

Juan Antonio Cabanillas Perez, Milagros Iberia Alvarez Cruz,  
Miguel Humberto Apon Trelles, Kelly Cordova Cordova

# Benchmarking Educativo

La Pieza Faltante en la Gestión Estratégica



**Religación**  
Press



# **Benchmarking Educativo**

*La Pieza Faltante en la Gestión Estratégica*

Juan Antonio Cabanillas Perez, Milagros Iberia Alvarez Cruz,  
Miguel Humberto Apon Trelles, Kelly Cordova Cordova

Quito, Ecuador

| 2025 |

## **Educational Benchmarking**

*The Missing Piece in Strategic Management*

## **Benchmarking Educacional**

*A Peça que Faltava na Gestão Estratégica*

# Religación Press

*[Ideas desde el Sur Global]*

## Equipo Editorial

Editorial team

Ana B. Benalcázar

Editora Jefe / Editor in Chief

Felipe Carrión

Director de Comunicación / Scientific Communication Director

Melissa Díaz

Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator

Sarahi Licango Rojas

Asistente Editorial / Editorial Assistant

## Consejo Editorial

Editorial Board

Jean-Arsène Yao

Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova

Fabiana Parra

Mateus Gamba Torres

Siti Mistima Maat

Nikoleta Zampaki

Silvina Sosa

---

**Religación Press**, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICSHAL-RELIGACIÓN | Religación Press, is part of the editorial collection of the CICSHAL-RELIGACIÓN Research Center |

Diseño, diagramación y portada | Design, layout and cover: Religación Press.

CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico | E-mail: [press@religacion.com](mailto:press@religacion.com)

[www.religacion.com](http://www.religacion.com)

Disponible para su descarga gratuita en | Available for free download at  
<https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)  
This title is published under an Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.



**Derechos de autor | Copyright:** Religación Press, Juan Antonio Cabanillas Perez, Milagros Iberia Alvarez Cruz, Miguel Humberto Apon Trelles, Kelly Cordova Cordova  
**Primera Edición | First Edition:** 2025

**Editorial | Publisher:** Religación Press

**Materia Dewey | Dewey Subject:** 371.2 - Administración escolar; administración de actividades académicas

**Clasificación Thema | Thema Subject Categories:** JNK - Organización y gestión educativa | KJMV - Gestión de áreas específicas

**BISAC:** EDU032000

**Público objetivo | Target audience:** Profesional / Académico | Professional / Academic

**Colección | Collection:** Educación

**Soporte | Format:** PDF / Digital

**Publicación | Publication date:** 2025-10-28

**ISBN:** 978-9942-561-74-9

**Título:** Benchmarking Educativo. La Pieza Faltante en la Gestión Estratégica

**Nota obra derivada:** El libro retoma y amplía, mediante el trabajo colaborativo de un grupo de investigadores, los hallazgos y aportes presentados en la tesis original, enriqueciendo su contenido con nuevos enfoques, análisis y perspectivas que profundizan en los temas abordados en: "Gestión estratégica y benchmarking en una institución de formación profesional en Sullana, 2024" presentada ante la Universidad César Vallejo por Juan Antonio Cabanillas Perez en 2024.

**Note:** The book takes up and expands, through the collaborative work of a group of researchers, the findings and contributions presented in the original dissertation, enriching its content with new approaches, analyses and perspectives that deepen the topics addressed. "Gestión estratégica y benchmarking en una institución de formación profesional en Sullana, 2024" presented to the Universidad César Vallejo by Juan Antonio Cabanillas Perez in 2024.

---

## [ APA 7 ]

Cabanillas Perez, J. A., Alvarez Cruz, M. I., Apon Trelles, M. H., & Cordova Cordova, K. (2025). *Benchmarking Educativo. La Pieza Faltante en la Gestión Estratégica*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.348>

## **Revisión por pares**

La presente obra fue sometida a un proceso de evaluación mediante el sistema de dictaminación por pares externos bajo la modalidad doble ciego. En virtud de este procedimiento, la investigación que se desarrolla en este libro ha sido avalada por expertos en la materia, quienes realizaron una valoración objetiva basada en criterios científicos, asegurando con ello la rigurosidad académica y la consistencia metodológica del estudio.

## **Peer Review**

This work was subjected to an evaluation process by means of a double-blind peer review system. By virtue of this procedure, the research developed in this book has been endorsed by experts in the field, who made an objective evaluation based on scientific criteria, thus ensuring the academic rigor and methodological consistency of the study.



