuado para fijar metas y la comunicación de benchmarking dentro de la empresa para ver qué aspecto necesita una recalibración de benchmarks por medio de una planeación bien realizada y la repetición del proceso de 10 pasos hasta llegar a la institucionalización del benchmarking.

Madurez

Será alcanzada la madurez cuando se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando así la superioridad. También se logra la madurez

cuando se convierte en una faceta continua, esencial y autoiniciada del proceso de administración, o sea que se institucionaliza.

2.2.4 Estado y Gestión Pública

Tratar de la gestión pública y la administración pública, al margen de su origen y contenido político no permite tener una visión clara de su concepción, función, relevancia y perspectiva.

El Estado, reconocido como la organización política de una población para establecer reglas de convivencia y oportunidades para el desarrollo de la persona humana y la sociedad. En consecuencia la finalidad del Estado es lograr condiciones adecuadas de vida y bienestar para la población. Si a ello añadimos que un elemento constitutivo del Estado es el poder que se ejerce a través de un gobierno, quien actúa y acciona mediante un conjunto de instituciones que ha originado el mismo Estado, en las cuales se sustenta, entonces surge la pregunta, de qué se sirven las instituciones estatales, conducidos por un gobierno en la representación del Estado, para actuar en función

de los intereses de la población, qué hace que su actuación sea ordenada, eficaz o no, y produzca resultados para los ciudadanos. La respuesta es la administración o gestión pública, que viene a ser el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. Por lo tanto el desempeño del Estado depende de la calidad y eficiencia de las políticas y el desempeño de la gestión pública. Sin políticas públicas responsables y sostenidas, o una gestión pública moderna, la estabilidad macroeconómica y el desarrollo social terminan afectadas, haciendo poco útiles los restantes esfuerzos para el desarrollo de la competitividad, el bienestar colectivo y la reducción de la pobreza.

Las administraciones públicas deben constituir la plataforma institucional para la elaboración e implantación de políticas públicas que respondan a los intereses generales de la sociedad, con subordinación plena a la legalidad. Para ello las instituciones administrativas deben ser fortalecidas, no sólo por

la importancia que tienen en sí mismas, sino porque su solidez es una condición necesaria para rentabilizar las inversiones en cualquier sector.

Sin embargo es necesario diferenciar la actuación política del Estado producto del ejercicio del poder emanado de la voluntad popular en su beneficio, de la politización de las administraciones públicas y su "captura" por intereses particulares, que se traducen en fenómenos de clientelismo y amiguismo que son causa de ineficiencia, corrupción y distorsión de las intervenciones y políticas del Estado.

Este es el marco de la gestión pública, con el propósito de lograr una comprensión panorámica pero integral de la gestión pública en quienes tienen la intención de actuar como gestores públicos, ya sea en el nivel político (autoridades) o en el nivel técnico (funcionarios y servidores).

2.2.5. La Gestión Pública

Para acercar los conceptos de gestión pública y Estado, decimos que este es la organización política soberana de una sociedad humana establecida en un territorio determinado, bajo un régimen jurídico, con independencia y autodeterminación, con órganos de gobierno y sistemas de gestión que persiguen determinados fines mediante actividades concretas.

La relación entre poder y función marca la esencia de la administración pública, donde a través de ésta se pone en práctica el ejercicio del poder, mediante un gobierno en beneficio de la sociedad.

El funcionamiento del Estado, se origina en el cumplimiento de sus funciones, del cual se desprenden un conjunto de actividades, operaciones, tareas para actuar: jurídica, política y técnicamente. Estas actividades las asume como persona jurídica de derecho público y lo realiza por medio de los órganos que integran la Administración Pública, tanto Nacional, como regional y local.

El Estado en su doble carácter de gobierno y administrador cumple sus fines, competencias y funciones en sus órganos jurídicos que forman una estructura especial y un conjunto de técnicas y procedimientos que lo ponen en marcha (gestión pública).

2.2.5.1. Gestión Pública y Administración Pública

En términos generales las expresiones gestionar y administrar aparecen como sinónimos, similares, de uso indistinto. Incluso a ambos se los define como la acción y efecto de hacer algo, de asumir una función o tarea para cumplir un propósito. Sin embargo en la legislación peruana estos conceptos aparecen diferenciados.

En ese sentido se entiende por administración pública, en su enfoque procedimental, a todas las instituciones y organismos públicos y privados que prestan servicios públicos. Son las entidades de cualquier naturaleza que sean dependientes del gobierno central, los gobiernos regionales o los gobiernos locales, incluido su correspondiente organismo público.

En efecto, la administración pública comprende a los organismos que desempeñan una función de interés público, especialmente de provisión de servicios y/o regulación de los comportamientos e intereses de la sociedad, el mercado, así como del propio Estado y sus instituciones.

Por otro lado, a la gestión pública lo define, como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. Integrando ambos conceptos, porque en si encierran dos elementos de dan origen a la acción estatal y gubernamental, podemos decir que la gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones.

La acción pública se desarrolla en varias dimensiones que actúan simultáneamente. Estas dimensiones son:

- En términos de las relaciones de poder que se establecen entre los grupos sociales que actúan en instituciones determinadas, su estudio le corresponde a la Ciencia Política y la Sociología.
- En términos jurídicos, cuando se considera a la Administración pública como una persona jurídica que tiene derechos y obligaciones, su estudio le corresponde al Derecho,
- En términos administrativos, cuando se ocupa de los métodos de trabajo y organización interna, su estudio le corresponde a las Ciencias de la Administración y la ingeniería.

2.2.5.2 Evolución Conceptual y tendencias de la Gestión Pública

Las transformaciones de la economía mundial, caracterizada hoy por la crisis económica y financiera que origina escasez de recursos, desempleo, recesión, etc., y el avance de la globalización, producen procesos complejos y dinámicos, que ponen a la vista paradigmas emergentes en la gestión

pública, para orientar mejor las políticas sociales y económicas para atender la difícil y compleja demanda social.

En los últimos 25 años del siglo pasado, las ciencias de la administración han transitado de la administración a la gerencia, y de la gerencia a la gobernanza. Los modelos alternativos de gestión pública describen un cambio permanente en el enfoque de la ciencias gerenciales, desde el modelo burocrático de gestión basado en la fragmentación de tareas y la subordinación jerárquica, hasta la nueva gestión pública que introduce nuevos requerimientos como el desarrollo de una cultura de la cooperación y de capacidades específicas orientadas a la gestión por resultados.

2.2.5.3. Los Gestores Públicos

El funcionamiento de las entidades públicas se debe a la presencia de autoridades políticas y servidores públicos que asumen un conjunto de atribuciones de acuerdo al cargo que ocupa en el marco del mandato que le asigna su ley de creación. Las autoridades políticas, en su rol decisor y el

servidor público como ejecutante, tienen que actuar de manera articulada y complementaria, dentro del escalón que les asigna la organización.

Los decisores políticos tienen la responsabilidad de adoptar políticas que conlleven a enfrentar y resolver problemas que afectan a la comunidad en los diferentes ámbitos de su responsabilidad. Estas políticas son adoptadas individualmente o reunidas en el colectivo al que pertenecen

(Consejo de Ministros, Consejos Regionales, Concejos Municipales, un directorio, etc.). Por su parte los servidores públicos ponen en práctica las políticas haciendo uso de un conjunto de tecnologías de gestión e instrumentos de orden normativo y gerencial. Los elementos que se deben tener en cuenta para que la actuación de políticos y técnicos sea articulada e integral son:

- Visión y liderazgo compartido, que organice sus actuaciones en un mismo sentido y atraídos por un

propósito común, con capacidad prospectiva, donde el liderazgo no es individual sino de trabajo en equipo.

- Sentido de misión, el cumplimiento de responsabilidades debe responder a un proceso de gobierno y gerencia estratégica, para que el proceso de toma de decisiones sea focalizada en función de las metas establecidas en beneficio del ciudadano, en correspondencia de la misión institucional con la visión.
- Agentes de cambio efectivo, ante los permanentes cambios de orden económico, social, tecnológico, cultural, etc., producidos en el mundo global, es fundamental la reinención del liderazgo, pasar de los liderazgos individuales a los liderazgos colectivos, de conocimientos, actitudes y habilidades, la capacidad de negociar, de construir equipos, de actuar con honradez y transparencia, de administrar la tensión y el conflicto y quizás sobre todo, de mantener la credibilidad necesaria para dirigir procesos de cambio para mejorar la gestión

pública, y que este se ponga al servicio del desarrollo integral y sostenible.

2.2.5.4. Los Roles Intergubernamentales

Al Gobierno Nacional le corresponde un rol de rectoría, conductor y orientador del proceso de desarrollo y la provisión de los servicios públicos, en el marco de un Estado Unitario, democrático y descentralizado. Le corresponde establecer y supervisar las políticas públicas (nacionales y sectoriales), que son de cumplimiento obligatorio por todas las entidades del Estado y en todos los niveles de gobierno. Su accionar es sectorial, es decir especializado por cada materia, y para ello cuenta con los ministerios y las entidades públicas del Poder Ejecutivo.

A través de las políticas nacionales, el Gobierno Nacional, define los objetivos prioritarios, lineamientos, contenidos principales de las políticas públicas, los estándares nacionales de cumplimiento obligatorio en la provisión de servicios públicos, para asegurar el normal desarrollo de las

actividades públicas y privadas. Las políticas nacionales conforman la política general de gobierno y las Políticas sectoriales son el subconjunto de políticas nacionales que afectan una actividad económica, social y ambiental específica pública o privada.