## Sobre los autores

### *About the authors*

#### **Juan Antonio Cabanillas Perez**

Universidad Cesar Vallejo | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0003-0081-5077>

Jcabanillape97@ucvvirtual.edu.pe

Jcabanillas1997@gmail.com

Lic. en Administración de la Universidad Los Ángeles de Chimbote. Maestro en Administración de Negocios – MBA de la Universidad Cesar Vallejo, con Especialización en Administración y Gestión Pública, y Sistemas Integrados de Gestión Pública.

#### **Milagros Iberia Alvarez Cruz**

Universidad Tecnológica del Perú | Piura | Perú

Universidad Cesar Vallejo | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-3944-0463>

C28138@utp.edu.pe

malvarezc@ucvvirtual.edu.pe

Milagros.iberia@gmail.com

Consultora, licenciada en Negocios Internacionales y Maestra en Gestión Pública. Estudiante de Doctorado en Administración. Peruana, docente universitaria con 8 años de experiencia en logística internacional, comercio exterior y sector exportador.

#### **Miguel Humberto Apon Trelles**

Universidad Nacional de Piura | Piura | Perú

Universidad tecnológica del Perú | Piura | Perú

Universidad Cesar Vallejo | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0003-2821-998X>

C30879@utp.edu.pe

mapont@ucvvirtual.edu.pe

Migue280695@gmail.com

Ingeniero Pesquero colegiado, egresado de la Universidad Nacional de Piura en el año 2017, con grado de maestría en Docencia Universitaria en el año 2021 Universidad Cesar Vallejo, con grado de maestro en Ingeniería ambiental y seguridad Industrial 2022, en la Universidad Nacional de Piura, también, maestría culminada en Administración de Negocios Internacionales Universidad Nacional de Piura. Docente catedrático en Universidades privadas y nacionales.



**Kelly Cordova Cordova**

Universidad tecnológica del Perú | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0001-9875-9178>

Kcordovac@utp.edu.pe

Mgkellycordova@gmail.com

Dra. En educación, Mg en administración y dirección de empresas, Lic en ciencias administrativas, coordinadora académica de la carrera de Administración de empresas en la Universidad Tecnológica del Perú.

## Resumen

Este libro explora la poderosa sinergia entre la planificación estratégica y la práctica del benchmarking como motor de excelencia en las instituciones educativas. A través de un estudio de caso en una institución de formación profesional, se revela cómo estas dos disciplinas, cuando se integran, crean un ciclo virtuoso de mejora continua y aprendizaje organizacional. La obra ofrece a directivos, gestores educativos y académicos una visión práctica y convincente sobre cómo forjar una cultura de calidad y competitividad institucional sostenible, demostrando que la planificación visionaria y la comparación sistemática son las dos caras de una misma moneda en el camino hacia la excelencia.

Palabras clave:

Gestión estratégica, benchmarking educativo, calidad institucional, formación profesional, competitividad académica.

## Abstract

This book delves into the powerful synergy between strategic planning and benchmarking as an engine for excellence in educational institutions. Through a case study in a professional training institution, it reveals how these two disciplines, when integrated, create a virtuous cycle of continuous improvement and organizational learning. The work provides administrators, educational managers, and academics with a practical and compelling vision on how to build a culture of sustainable institutional quality and competitiveness, demonstrating that visionary planning and systematic comparison are two sides of the same coin on the path to excellence.

Keywords:

Strategic management, educational benchmarking, institutional quality, professional training, academic competitiveness.

## Resumo

Este livro explora a poderosa sinergia entre o planejamento estratégico e a prática do benchmarking como motor de excelência nas instituições educacionais. Através de um estudo de caso numa instituição de formação profissional, revela-se como estas duas disciplinas, quando integradas, criam um ciclo virtuoso de melhoria contínua e aprendizagem organizacional. A obra oferece a diretores, gestores educacionais e académicos uma visão prática e convincente sobre como forjar uma cultura de qualidade e competitividade institucional sustentável, demonstrando que o planejamento visionário e a comparação sistemática são as duas faces da mesma moeda no caminho para a excelência.

Palavras-chave:

Gestão estratégica; benchmarking; instituição de formação profissional; colaboradores.

CONTENIDO

Revisión por pares	6
Peer Review	6
Sobre los autores	8
About the authors	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11
<b>Capítulo 1</b>	<b>17</b>
La Gestión Estratégica en el Contexto Educativo Contemporáneo: Desafíos y Oportunidades	17
El Benchmarking como Herramienta de Transformación Estratégica	18
Panorama Regional de la Gestión Estratégica Educativa	19
Realidad Peruana: Diagnóstico y Oportunidades de Mejora	20
Caso de Estudio: Integración del Benchmarking en Sullana	20
Planteamiento Metodológico y Objetivos de Investigación	21
Implicaciones y Prospectiva Institucional	22
<b>Capítulo 2</b>	<b>24</b>
Panorama Investigativo Internacional y Nacional: Síntesis de Hallazgos en Gestión Estratégica y Benchmarking	24
Investigaciones Internacionales: Metodologías y Hallazgos Significativos	25
Estudios Ecuatorianos: Enfoques Metodológicos Diversificados	26
Investigaciones Nacionales: Contexto Peruano y Aplicaciones Prácticas	27
Síntesis Comparativa y Tendencias Metodológicas	30
Marco Conceptual de la Gestión Estratégica	30
Componentes Esenciales y Tipologías Estratégicas	31
Dimensiones Operativas de la Gestión Estratégica	32
Formulación Estratégica: Fundamentos y Componentes	32
Implementación Estratégica: Mecanismos y Herramientas	33
Evaluación Estratégica: Monitoreo y Control	34
Fundamentos Teóricos del Benchmarking: Enfoques y Aplicaciones	35
Conceptualización y Relevancia del Benchmarking	35
Benchmarking Interno: Optimización de Recursos Organizacionales	35
Benchmarking Competitivo: Análisis Comparativo Sectorial	36
Benchmarking Genérico: Aprendizajes Transectoriales	37
Integración Teórica y Prospectiva	38

<b>Capítulo 3</b>	40
Enfoque y Diseño del Estudio	40
Naturaleza Básica de la Investigación	41
Paradigma Cuantitativo: Enfoque Metodológico y Aplicaciones	41
Configuración del Diseño Investigativo	42
Arquitectura No Experimental y Descriptiva Correlacional	42
Perspectiva Transversal y Alcance Temporal	43
Variable Independiente 1: Gestión Estratégica–Fundamentos Conceptuales y Metodológicos	44
Variable Independiente 2: Benchmarking–Conceptualización y Estructura Operacional	45
Caracterización Poblacional y Criterios de Inclusión	46
Estrategia Muestral y Procedimientos de Selección	47
Unidad de Análisis y Contexto Institucional	47
Diseño Instrumental y Validación Metodológica	48
Estructuración Dimensional y Composición de Ítems	48
Consideraciones Metodológicas y Aseguramiento de Calidad	49
Los Cimientos Metodológicos: Una Travesía desde el Diseño hasta la Validación	51
Del Ensayo a la Evidencia: La Aplicación Piloto y el Análisis de Datos	53
El Compromiso Moral: Los Principios Éticos como Guía Ineludible	54
<b>Capítulo 4</b>	57
Trazando el Territorio de la Evidencia	57
La Dinámica de la Relación: Más Allá de la Correlación	58
Prueba de Normalidad	59
Implicaciones Metodológicas y la Transición hacia el Análisis No Paramétrico	59
Análisis Descriptivo del Nivel de Gestión Estratégica Institucional	60
Análisis inferencial	63
Análisis Inferencial de la Relación entre Gestión Estratégica y Benchmarking	63
Objetivo específico 3	64
Objetivo específico 4	65
Objetivo específico 5	66
<b>Capítulo 5</b>	69
Tejiendo Consensos Científicos: El Entramado de Correlaciones en la Gestión Contemporánea	69
Fundamentos Teóricos: La Arquitectura Conceptual que Sustenta las Correlaciones	71
El Panorama Organizacional Interno: Diagnóstico de un Ecosistema en Transformación	72

La Anatomía de la Relación Estratégica: De la Formulación a la Evaluación	74
Consideraciones Metodológicas y Proyecciones Futuras	76
<b>Capítulo 6</b>	80
La Arquitectura de la Excelencia Organizacional:	80
Diálogos entre Estrategia y Benchmarking	80
Los Cimientos Conceptuales: Fundamentos Teóricos de una Relación Simbiótica	82
El Retrato Organizacional: Diagnóstico de un Ecosistema en Evolución Constante	83
La Anatomía de la Conexión Estratégica: Dimensiones y Desafíos Operativos	85
La Evaluación como Nexus Estratégico: Donde la Medición Encuentra su Sentido	87
Consideraciones Metodológicas y Horizontes de Investigación Futura	87
<b>Referencias</b>	91

## TABLAS

Tabla 1. Proceso de Validación del Instrumento de Investigación	50
Tabla 2. Análisis de Confiabilidad del Instrumento de Medición	50
Tabla 3. Normalidad	59
Tabla 4. Resultado descriptivo	60
Tabla 5. Resultado descriptivo	61
Tabla 6. Correlación de variable	63
Tabla 7. Correlación de dimensión	64
Tabla 8. Correlación de dimensión	65
Tabla 9. Correlación de dimensión	66