Los gobiernos regionales: promueven el desarrollo y la economía regional, fomentan las inversiones, las actividades y servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y locales de desarrollo.

Adoptan sus políticas regionales en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, adaptándolas a su realidad territorial. Tienen un rol articulador en el proceso de gestión pública, pues el diseño y aplicación de sus políticas tienen que ser integrados, es decir abordar dos o más materias articuladamente.

Los gobiernos locales: promueven el desarrollo y la economía local, y la prestación de los servicios públicos de su

responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y locales de desarrollo.

Al igual que los gobiernos regionales, adoptan sus políticas locales en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, integrándose a las políticas regionales y adaptándolas a su realidad local. Tienen un rol ejecutor en el proceso de gestión pública, pues el diseño y aplicación de sus políticas tienen que integrar dos o más materias, y ejecutar todas aquellas funciones que atiendan las demandas más inmediatas de la población.

En el marco del ordenamiento jurídico nacional, y las corrientes modernas de la nueva gestión pública, la participación ciudadana es un elemento sustantivo para promover los procesos de desarrollo y la mejor prestación de los servicios públicos, y sobre todo para vigilar el desempeño de los gestores públicos. Por ello, a la participación ciudadana también se le reconoce un rol de aporte de propuestas y vigilancia.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- a) **benchmarking:** Según la definición de David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation "el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores práctica, aquellos competidores más duros".
- b) **Benchmarking Interno:** Es aquel por el cual la empresa adopta técnicas o estrategias que ya se vienen desarrollando en la propia empresa pero para otro tipo de actividades. Por lo general se trata de integrar en un determinado departamento las estrategias o pautas de comportamiento que se llevan a cabo en otro departamento–
- c) **Benchmarking Funcional:** Se toma como referencia empresas que no son competidoras directas, Pueden dedicarse a actividades completamente diferentes pero que tienen aspectos que pueden ser interesantes e implantables en nuestro negocio.
- d) **Benchmarking Competitivo:** En este caso las referencias son empresas que compiten directamente con la nuestra.
- e) **Gestión:** Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que

gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

- f) **Gestión Pública:** Es una especialidad que se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país.

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptivo Básico.

3.1.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es descriptivo, explicativo

3.2. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Método

Para el desarrollo de la investigación se utilizó los métodos:

Descriptivo y analítico, con la finalidad de determinar las

relaciones entre las variables de la investigación.

3.2.2 Diseño

Transversal

3.3. UNIVERSO Y MUESTRA

3.3.1 UNIVERSO DEL ESTUDIO

105 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huariaca.

3.3.2 UNIVERSO SOCIAL

Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huariaca.

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huariaca.

3.3.4 MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

Para calcular la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

Fórmula

$$n_o = \frac{N Z^2 P \cdot Q}{(N-1) E^2 + P \cdot Q Z^2}$$

n =? (Tamaño de la muestra)

N = 105 (Tamaño de la población)

Z = 1.96 (Nivel de confianza)

P = 0.5 (Variabilidad positiva)

Q = 0.5 (Variabilidad negativa)

E = 5% (Margen de error)

$$n_o = \frac{105(1.96)^2 0.5 0.5}{(105 - 1) (0.05)^2 + (0.5) (0.5) (1.96)^2} = 75$$

Entonces $n_o =$ La muestra es 75 trabajadores.

3.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

3.4.1 HIPÓTESIS GENENERAL

La aplicación de la herramienta del benchmarking, generara un nivel importante de mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital de Huariaca, Pasco.

3.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

1. Existe indicios importantes para determinar que la aplicación benchmarking competitivo conlleva en mejorar la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca, Pasco.
2. La aplicación del benchmarking interno, ayuda de manera positiva en la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca, Pasco.
3. El benchmarking funcional, permitirá mejorar las buenas practicas, y mejoraría la gestión en la Municipalidad distrital de Huariaca, Pasco.

3.5 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.

3.5.1 Variable Independiente

- X. benchmarking

3.5.2 Variable Dependientes

Y. Gestión Municipal.

3.6 Operacionalización de las variables

Variable	Concepto	Indicadores
benchmarking	El benchmarking consiste en tomar “compradores “o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación. Según Casadesus (2005), “es una técnica para buscar las mejores prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro de la empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre encaminada a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los clientes”	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relación ➤ Responsabilidad ➤ Productividad ➤ Competitividad ➤ Eficiencia ➤ Eficacia ➤ Compromiso ➤ Colaboración ➤ Comunicación ➤ Motivación
Gestión Municipal.	En su sentido estricto, la gestión municipal comprende las acciones que realizan las dependencias y organismos municipales, encaminadas al logro de objetivos y cumplimiento de metas establecidas en los planes y programas de trabajo, mediante las interrelaciones e integración de recursos humanos, materiales y financieros.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciones interpersonales ➤ Relaciones con la organización ➤ Conocimientos ➤ Experiencia ➤ Motivación ➤ Actitudes

3.7 DEFINICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

3.7.1 Benchmarking

3.7.2. En conclusión, el benchmarking es la consecuencia de una administración para la calidad, además de ser una herramienta

en la mejora de procesos y la cual quedo definida por “David Kearns” como la toma de referencia de los mejores y lograr adaptar sus métodos y estrategias, dentro de la legalidad establecida.

3.7.3. Gestión Municipal

La Gestión municipal consiste en propiciar el desarrollo sostenible para los ciudadanos y comunidades a las que sirven.

Dadas las características de su gestión, que requiere la prestación de servicios muy variados de naturaleza multidimensional, en los últimos años ha crecido la necesidad de estas entidades de estructurar sus servicios con base en procesos internos que aseguren acciones coordinadas, eficaces y eficientes. Esto ha llevado a que cada vez más municipios vean en la gestión de procesos un instrumento ideal para planificar y reorientar la puesta en marcha de su operación interna con el fin de lograr los impactos deseados.

3.8 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS Y PROCESAMIENTO DE DATOS

3.8.1 Técnicas

- Encuesta.

3.8.2 Instrumentos

- Cuestionario.

3.8.3 Técnicas de tabulación y procesamiento de datos

La tabulación de datos se realizó mediante la hoja de cálculos de Excel y para el procesamiento de datos se utilizó el paquete estadístico SPSS

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

La Municipalidad Distrital de Huariaca es una institución de gobierno local, tiene como finalidad el de brindar bienestar a los vecinos ya sea en servicios los servicios básicos, como también el de esparcimiento y otros inherentes a esta entidad, orientada hacia una concepción de servicio y fundamentada en los valores que corresponden a la naturaleza de la institución, lo cual permite la elaboración de instrumentos de gestión con el fin de lograr que todos los esfuerzos realizados en la misma sean efectivos para producir los cambios esperados.

Para cumplir con sus fines y objetivos debe conducirse a los trabajadores administrativos dentro de la inteligencia emocional y desarrollar relaciones interpersonales permanentes y eficaces.

4.2. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1. Bechmarking

4.2.1 La aplicación del benchmarking genera el mejoramiento de la gestión municipal.

Cuadro No- 1
Relación entre benchmarking y el mejoramiento de la gestión municipal

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Huariaca	
	fi	%
Muy de acuerdo	13	17.3
De acuerdo	24	32.0
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	26	34.7
En desacuerdo	8	10.7
Muy en desacuerdo	4	5.3
	Total	75
		100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si la aplicación del benchmarking para mejorar la gestión municipal; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 17,3% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que la aplicación del benchmarking para mejora la gestión municipal.
2. Un 32% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que la aplicación del benchmarking para mejorar la gestión municipal.
3. Un 34,7% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que la aplicación del benchmarking para mejorar la gestión municipal.
4. Un 10,7% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existe buena relación la aplicación del benchmarking para mejorar la gestión municipal.
5. Un 5,3% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que la aplicación del benchmarking para mejorar la gestión municipal

Conclusión:

Los resultados nos muestran un nivel de relación **de regular** que la aplicación del benchmarking mejora la gestión municipal. Es preocupante porque existe un descontento de un poco menos de 2/5 partes de los encuestados, por lo que es importante y necesario corregir esta deficiencia en la mejora de relaciones para que todos

los trabajadores puedan aplicar adecuadamente el aplicación del benchmarking para mejorar la gestión municipal.