# Capítulo 1

*La Gestión Estratégica en el Contexto Educativo  
Contemporáneo: Desafíos y Oportunidades*

En el panorama educativo español contemporáneo, la gestión estratégica se ha constituido como un desafío fundamental que deben abordar tanto las instituciones de educación superior universitaria como las no universitarias, en respuesta a las transformaciones estructurales y tendencias emergentes que caracterizan el actual entorno educativo global (López et al., 2022). Esta exigencia estratégica demanda la implementación de procesos sistemáticos de planificación, organización, evaluación y retroalimentación de iniciativas institucionales que permitan alcanzar objetivos estratégicos mediante la aplicación eficiente y productiva de diversas herramientas de gestión (Salazar, 2020). La relevancia de estas prácticas adquiere especial trascendencia en los centros de formación profesional, donde su correcta implementación se proyecta significativamente en el impacto social institucional, pudiendo generar tanto una administración óptima de la gestión estratégica como, en casos contrarios, un uso inadecuado de los recursos organizacionales (Alencastro et al., 2022). La complejidad inherente a estos procesos requiere una aproximación metódica que considere las particularidades del sector educativo, donde la búsqueda de la excelencia académica debe armonizarse con la sostenibilidad institucional y la responsabilidad social.

### **El Benchmarking como Herramienta de Transformación Estratégica**

El benchmarking emerge en este contexto como una metodología fundamental para la mejora continua de las instituciones educativas, funcionando como un mecanismo de comparación sistemática que permite identificar y aplicar mejores prácticas para resolver problemáticas gerenciales complejas (Camp, 2021). Esta herramienta facilita el establecimiento de métodos robustos de obtención de información en niveles estratégicos y tácticos, la identificación de brechas de desempeño, la observación rigurosa de aspectos operativos, la clarificación de objetivos institucionales y la elaboración de planes estratégicos realizables (Agasisti & Bonomi, 2021). Sin embargo, su implementación enfrenta dilemas significativos que comprometen su efectividad, destacándose entre ellos la carencia de datos confiables, las limitaciones de capital y la resistencia al cambio orga-

nizacional (Avegno et al., 2021). Pese a estos desafíos, cuando es empleado adecuadamente en el marco de la gestión estratégica, aproximadamente el 65% de las instituciones logran focalizarse en estrategias específicas basadas en modelos de negocio bien definidos, optimizando así su capacidad de respuesta ante las demandas del mercado educativo (Alarco, 2021). Willmington et al. (2022) enfatizan que el benchmarking constituye una herramienta determinante para identificar fortalezas y debilidades organizacionales, fundamentando en dicho diagnóstico la propuesta de estrategias diferenciadas para los diversos niveles jerárquicos institucionales.

### **Panorama Regional de la Gestión Estratégica Educativa**

El análisis comparativo a nivel iberoamericano revela patrones significativos en la implementación de prácticas de gestión estratégica en instituciones educativas. En Chile y Colombia, el 45% de las entidades educativas evalúan sistemáticamente sus estrategias mediante acciones concretas, específicas y medibles, con el objetivo explícito de generar rendimientos superiores y obtener ventajas competitivas sostenibles (Nava et al., 2022). Contrariamente, el 48% de estas instituciones descuidan sus planes y metas estratégicas, resultando en la gradual erosión de sus estándares de calidad y el deterioro de las relaciones con sus grupos de interés (Briones et al., 2021). En Ecuador, la situación evidencia mayores desafíos, donde numerosas instituciones carecen de directrices estratégicas claras y horizontes definidos, generando frustración en sus equipos directivos respecto a cómo deben ser gestionadas efectivamente (Malpaso & Lapa, 2022). Esta heterogeneidad en las prácticas de gestión estratégica refleja la necesidad de desarrollar modelos adaptativos que consideren las particularidades contextuales de cada sistema educativo, sin descuidar los estándares internacionales de excelencia académica.

## **Realidad Peruana: Diagnóstico y Oportunidades de Mejora**

En el contexto peruano específico, se observan dinámicas particulares que merecen atención especial. En Bagua, el 39% de las instituciones educativas intenta aplicar modelos y estrategias innovadoras alineadas con las tendencias de vanguardia del mercado; no obstante, manifiestan limitaciones significativas para tomar como referencia las prácticas de entidades líderes, ya sea del mismo sector económico o de organizaciones reconocidas por su excelencia en estrategias gerenciales (Briones et al., 2021; Bustamante et al., 2021; Rojas et al., 2023). La situación se agrava en Tacna, donde predominan instituciones profesionales cuyas áreas directivas omiten sistemáticamente los diagnósticos obtenidos mediante benchmarking (Gonzales et al., 2020). A esta inactividad estratégica puede atribuírsele responsabilidad parcial en los deficientes indicadores de calidad educativa a nivel nacional, situación que ha sido calificada como una de las más críticas a escala global (Peña, 2021). Frente a este panorama, resulta evidente que la gestión estratégica mantiene una relación significativa con el benchmarking, y este a su vez se encuentra vinculado con el prestigio institucional, la productividad académica y la competitividad nacional (Bacilia, 2022; Hernández & Cano, 2021).

## **Caso de Estudio: Integración del Benchmarking en Sullana**

En la ciudad de Sullana se identificó una institución de formación profesional donde los procesos de benchmarking se implementan de manera fragmentada y desarticulada de la estrategia institucional global. Esta desconexión operativa ha impedido que los resultados del benchmarking sean utilizados apropiadamente para optimizar la gestión estratégica organizacional, limitando severamente la capacidad institucional para identificar áreas de mejora, formular acciones estratégicas efectivas y responder a las necesidades específicas de estudiantes y grupos de interés. La problemática identificada motiva la formulación del siguiente cuestionamiento investigativo: ¿Existe relación significativa entre la gestión estratégica y el benchmarking en una institución de formación profesional de Sullana du-

rante el año 2024? La relevancia práctica de esta indagación radica en que permitirá comprender las dinámicas de relación entre ambos constructos en el contexto específico de la formación profesional, fundamentando decisiones institucionales basadas en evidencia empírica sólida. Teóricamente, el estudio contribuirá a precisar las definiciones conceptuales de gestión estratégica y benchmarking, estableciendo además los protocolos ideales para analizar su comportamiento mediante la operacionalización sistemática de sus dimensiones constitutivas. Metodológicamente, el investigación aportará mediante la aplicación de instrumentos validados en contextos diferenciados, estableciendo precedentes para futuros estudios comparativos en el ámbito de la gestión educativa peruana.

### **Planteamiento Metodológico y Objetivos de Investigación**

La investigación se estructura en torno al objetivo general de determinar la relación existente entre gestión estratégica y benchmarking en una institución de formación profesional de Sullana durante el año 2024. Como objetivos específicos se establecen: describir el nivel de gestión estratégica en la institución bajo estudio, identificar el nivel de benchmarking implementado, determinar la relación entre la formulación de estrategias y el benchmarking, establecer la conexión entre la implementación de estrategias y el benchmarking, y analizar la vinculación entre la evaluación de estrategias y el benchmarking. El marco hipotético que orienta la investigación postula como hipótesis alternativa (H1) la existencia de relación significativa entre gestión estratégica y benchmarking en el contexto institucional analizado, mientras que la hipótesis nula (Ho) sostiene la ausencia de dicha relación significativa. Este planteamiento metodológico permitirá no solo caracterizar el estado actual de la gestión estratégica y el benchmarking en la institución estudiada, sino también establecer las bases para intervenciones futuras orientadas a optimizar la integración de ambas dimensiones en pro de la excelencia educativa y la competitividad institucional.

## **Implicaciones y Prospectiva Institucional**

Los hallazgos de esta investigación poseen implicaciones significativas para el fortalecimiento de la gestión educativa en el Perú, particularmente en el ámbito de la formación profesional. La identificación de relaciones significativas entre gestión estratégica y benchmarking proporcionaría evidencia empírica sólida para fundamentar programas de capacitación directiva, diseños curriculares innovadores y políticas institucionales orientadas a la mejora continua. La prospectiva institucional sugiere que la integración efectiva de estas herramientas podría generar incrementos sustanciales en los indicadores de calidad educativa, satisfacción estudiantil y pertinencia social de los programas formativos. Además, establecería las bases para el desarrollo de modelos de gestión educativa adaptativos que respondan efectivamente a las demandas del entorno globalizado, posicionando a las instituciones de formación profesional peruanas como referentes regionales en excelencia académica e innovación gerencial.