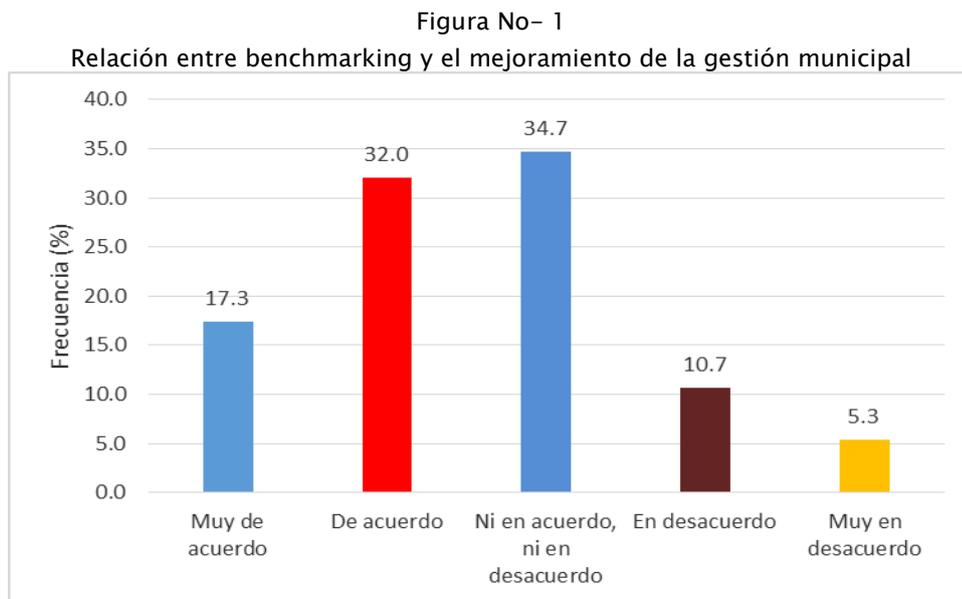


Grafico del cuadro No- 1

4.2.2 La aplicación del benchmarking entre los trabajadores administrativos mejorara la gestión municipal.

Cuadro No- 2
Aplicación del benchmarking entre los trabajadores mejorar la gestión municipal

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Huariaca	
	Fi	%
Muy de acuerdo	10	13.3
De acuerdo	29	38.7
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	21	28.0
En desacuerdo	9	12.0
Muy en desacuerdo	6	8.0
Total	75	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si existe la buena aplicación del benchmarking en los trabajadores para mejorar la gestión municipal en la Municipalidad Distrital de Huariaca; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 13,3% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que si aplicamos adecuadamente el benchmarking en los trabajadores administrativos mejorara la gestión municipal en la Municipalidad Distrital de Huariaca.
2. Un 38,7% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que si aplicamos adecuadamente el benchmarking en los trabajadores administrativos mejorara la gestión municipal en la Municipalidad Distrital de Huariaca.
3. Un 28% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que si aplicamos adecuadamente el benchmarking en los trabajadores administrativos mejorara la gestión municipal en la Municipalidad Distrital de Huariaca.

4. Un 14% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que si aplicamos adecuadamente el benchmarking en los trabajadores administrativos mejorara la gestión municipal en la Municipalidad Distrital de Huariaca.
5. Un 8% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que si aplicamos adecuadamente el benchmarking en los trabajadores administrativos mejorara la gestión municipal en la Municipalidad Distrital de Huariaca.

Conclusión:

Los resultados nos muestran un nivel de relación **de regular** que si aplicamos adecuadamente el benchmarking en los trabajadores administrativos mejorara la gestión municipal en la Municipalidad Distrital de Huariaca. Es preocupante porque existe un descontento muy cercano a la mitad de los encuestados, por lo que es importante y necesario corregir esta deficiencia en la aplicación del benchmarking entre trabajadores mejorara la gestión municipal en el logro de los objetivos institucionales.

Figura No- 2

Aplicación del benchmarking entre los trabajadores mejorar la gestión municipal

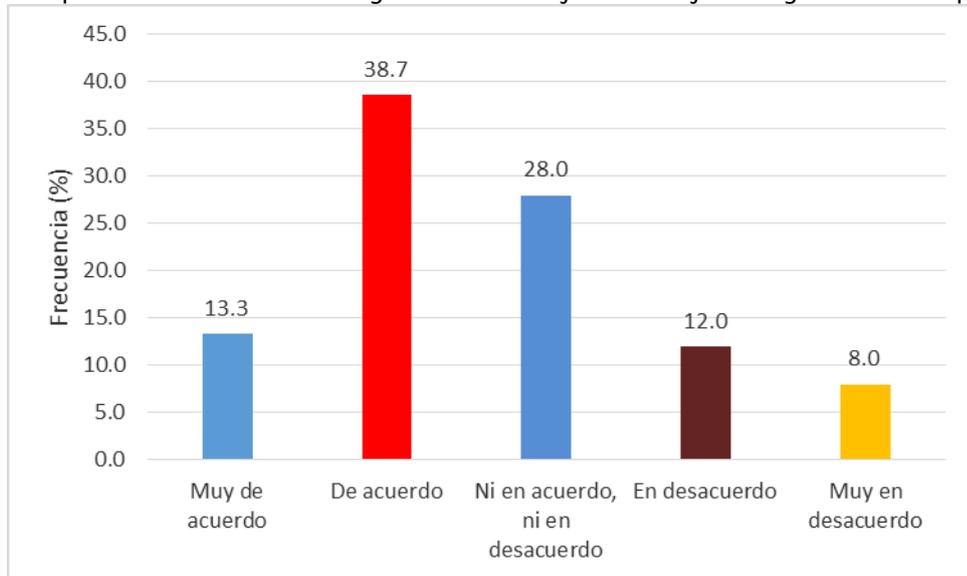


Grafico del cuadro No- 2

4.2.3 Existe indicios importantes para determinar que la aplicación benchmarking competitivo en los trabajadores conlleva en mejorar la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca, Pasco.

Cuadro No- 3

Aplicación benchmarking competitivo conlleva en mejorar la gestión de la municipalidad

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Huariaca	
	Fi	%
Muy de acuerdo	12	16.0
De acuerdo	25	33.3
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	18	24.0
En desacuerdo	11	14.7
Muy en desacuerdo	9	12.0
	Total	75
		100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si existe indicios importantes para determinar que la aplicación benchmarking competitivo conlleva en mejorar la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 16% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existe indicios importantes para determinar que la aplicación benchmarking competitivo conlleva en mejorar la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca.
2. Un 33,3% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existe indicios importantes para determinar que la aplicación benchmarking competitivo conlleva en mejorar la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca.
3. Un 24% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe indicios importantes para determinar que la aplicación benchmarking competitivo conlleva en mejorar la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca.

4. Un 14,7% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existe indicios importantes para determinar que la aplicación benchmarking competitivo conlleva en mejorar la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca, Pasco
5. Un 12% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe indicios importantes para determinar que la aplicación benchmarking competitivo conlleva en mejorar la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca.

Conclusión:

Los resultados nos muestran un nivel de relación **de regular** que indicios importantes para determinar que la aplicación benchmarking competitivo conlleva en mejorar la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca. Es preocupante porque existe un descontento de la mitad de los encuestados, por lo que es importante y necesario corregir esta deficiencia en la mejora indicios importantes para determinar que la aplicación benchmarking competitivo conlleva en mejorar la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca y de esta forma todos los trabajadores sientan identificados con su institución

Figura No- 3

Aplicación benchmarking competitivo conlleva en mejorar la gestión de la municipalidad

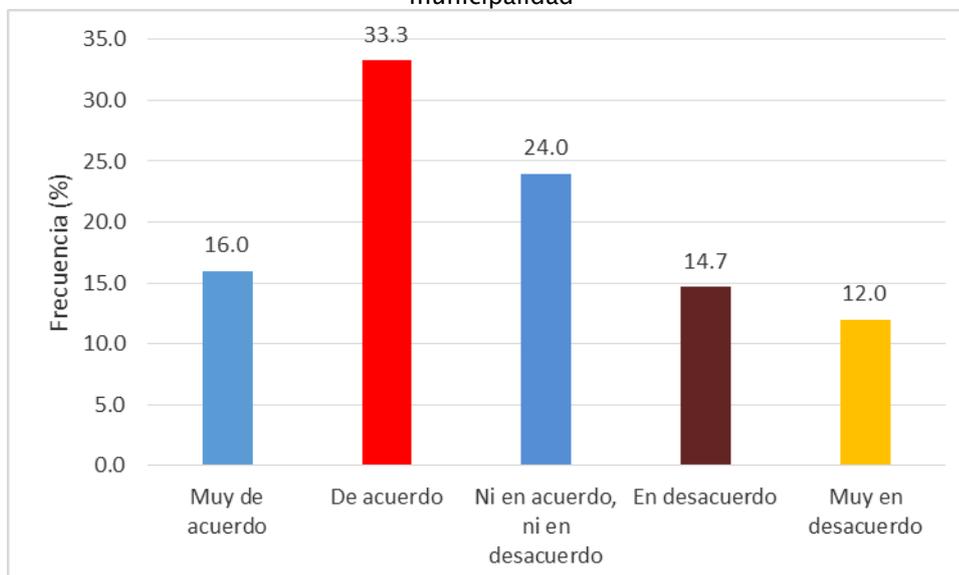


Grafico del cuadro No- 3

4.2.4 Existe una óptima confianza entre los trabajadores administrativos y la institución municipal.

Cuadro No- 4

Confianza entre los trabajadores administrativos y la institución municipal

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Huariaca	
	Fi	%
Muy de acuerdo	6	8.0
De acuerdo	31	41.3
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	16	21.3
En desacuerdo	19	25.3
Muy en desacuerdo	3	4.0
Total	75	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÒN:

Con la finalidad de conocer si existe óptima la confianza entre los trabajadores administrativos y la institución municipal; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 8% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existe óptima la confianza entre los trabajadores administrativos y la institución municipal.
2. Un 41,3% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existe óptima la confianza entre los trabajadores administrativos y la institución municipal.
3. Un 21,3% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe óptima la confianza entre los trabajadores administrativos y la institución municipal
4. Un 25,3% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existe óptima la confianza entre los trabajadores administrativos y la institución municipal.

5. Un 4% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe óptima la confianza entre los trabajadores administrativos y la institución municipal.

Conclusión:

Los resultados nos muestran un nivel **regular** de confianza entre los trabajadores administrativos y la institución municipal. Es preocupante porque existe un descontento de la mitad de los encuestados, por lo que es importante y necesario corregir esta deficiencia en la mejora de confianza entre trabajadores y la institución municipal y de esta forma todos los trabajadores sientan confianza en la institución, y trabajen en la consecución de los objetivos.