## **Capítulo 2**

*Panorama Investigativo Internacional y Nacional: Síntesis de Hallazgos en Gestión Estratégica y Benchmarking*



## **Investigaciones Internacionales: Metodologías y Hallazgos Significativos**

El análisis de la literatura internacional especializada revela un consenso significativo respecto a la relación entre gestión estratégica y benchmarking en diversos contextos organizacionales. En México, Pérez (2023) desarrolló una investigación cuantitativa con diseño no experimental, descriptivo, transversal y correlacional, focalizada en examinar la relación entre estas variables en departamentos de operaciones con el objetivo específico de incrementar la competitividad y productividad organizacional. El estudio empleó un cuestionario tipo Likert aplicado a una muestra de 75 colaboradores, instrumento que fue validado mediante el juicio de ocho especialistas del área, considerando tanto su experiencia profesional como el contexto específico de aplicación. El análisis estadístico, fundamentado en criterios de tangibilidad, intensidad de refutación, fiabilidad y comparabilidad, arrojó un nivel de confiabilidad de 0.984, una correlación de 0.390 con significancia de 0.001, y específicamente en la dimensión de evaluación de estrategias y benchmarking una relación de 0.400 con significancia de 0.002. Estos resultados permitieron concluir que la gestión estratégica mantiene una relación significativa con el benchmarking, generando propuestas de mejora concretas y recomendando la consideración sistemática de los diagnósticos derivados de procesos de benchmarking en la planificación organizacional (Pérez, 2023).

En el contexto africano, Cabico et al. (2022) implementaron una metodología mixta que integró enfoques cualitativos y cuantitativos para indagar la relación entre gestión estratégica y benchmarking en instituciones de África Oriental. La investigación, de tipo correlacional, empleó un cuestionario aplicado a 120 participantes, procesando la información mediante sistemas Excel y Word para optimizar su relevancia analítica. Los hallazgos identificaron que el 79% de los involucrados manifestaron la existencia de correlación entre las variables, con un coeficiente de 0.566 según el software de Spearman y significancia de 0.001. Específicamente, en la dimensión de evaluación de estrategias y benchmarking se obtuvo

una correlación de 0.437 con significancia de 0.040. La investigación demostró que las acciones derivadas de la gestión estratégica generan mayor competitividad organizacional, favoreciendo drásticamente el desempeño institucional (Cabico et al., 2022). Este estudio evidencia la aplicabilidad transcultural de los principios de benchmarking, adaptándose eficazmente a las particularidades del contexto empresarial africano.

### **Estudios Ecuatorianos: Enfoques Metodológicos Diversificados**

El panorama investigativo ecuatoriano muestra significativos avances en el estudio de la relación entre benchmarking y gestión estratégica empresarial. Briones et al. (2021) desarrollaron una investigación descriptiva que examinó el contexto organizacional de los colaboradores y estudios previos sobre benchmarking, trabajando con una población muestral de 120 colaboradores. El instrumento aplicado, un cuestionario validado por cuatro expertos, fue procesado mediante el programa Excel, tabulándose a través de gráficos de barras y circulares. Los resultados indicaron que el 60% de los participantes consideraron el benchmarking en nivel regular, identificándose una confiabilidad de 0.958 y una correlación muy fuerte entre gestión estratégica y benchmarking. Específicamente, en la dimensión de implementación de estrategias y benchmarking se obtuvo una relación de 0.303 con significancia de 0.010 (Briones et al., 2021). Estos hallazgos resaltan la importancia de adaptar las herramientas de benchmarking a las particularidades del entorno empresarial ecuatoriano, considerando las específicas condiciones del mercado local.

Complementariamente, Gallardo (2021) implementó una metodología mixta que integró enfoques cualitativos y cuantitativos, basándose en información obtenida de colaboradores y revistas científicas de alto impacto. El diseño no experimental transversal trabajó con una población de 190 colaboradores, de los cuales se seleccionó una muestra representativa de 120 participantes. La encuesta-cuestionario, validada por cuatro expertos de la especialidad, fue analizada mediante el sistema Excel a través de gráficos estadísticos. La investigación concluyó que la gestión estraté-

gica debe establecer acciones de mejora basadas en el impacto organizacional, con un índice de relación de 0.972 y significancia de 0.001. En la dimensión de implementación de estrategias y benchmarking se identificó una relación de 0.375 con significancia de 0.000, evidenciando una relación muy significativa y estrecha entre las variables (Gallardo, 2021). Este estudio aporta valiosas perspectivas sobre la planificación estratégica a diferentes plazos y su interrelación con procesos sistemáticos de benchmarking.

Barahona (2020) profundizó en esta línea de investigación mediante un estudio cuantitativo, descriptivo y correlacional centrado en describir la relación entre estrategias gerenciales y benchmarking. La población, compuesta por 230 colaboradores con contrato a tiempo completo (200 del nivel gerencial departamental y 30 del nivel administrativo), fue muestreada estadísticamente para obtener 144 participantes. El instrumento, consistente en un cuestionario de 50 ítems, fue procesado mediante Excel 2019, utilizando gráficos de barras y circulares para la tabulación, mientras que la medición de relaciones se realizó mediante el coeficiente de Pearson en SPSS. Los resultados indicaron que el 87% de los colaboradores manifestaron relaciones muy latentes entre las variables, con un índice de relación de 0.992 y significancia de 0.000. Específicamente, en la dimensión de formulación de estrategias y benchmarking se identificó una relación de 0.299 con significancia de 0.030 (Barahona, 2020). El estudio concluyó que las entidades deben considerar sistemáticamente las herramientas de comparación y aplicarlas integralmente en la gestión empresarial.