Figura No- 4

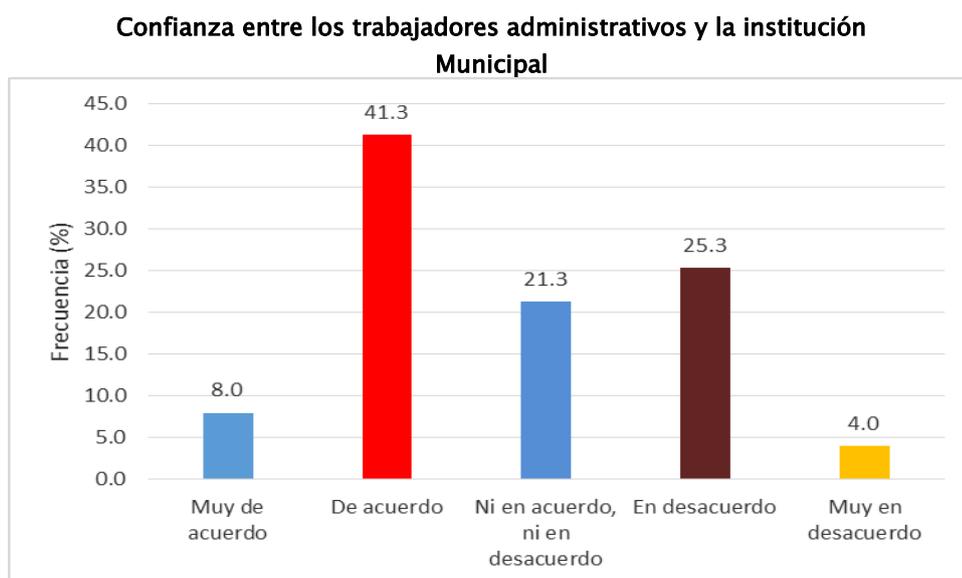


Grafico del cuadro No- 4

4.2.5 Existe óptima confianza entre los trabajadores administrativos y su competitividad profesional.

Cuadro No- 5

Confianza entre los trabajadores administrativos y su competitividad profesional

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Huariaca	
	Fi	%
Muy de acuerdo	5	6.7
De acuerdo	37	49.3
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	19	25.3
En desacuerdo	8	10.7
Muy en desacuerdo	6	8.0
Total	75	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si existe óptima confianza entre los trabajadores administrativos y su competitividad profesional en la municipalidad distrital de Huariaca; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 6,7% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existe óptima confianza entre los trabajadores administrativos y su competitividad profesional en la municipalidad distrital de Huariaca.
2. Un 49,3% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existe óptima que existe óptima confianza entre los trabajadores administrativos y su competitividad profesional en la municipalidad distrital de Huariaca.

3. Un 25,3% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe óptima confianza entre los trabajadores administrativos y su competitividad profesional en la municipalidad distrital de Huariaca.
4. Un 10,7% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existe óptima confianza entre los trabajadores administrativos y su competitividad profesional en la municipalidad distrital de Huariaca.
5. Un 8% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe óptima confianza entre los trabajadores administrativos y su competitividad profesional en la municipalidad distrital de Huariaca.

Conclusión:

Los resultados nos muestran un nivel **regular** de confianza que existe entre los trabajadores administrativos y su competitividad profesional en la municipalidad distrital de Huariaca. Es preocupante porque existe una desconfianza de casi **la mitad** de los encuestados, por lo que es importante y necesario corregir esta deficiencia en la mejora de confianza entre trabajadores y su competitividad profesional en la municipalidad distrital de Huariaca y de esta forma todos los trabajadores sientan confianza en su profesionalismo.

Figura No- 5
Confianza entre los trabajadores administrativos y la competitividad profesional en la
municipalidad distrital de Huariaca.

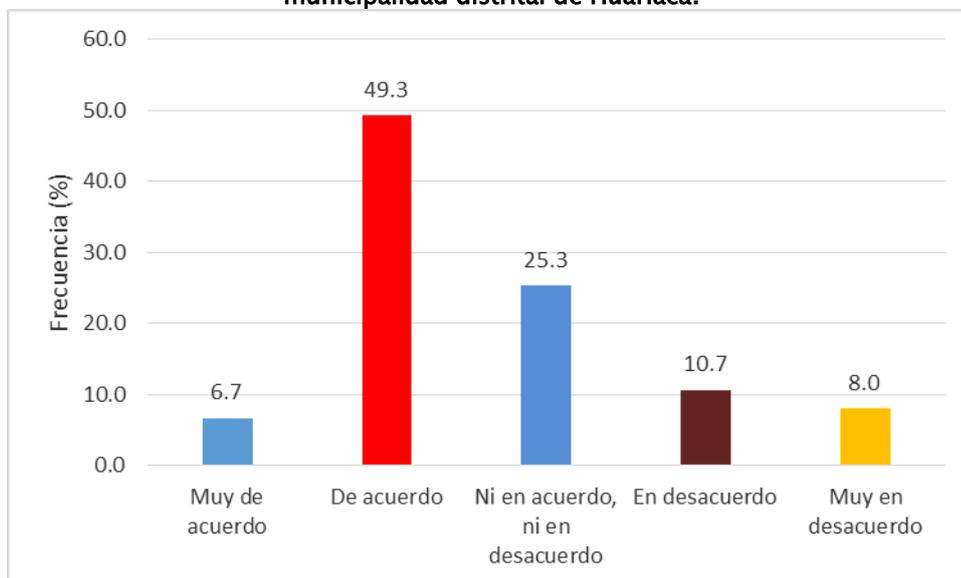


Grafico del cuadro No- 5

4.2.6 Existe compromiso de responsabilidad de los trabajadores administrativos para servir mejor a los usuarios y a la institución municipal.

Cuadro No- 6
Compromiso de responsabilidad de los trabajadores administrativos para servir
mejor a los usuarios y a la institución municipal

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Huariaca	
	Fi	%
Muy de acuerdo	8	10.7
De acuerdo	35	46.7
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	27	36.0
En desacuerdo	3	4.0
Muy en desacuerdo	2	2,7
Total	75	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si existe compromiso de responsabilidad de los trabajadores administrativos para servir mejor a los usuarios y a la institución municipal; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 107,% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existe compromiso de responsabilidad de los trabajadores administrativos para servir mejor a la municipalidad distrital de Huariaca.
2. Un 46,7% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existe compromiso de responsabilidad de los trabajadores administrativos para servir mejor a los usuarios en la municipalidad distrital de Huariaca.
3. Un 36% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe compromiso de responsabilidad de los trabajadores administrativos para servir mejor a los usuarios en la municipalidad distrital de Huariaca.

4. Un 4% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existe compromiso de responsabilidad de los trabajadores administrativos para servir mejor a los usuarios en la municipalidad distrital de Huariaca.
5. Un 2,7% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe compromiso de responsabilidad de los trabajadores administrativos para servir mejor a los usuarios en la municipalidad distrital de Huariaca.

Conclusión:

1. Los resultados nos muestran un nivel **regular** de compromiso de responsabilidad de los trabajadores administrativos para servir mejor a los usuarios en la municipalidad distrital de Huariaca.
2. Es preocupante porque existe un nivel de compromiso de un poco más de **la mitad** de los encuestados, por lo que es necesario corregir esta deficiencia en la mejora de la calidad de servicio a los usuarios.

Figura No- 6
Compromiso de responsabilidad de los trabajadores administrativos para Servir mejor a los usuarios y a la institución de la municipalidad distrital de Huariaca.

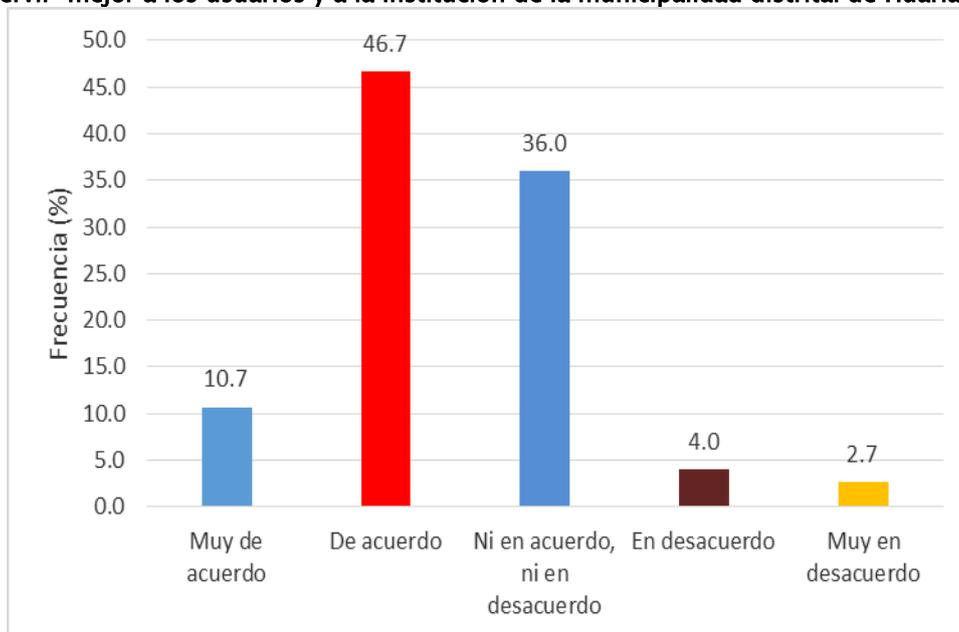


Grafico del cuadro No- 6

4.2.7 La aplicación del benchmarking interno en los trabajadores administrativos ayuda de manera positiva en la gestión municipal de la municipalidad distrital de Huariaca.

Cuadro No- 7
La aplicación del benchmarking interno en los trabajadores administrativos ayuda de manera positiva en la gestión municipal

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Huariaca	
	Fi	%
Muy de acuerdo	10	13.3
De acuerdo	25	33.3
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	20	26.7
En desacuerdo	15	20.0
Muy en desacuerdo	5	6.7
Total	75	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si La aplicación del benchmarking interno, que ayuda de manera positiva en la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 13,3% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que la aplicación del benchmarking interno, ayuda de manera positiva en la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca.
2. Un 33,3% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que La aplicación del benchmarking interno, ayuda de manera positiva en la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca.
3. Un 28,7% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que la aplicación del benchmarking interno, ayuda de manera positiva en la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca
4. Un 20% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que la aplicación del benchmarking interno, ayuda de manera positiva en la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca

5. Un 6,7% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que La aplicación del benchmarking interno, ayuda de manera positiva en la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca.

Conclusión:

Los resultados nos muestran un nivel **regular** la aplicación del benchmarking interno, ayuda de manera positiva en la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca. Es preocupante porque existe un nivel casi bajo en la aplicación del benchmarking según los resultados de la encuesta, por lo que es necesario corregir esta deficiencia en la mejora de la gestión municipal.

Figura No- 7
La aplicación del benchmarking interno, ayuda de manera positiva en la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca

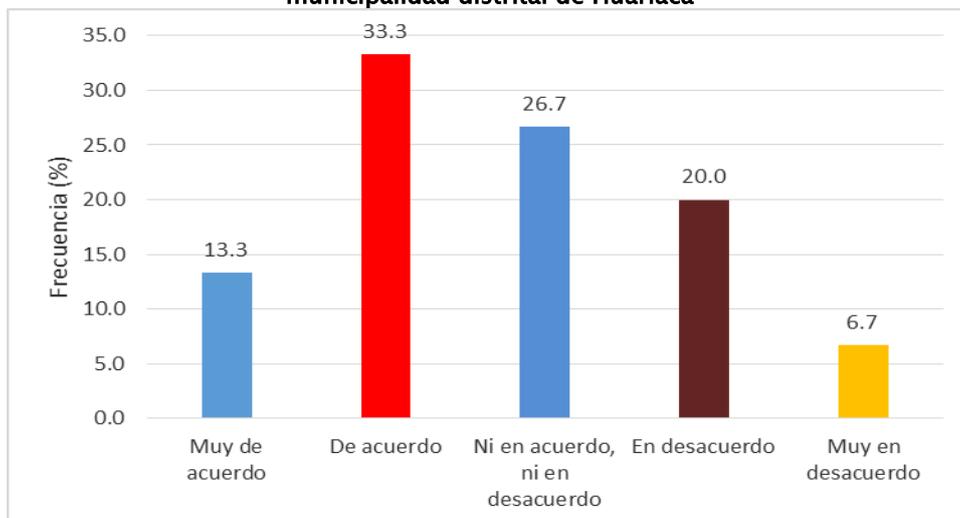


Grafico del cuadro No- 7

4.2.8 La aplicación del benchmarking funcional, en los trabajadores permitirá mejorar las buenas practicas, y mejoraría la gestión en la Municipalidad distrital de Huariaca.

Cuadro No- 8
La aplicación del benchmarking funcional, en los trabajadores permitirá mejorar las buenas practicas

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Huariaca	
	Fi	%
Muy de acuerdo	12	16.0
De acuerdo	38	50.7
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	17	22.7
En desacuerdo	7	9.3
Muy en desacuerdo	1	1.3
Total	75	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si la aplicación del benchmarking funcional, en los trabajadores permitirá mejorar las buenas prácticas, y mejoraría la gestión en la Municipalidad distrital de Huariaca; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 16% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que La aplicación del benchmarking funcional, en los trabajadores permitirá

mejorar las buenas practicas, y mejoraría la gestión en la
Municipalidad distrital de Huariaca.

2. Un 50,7% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que la aplicación del benchmarking funcional, en los trabajadores permitirá mejorar las buenas practicas, y mejoraría la gestión en la Municipalidad distrital de Huariaca.
3. Un 22,7% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que la aplicación del benchmarking funcional, en los trabajadores permitirá mejorar las buenas practicas, y mejoraría la gestión en la Municipalidad distrital de Huariaca.
4. Un 9,3% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que La aplicación del benchmarking funcional, en los trabajadores permitirá mejorar las buenas practicas, y mejoraría la gestión en la Municipalidad distrital de Huariaca
5. Un 1,3% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que La aplicación del benchmarking funcional, en los trabajadores permitirá mejorar las buenas practicas, y mejoraría la gestión en la Municipalidad distrital de Huariaca.

Conclusión:

Los resultados nos muestran un nivel **regular alto, que** La aplicación del benchmarking funcional, en los trabajadores permitirá mejorar las buenas practicas, y mejoraría la gestión en la Municipalidad distrital de Huariaca. Pero es necesario mejorar en esos 33% de opiniones negativas, con la finalidad de buscar un nivel óptimo.

Figura No- 8
La aplicación del benchmarking funcional, en los trabajadores permitirá mejorar las buenas practicas, y mejoraría la gestión en la Municipalidad distrital de Huariaca

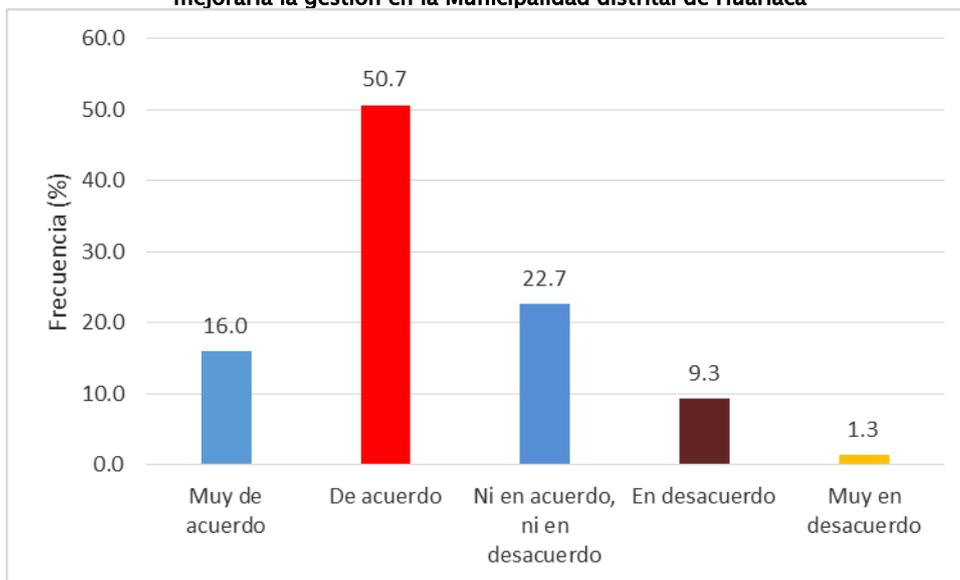


Grafico del cuadro No- 8

4.2.9 La aplicación del benchmarking funcional en los trabajadores administrativos en comparación con otros trabajadores de las

municipalidades aledañas son adecuadas a la mejora de la gestión municipal.

Cuadro No- 9

La aplicación del benchmarking funcional en los trabajadores administrativos en comparación con otros trabajadores de las municipalidades aledañas son adecuadas a la mejora de la gestión municipal

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Huariaca	
	Fi	%
Muy de acuerdo	5	6.7
De acuerdo	16	21.3
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	15	20.0
En desacuerdo	24	32.0
Muy en desacuerdo	15	20.0
	Total	75
		100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si la aplicación del benchmarking funcional en los trabajadores administrativos en comparación con otros trabajadores de las municipalidades aledañas son adecuadas a la mejora de la gestión municipal; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 6,7% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que la aplicación del benchmarking funcional en los trabajadores administrativos en comparación con otros trabajadores de las

municipalidades aledañas son adecuadas a la mejora de la gestión municipal.

2. Un 21,3% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que la aplicación del benchmarking funcional en los trabajadores administrativos en comparación con otros trabajadores de las municipalidades aledañas son adecuadas a la mejora de la gestión municipal.
3. Un 20% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que la aplicación del benchmarking funcional en los trabajadores administrativos en comparación con otros trabajadores de las municipalidades aledañas son adecuadas a la mejora de la gestión municipal.
4. Un 32% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que la aplicación del benchmarking funcional en los trabajadores administrativos en comparación con otros trabajadores de las municipalidades aledañas son adecuadas a la mejora de la gestión municipal.
5. Un 20% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que la aplicación del benchmarking funcional en los trabajadores

administrativos en comparación con otros trabajadores de las municipalidades aledañas son adecuadas a la mejora de la gestión municipal.