### **Investigaciones Nacionales: Contexto Peruano y Aplicaciones Prácticas**

En el ámbito nacional peruano, Chong (2023) desarrolló en Huánuco una investigación básica, descriptiva y correlativa con diseño no experimental y transversal, orientada a verificar la correlación entre gestión estratégica institucional, benchmarking y rendimiento empresarial. El estudio trabajó con una población muestral de 15 colaboradores, aplicando la técnica de encuesta mediante un cuestionario validado por tres exper-

tos científicos. El procesamiento y análisis exhaustivo de datos se realizó mediante los programas SPSS y Excel, interpretándose mediante gráficos de barras y circulares. Los resultados comprobaron un coeficiente de correlación de 0.603 con significancia de 0.001, confirmando la hipótesis alternativa. En la dimensión de evaluación de estrategias y benchmarking se identificó una correlación de 0.423 con significancia de 0.006 (Chong, 2023). Este estudio, pese a su limitación muestral, aporta evidencia valiosa sobre la aplicabilidad de estas herramientas en contextos organizacionales peruanos de menor escala.

Dávila (2022) implementó en Lima una investigación cuantitativa con diseño no experimental y correlacional, trabajando con una muestra de 50 colaboradores de un instituto educativo. El instrumento, consistente en un cuestionario de 61 preguntas, permitió verificar la relación entre gestión estratégica y herramientas de apoyo de benchmarking mediante el coeficiente de Pearson, obteniendo una relación bilateral de 0.805. Específicamente, en la dimensión de implementación de estrategias y benchmarking se identificó una relación de 0.372 con significancia de 0.010. El análisis de datos, basado en fórmulas y gráficos estadísticos interpretativos, concluyó que las variables de estudio presentan correlación significativa, recomendando que en los procesos de gestión estratégica se consideren sistemáticamente las opiniones e ideas de los colaboradores del nivel gerencial y las necesidades latentes organizacionales (Dávila, 2022). Esta investigación resalta la importancia de los procesos participativos en la efectividad de la gestión estratégica.

Mendoza (2022) desarrolló en Lima una investigación cuantitativa correlacional con diseño no experimental, trabajando con una población de 900 colaboradores de la cual se seleccionó una muestra probabilística de 270 participantes. El instrumento, un cuestionario tipo Likert de 60 ítems (30 focalizados en gestión estratégica distribuidos en sus tres dimensiones), fue validado por seis expertos que evaluaron basándose en experiencia y conocimiento científico, determinándose su confiabilidad mediante el alfa de Cronbach. El análisis, realizado mediante Excel y SPSS, identificó una relación muy significativa de 0.934 entre gestión estratégica y benchmarking. Específicamente, en la dimensión de formu-

lación de estrategias y benchmarking se obtuvo una relación de 0.305 con significancia de 0.020. Adicionalmente, se evidenció que el 74.4% de los colaboradores opinaron que existe un buen manejo de la gestión estratégica en la etapa de planificación, atribuido a la consideración de necesidades y sugerencias de las diversas gerencias y departamentos (Mendoza, 2022). Estos hallazgos enfatizan la relevancia de los procesos inclusivos en la formulación estratégica.

Ruiz y Sánchez (2021) implementaron en Lima una investigación básica, no experimental, cualitativa, descriptiva y transaccional con diseño descriptivo-correlacional, trabajando con una muestra de 168 empleados. La recolección de datos mediante cuestionarios y encuestas fue analizada mediante tablas de registro que facilitaron la organización e interpretación de la información, midiéndose la correlación mediante el Rho de Spearman. Los resultados identificaron una correlación de 0.506 con significancia de 0.001 entre gestión estratégica y benchmarking, demostrando que las estrategias aplicadas por la entidad facilitan el cumplimiento de metas en un 47%. Las acciones identificadas se focalizaron en la realización de propuestas de estrategias y herramientas para el cumplimiento de objetivos organizacionales (Ruiz & Sánchez, 2021). Este estudio aporta perspectivas valiosas sobre la efectividad de las prácticas estratégicas en el logro de metas institucionales.