Conclusión:

Los resultados nos muestran un nivel **bajo** en la aplicación del benchmarking funcional en los trabajadores administrativos en comparación con otros trabajadores de las municipalidades aledañas

Figura No- 9
La aplicación del benchmarking funcional en los trabajadores administrativos en comparación con otros trabajadores de las municipalidades aledañas son adecuadas a la mejora de la gestión municipal

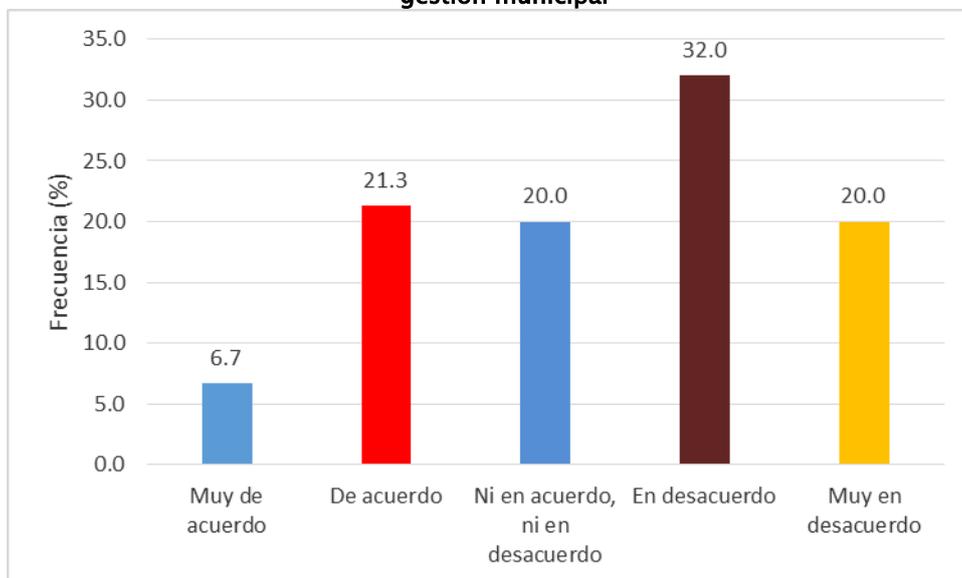


Grafico del cuadro No- 9

2. Gestión municipal

4.2.10 Existe un compromiso de trabajo en la mejora de la gestión municipal.

Cuadro No- 10
Existe un compromiso de trabajo en la mejora de la gestión municipal

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Huariaca	
	Fi	%
Muy de acuerdo	12	16.0
De acuerdo	32	42.7
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	8	10.7
En desacuerdo	18	24.0
Muy en desacuerdo	5	6.7
	Total	75
		100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si existe un compromiso de trabajo en la mejora de la gestión en la municipalidad distrital de Huariaca; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 16% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existe un compromiso de trabajo en la mejora de la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca.

2. Un 42,7% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existe un compromiso de trabajo en la mejora de la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca
3. Un 10,7% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe un compromiso de trabajo en la mejora de la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca.
4. Un 24% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existe un compromiso de trabajo en la mejora de la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca.
5. Un 6,7% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe un compromiso de trabajo en la mejora de la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca.

Conclusión:

Los resultados nos muestran que un 58,7% afirman que existe un compromiso de trabajo en la mejora de la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca. Por lo que es necesario mejorar en un 30,7% más para llegar al nivel óptimo.

Figura No- 10
Existe un compromiso de trabajo en la mejora de la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca.

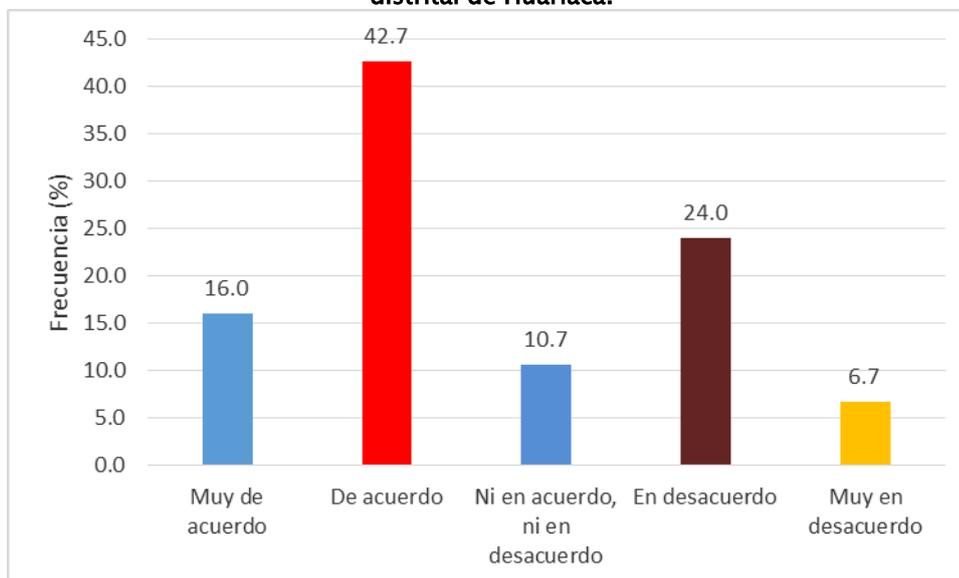


Grafico del cuadro No- 10

II. Gestión Municipal

4.2.11 Existe interrelación óptima entre los trabajadores de la institución.

Cuadro No- 11
Interrelación óptima entre los trabajadores de la institución

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Huariaca	
	Fi	%
Muy de acuerdo	7	9.3
De acuerdo	49	65.3
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	16	21.3
En desacuerdo	2	2.7
Muy en desacuerdo	1	1.3
Total	75	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si existe interrelación óptima entre los trabajadores de la municipalidad distrital de Huariaca; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 9,3% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existe interrelación óptima entre los trabajadores de la municipalidad distrital de Huariaca.
2. Un 65,3% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existe interrelación óptima entre los trabajadores de la municipalidad distrital de Huariaca
3. Un 21,3% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe interrelación óptima entre los trabajadores de la municipalidad distrital de Huariaca.
4. Un 2,7% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existe interrelación óptima entre los trabajadores de la municipalidad distrital de Huariaca.
5. Un 1,3% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe interrelación óptima entre los trabajadores de la municipalidad distrital de Huariaca.

Conclusión:

Los resultados nos muestran que un 74,6% afirman que existe interrelación óptima entre los trabajadores de la municipalidad distrital de Huariaca.

Por lo que es necesario mejorar en un 4% más para llegar al nivel óptimo.

Figura No- 11
Interrelación óptima entre los trabajadores de la institución

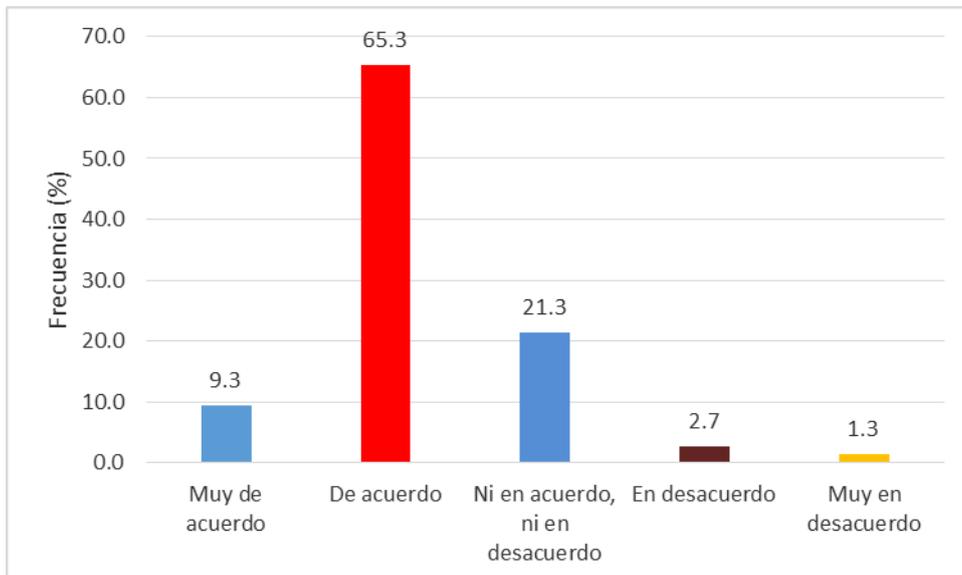


Grafico del cuadro No- 11

4.2.12. Existe correspondencia óptima entre las políticas de la institución y los trabajadores administrativos.

Cuadro No- 12

Correspondencia óptima entre las políticas de la institución
y los trabajadores administrativos

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Huariaca	
	Fi	%
Muy de acuerdo	10	13.3
De acuerdo	25	33.3
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	18	24.0
En desacuerdo	18	24.0
Muy en desacuerdo	4	5.3
	Total	75
		100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si existe correspondencia óptima entre las políticas de la institución y los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Huariaca; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 13,3% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existe correspondencia óptima entre las políticas de la institución y los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Huariaca.
2. Un 33,3% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existe correspondencia óptima entre las políticas de la institución y los

trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Huariaca.

3. Un 24% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe correspondencia óptima entre las políticas de la institución y los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Huariaca.
4. Un 24% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existe correspondencia óptima entre las políticas de la institución y los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Huariaca.
5. Un 5,3% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe correspondencia óptima entre las políticas de la institución y los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Huariaca.

Conclusión:

Los resultados nos muestran que un 46,6% afirman que existe correspondencia óptima entre las políticas de la institución y los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Huariaca.

Por lo que es necesario mejorar en un 29,3% más para llegar al nivel óptimo.

Figura No- 12
Correspondencia óptima entre las políticas de la institución
y los trabajadores administrativos

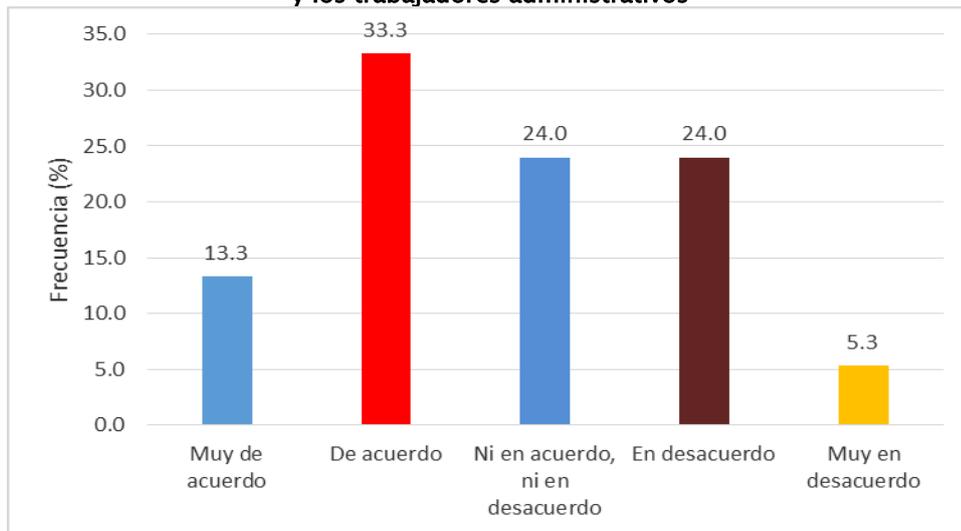


Grafico del cuadro No- 12

4.2.13 Existe relación y correspondencia entre la experiencia y los conocimientos de los trabajadores administrativos y las actividades que desempeñan.

Cuadro No- 13

Relación y correspondencia entre la experiencia y los conocimientos de los trabajadores administrativos y las actividades que desempeñan

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Huariaca	
	Fi	%
Muy de acuerdo	3	4.0
De acuerdo	21	28.0
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	17	22.7
En desacuerdo	32	42.7
Muy en desacuerdo	2	2.7
Total	75	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si existe relación y correspondencia entre la experiencia y los conocimientos de los trabajadores administrativos y las actividades que desempeñan en la municipalidad distrital de Huariaca; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 4% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existe relación y correspondencia entre la experiencia y los conocimientos de los trabajadores administrativos y las actividades que desempeñan en la municipalidad distrital de Huariaca;
2. Un 28% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existe relación y correspondencia entre la experiencia y los conocimientos de los trabajadores administrativos y las actividades que desempeñan en la municipalidad distrital de Huariaca.
3. Un 22,7% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe relación y correspondencia entre la experiencia y los conocimientos de los trabajadores administrativos

y las actividades que desempeñan en la municipalidad distrital de Huariaca;

4. Un 42,7% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existe relación y correspondencia entre la experiencia y los conocimientos de los trabajadores administrativos y las actividades que desempeñan en la municipalidad distrital de Huariaca;
5. Un 2,7% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe relación y correspondencia entre la experiencia y los conocimientos de los trabajadores administrativos y las actividades que desempeñan en la municipalidad distrital de Huariaca;

Conclusión:

Los resultados nos muestran que solamente un 32% afirman que existe relación y correspondencia entre la experiencia y los conocimientos de los trabajadores administrativos y las actividades que desempeñan en la municipalidad distrital de Huariaca. Por lo que es necesario mejorar en un 45,4% más para llegar al nivel óptimo.

Figura No- 13
Relación y correspondencia entre la experiencia y los conocimientos de los trabajadores administrativos y las actividades que desempeñan

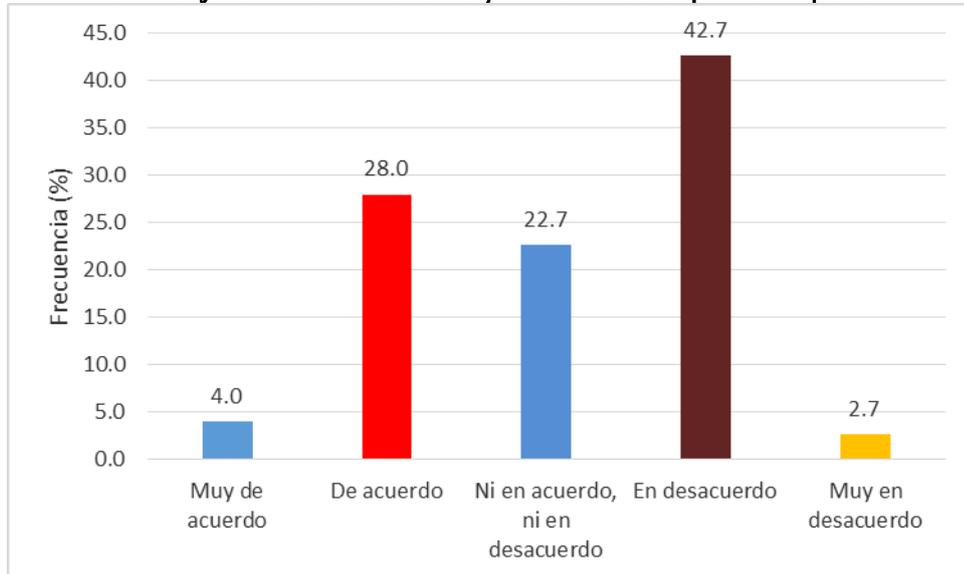


Grafico del cuadro No- 13

4.2.14 Existe motivación al talento y a la creatividad e innovación de los trabajadores administrativos.

Cuadro No- 14
Motivación al talento y a la creatividad e innovación de los trabajadores administrativos

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la UNDAC	
	Fi	%
Muy de acuerdo	2	2.7
De acuerdo	33	44.0
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	17	22.7
En desacuerdo	16	21.3
Muy en desacuerdo	7	9.3
Total	75	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si existe motivación al talento y a la creatividad e innovación de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Huariaca; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 2,7% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existe motivación al talento y a la creatividad e innovación de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Huariaca.
2. Un 44% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existe motivación al talento y a la creatividad e innovación de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Huariaca.
3. Un 22,7% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe motivación al talento y a la creatividad e innovación de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Huariaca.
4. Un 21,3% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existe motivación al talento y a la creatividad e innovación de los

trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Huariaca.

- Un 9,3% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe motivación al talento y a la creatividad e innovación de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Huariaca.

Conclusión:

Los resultados nos muestran que solamente un 46,7% afirman que existe motivación al talento y a la creatividad e innovación de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Huaiaca. Por lo que es necesario mejorar en un 30,6% más para llegar al nivel óptimo.

Figura No- 14
Motivación al talento y a la creatividad e innovación de los trabajadores administrativos



Grafico del cuadro No- 14

4.2.15 Existe una actitud óptima de los trabajadores administrativos en la mejora de la institución.

Cuadro No- 15
Actitud óptima de los trabajadores administrativos
en la mejora de la institución

CATEGORÍAS	Trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Huariaca	
	Fi	%
Muy de acuerdo	15	20.0
De acuerdo	31	41.3
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	19	25.3
En desacuerdo	9	12.0
Muy en desacuerdo	1	1.3
Total	75	100

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si existe una actitud óptima de los trabajadores administrativos en mejora de la municipalidad distrital de Huariaca; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 20% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo** que existe una actitud óptima de los trabajadores administrativos en mejora de la municipalidad distrital de Huariaca;

2. Un 41,3% de la muestra encuestada están **De acuerdo** que existe una actitud óptima de los trabajadores administrativos en mejora de la municipalidad distrital de Huariaca;
3. Un 25,3% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo** que existe una actitud óptima de los trabajadores administrativos en mejora de la municipalidad distrital de Huariaca;
4. Un 12% de la muestra encuestada están **En desacuerdo** que existe una actitud óptima de los trabajadores administrativos en mejora de la municipalidad distrital de Huariaca;
5. Un 1,3% de la muestra encuestada están **Muy en desacuerdo** que existe una actitud óptima de los trabajadores administrativos en mejora de la municipalidad distrital de Huariaca;

Conclusión:

Un 61,3% de la muestra encuestada están **Muy de acuerdo o de acuerdo.**

Un 25,3% de la muestra encuestada opinan estar **Ni en acuerdo Ni en desacuerdo**

Un 13,3% de la muestra encuestada están **En desacuerdo o Muy en desacuerdo.**

Figura No- 15
Actitud Óptima de los trabajadores administrativos
en la mejora de la institución

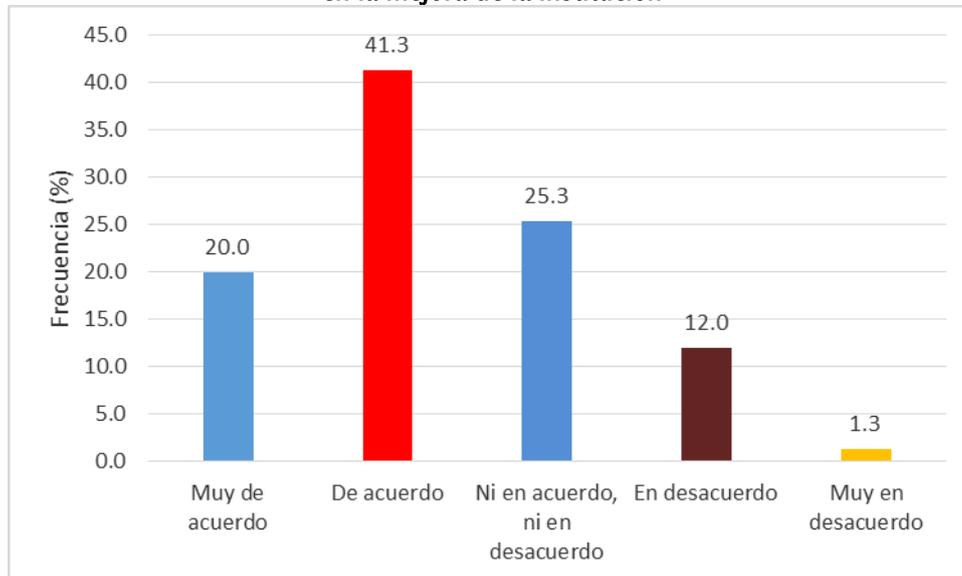


Grafico del cuadro No- 15

4.3. CONTRASTACION Y VALIDACION DE HIPOTESIS

H1. La aplicación de la herramienta del benchmarking, generara un nivel importante de mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital de Huariaca, Pasco.

Ho La no aplicación de la herramienta del benchmarking, generara un nivel importante de mejoramiento de la gestión de la Municipalidad Distrital de Huariaca, Pasco.

Se sometió a la prueba de Chi cuadrado siendo el resultado el siguiente:

Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$

Valor de P= 0,006682 = 0,668%

Lectura del p-valor

Con una probabilidad de error de 0,668% existe asociación entre benchmarking y la mejora de la gestión municipal.

Por lo que aceptamos H1 y descartamos Ho

Llegando a la conclusión que “Existe un bajo nivel de aplicación del benchmarking en la mejora de la gestión municipal del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huariaca”.

CONCLUSIONES

1. Los resultados nos muestran un nivel de relación **de regular** que la aplicación del benchmarking mejora la gestión municipal. Es preocupante porque existe un descontento de un poco menos de 2/5 partes de los encuestados, por lo que es importante y necesario corregir esta deficiencia en la mejora de relaciones para que todos los trabajadores puedan aplicar adecuadamente el aplicación del benchmarking para mejorar la gestión municipal.

2. Los resultados nos muestran un nivel de relación **de regular** que indicios importantes para determinar que la aplicación benchmarking competitivo conlleva en mejorar la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca. Es preocupante porque existe un descontento de la mitad de los encuestados, por lo que es importante y necesario corregir esta deficiencia en la mejora indicios importantes para determinar que la aplicación benchmarking competitivo conlleva en mejorar la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca y de esta forma todos los trabajadores sientan identificados con su institución.

3. Los resultados nos muestran un nivel **bajo** en la aplicación del benchmarking funcional en los trabajadores administrativos en

comparación con otros trabajadores de las municipalidades aledañas.

4. Los resultados nos muestran un nivel **regular** de confianza que existe entre los trabajadores administrativos y su competitividad profesional en la municipalidad distrital de Huariaca. Es preocupante porque existe una desconfianza de casi **la mitad** de los encuestados, por lo que es importante y necesario corregir esta deficiencia en la mejora de confianza entre trabajadores y su competitividad profesional en la municipalidad distrital de Huariaca y de esta forma todos los trabajadores sientan confianza en su profesionalismo
5. Los resultados nos muestran un nivel de motivación bajo de los equipos de trabajo en la municipalidad distrital de Huaiaca. Por lo que necesario mejorar la motivación y automotivación en los equipos de trabajo, con la finalidad de que estos equipos realicen bien su trabajo en la municipalidad distrital de Huariaca.
6. Los resultados nos muestran que un 58,7% afirman que existe un compromiso de trabajo en la mejora de la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca. Por lo que es necesario mejorar en un 30,7% más para llegar al nivel óptimo.

7. De todo lo concluido llegamos a determinar que “Existe un bajo nivel de aplicación del benchmarking en la mejora de la gestión municipal del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huariaca”.

RECOMENDACIONES

Con los resultados de la investigación se sugiere:

1. Desarrollar talleres de interrelación entre trabajadores mejorando las habilidades personales de comunicación y relaciones interpersonales para mejorar el la confianza entre los gerentes y los trabajadores.
2. Realizar un plan de trabajo para desarrollar círculos de mejora personal para que los trabajadores sean sensibilizados y puedan notar que su trabajo es de suma importancia y que de su forma de atender al usuario depende mucho la satisfacción del administrado y consiguientemente la imagen de la municipalidad sea bien visto por la sociedad.
3. Propiciar la competitividad entre los trabajadores de acuerdo al rendimiento y su actitud de mejora, así mismo empoderarles dotándoles de herramientas en su trabajo designado, impartiendo una política de incentivos para mejorar su desempeño profesional
4. Realizar un plan de mejora continua para desarrollar las capacidades de los trabajadores.
5. Se sugiere desarrollar capacidades en los gerentes y trabajadores de la municipalidad en el aspecto de liderazgo crear estímulos a los logros de nuestro personal, comunicar las actividades o eventos a todas los interesados de la institución coordinar durante todo el proceso administrativo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Blanchard, Kenneth H. Empowerment: tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Segunda edición. Colombia. Editorial Norma, 1996. 124 páginas
2. Scott, Cynthia D. Empowerment: como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo. Primera edición. México. Editorial Iberoamérica, 2004 92 páginas
3. Robinson, Russell D. Como crear benchmarking. Primera edición. Santa Fe de Bogota. Editorial McGraw–Hill, 2008. 112 páginas
4. Murrell, Kenneth L. benchmarking para su equipo. Segunda edición. España. Editorial McGraw–Hill. 2002. 212 páginas.
5. Margerison, Charles J. Administración en equipo. Primera edición. Buenos Aires. Editorial Macchi. 2003. 180 páginas.
6. Fainteín, Hector N. La gestión de equipo eficaces. Primera edición. Buenos Aires. Editorial Macchi. 2007. 182 páginas.
7. Davis, Keith. Comportamiento humano en el trabajo. Quinta edición. México. Editorial McGraw–Hill. 2003. 662 páginas
8. Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional. Décima edición. México. Editorial Pearson Educación. 2004. 675 páginas
9. Lussier, Robert N. Liderazgo, teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. Segunda edición. México. Editorial Thomson. 2005. 498 páginas
10. Koontz Harold y Weihrich Heinz (1998). Administración: Una perspectiva Global. Undécima Edición. México: Mc Graw Hill.

11. Drucker Peter (1995). Su visión sobre: La administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad. Editorial Norma. Bogotá.
12. Sam R. Lloyd y Tina Berthelot (1994). Desarrolle su potencial al máximo (Self- benchmarking). Una Guía para el éxito personal. Editorial Iberoamericana. México, D.F.
13. Terry Wilson (2004). Manual del benchmarking. Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.

ANEXO

Cuestionario

Instrucciones

Distinguido Señor:

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle su importantísima colaboración en la absolución del presente cuestionario con el cual estoy recogiendo datos para el desarrollo del proyecto de investigación titulado:

“EL BENCHMARKING Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUARIACA, PASCO 2017”

la veracidad de sus respuestas dependerá el éxito de esta investigación, para conocer la influencia del liderazgo en la gestión de los recursos humanos en esta comuna, que de seguro se logrará, el cual redundará en beneficio de la comunidad municipal y el suyo, toda vez que usted es parte integrante de ella. Concedor de su espíritu altruista y de colaboración, quedo muy agradecido.

Atentamente.

Cuestionario No- 1

Benchmarking y Gestión de la municipalidad

1. Usted antes de marcar, debe leer con detenimiento las afirmaciones u opiniones y luego debe marcar con un aspa (X), las afirmaciones con la alternativa que usted cree conveniente, marque sólo una alternativa.

3. Las opciones de respuesta se encuentran estructuradas en el cuestionario:

Por favor suplico a usted marcar con un aspa (X) la respuesta que cree conveniente

Datos generales

Identificación	Masculino	Femenino			
Condición	Nombrado	Contratado	Otra modalidad		
Área de trabajo	Jefe de área ()	Profesional ()	Técnico ()	Otro ()	

Benchmarking

1.	La aplicación del benchmarking genera el mejoramiento de la gestión municipal	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
2.	La aplicación del benchmarking entre los trabajadores administrativos mejorara la gestión municipal	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
3.	Existe indicios importantes para determinar que la aplicación benchmarking competitivo en los trabajadores conlleva en mejorar la gestión de la municipalidad distrital de Huariaca, Pasco.	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
4.	Existe una óptima confianza entre los trabajadores administrativos y la institución municipal	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
5.	Existe óptima confianza entre los trabajadores administrativos y su competitividad profesional	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
6.	Existe compromiso de responsabilidad de los trabajadores administrativos para servir mejor a los usuarios y a la institución municipal.	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
7.	La aplicación del benchmarking interno en los trabajadores administrativos ayuda de manera positiva en la gestión municipal de la municipalidad distrital de Huariaca.	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
8.	La aplicación del benchmarking funcional, en los trabajadores permitirá mejorar las buenas practicas, y mejoraría la gestión en la Municipalidad distrital de Huariaca	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
9.	La aplicación del benchmarking funcional en los trabajadores administrativos en comparación con otros trabajadores de las municipalidades aledañas son adecuadas a la mejora de la gestión municipal	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
10.	Existe un compromiso de trabajo en la mejora de la gestión municipal.	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Gestion Municipal						
11.	Existe interrelación óptima entre los trabajadores de la institución.	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
12.	Existe correspondencia óptima entre las políticas de la institución y los trabajadores administrativos	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

13.	Existe relación y correspondencia entre la experiencia y los conocimientos de los trabajadores administrativos y las actividades que desempeñan	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
14.	Existe motivación al talento y a la creatividad e innovación de los trabajadores administrativos	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
15.	Existe una actitud óptima de los trabajadores administrativos en la mejora de la institución					

Gracias