Finalmente, Ore et al. (2021) desarrollaron en Huancavelica una investigación con enfoque mixto que integró metodologías cualitativas y cuantitativas, de tipo transversal, no experimental, correlacional y de campo. La recolección de información mediante observación, encuestas de 39 interrogantes, escalas de calificación y entrevistas fue aplicada a una población y muestra de 50 colaboradores, con instrumentos validados por ocho expertos de la materia. El análisis de datos, basado en organización y clasificación de ítems para posterior interpretación, identificó mediante el software de Spearman una correlación muy influyente de 0.599 con significancia de 0.001 entre las variables. Específicamente, en la dimensión de formulación de estrategias y benchmarking se obtuvo una relación de 0.380. La investigación concluyó que la herramienta de benchmarking se

relaciona estrechamente con las acciones e implementación de estrategias de nivel gerencial y directivo (Ore et al., 2021). Este estudio evidencia la aplicabilidad de estas herramientas en contextos regionales peruanos con características organizacionales específicas.

### **Síntesis Comparativa y Tendencias Metodológicas**

El análisis comparativo de los estudios revisados evidencia consistencia en los hallazgos sobre la relación significativa entre gestión estratégica y benchmarking a través de diversos contextos culturales y organizacionales. Metodológicamente, predomina el uso de enfoques cuantitativos y diseños no experimentales, con frecuente incorporación de componentes cualitativos que enriquecen la comprensión contextual. Los coeficientes de correlación identificados oscilan entre 0.299 y 0.992, con niveles de significancia consistentemente por debajo de 0.05, confirmando la solidez estadística de las relaciones identificadas. Las muestras varían considerablemente en tamaño, desde 15 hasta 270 participantes, adaptándose a las particularidades de cada contexto investigativo. La validación por expertos emerge como práctica común, con números que oscilan entre 3 y 8 especialistas según la complejidad del instrumento y el contexto de aplicación. El procesamiento estadístico muestra preferencia por el uso combinado de Excel y SPSS, con aplicaciones específicas de coeficientes como Pearson y Spearman según las características de los datos. Estas tendencias metodológicas reflejan el desarrollo de protocolos de investigación robustos para el estudio de la relación entre gestión estratégica y benchmarking, proporcionando bases sólidas para futuras investigaciones en esta área del conocimiento organizacional.

### **Marco Conceptual de la Gestión Estratégica**

La gestión estratégica se configura como un proceso metódico fundamental para la toma de decisiones organizacionales, constituyéndose en un pilar esencial para la dirección empresarial contemporánea. Según David (1998), este proceso sistemático permite a las entidades reali-

zar diagnósticos comprehensivos que identifican fortalezas y debilidades organizacionales, estableciendo sobre esta base estrategias correctivas y defensivas que facilitan la reducción de riesgos y optimizan la competitividad empresarial mediante el aprovechamiento estratégico de oportunidades emergentes (David, 1998). Esta conceptualización enfatiza el carácter integral de la gestión estratégica como criterio fundamental dentro de la planificación organizacional, permitiendo la articulación coherente entre objetivos empresariales y acciones estratégicas específicas. En el contexto actual, caracterizado por entornos altamente volátiles y competitivos, la gestión estratégica representa un desafío fundamental que toda organización debe abordar sistemáticamente para garantizar su sostenibilidad y crecimiento (Guerras & Navas, 2022). La implementación efectiva de procesos estratégicos demanda no solo capacidades analíticas para diagnosticar realidades organizacionales, sino también competencias prospectivas para anticipar escenarios futuros y diseñar respuestas estratégicas apropiadas.

### **Componentes Esenciales y Tipologías Estratégicas**

La arquitectura conceptual de la gestión estratégica integra componentes esenciales que definen su naturaleza y alcance organizacional. Chiavenato (2017) identifica tres elementos sustanciales: la excelencia como eje fundamental para la competencia marketinial, la innovación como motor de transformación continua de servicios, productos, procesos y personas, y la anticipación como capacidad proactiva para adelantarse a problemáticas potenciales que puedan afectar los objetivos empresariales (Chiavenato, 2017). Complementariamente, Prieto (2023) enfatiza la centralidad de la innovación como dinamizador de mejoras continuas en todos los componentes organizacionales, destacando su papel crucial en la adaptación a entornos cambiantes (Prieto, 2023). Esta estructura conceptual se materializa a través de diversas tipologías estratégicas, entre las cuales destacan la estrategia corporativa, orientada a la asignación óptima de recursos tecnológicos, financieros, materiales y humanos; la estrategia competitiva, focalizada en evaluar el horizonte profesional corporativo en

comparación con la industria; y la estrategia de enfoque funcional, dirigida a restaurar unidades, jefaturas y áreas para implementar enfoques competitivos específicos (Suarez et al., 2021; Gupta et al., 2022). La selección y combinación apropiada de estas tipologías estratégicas permite a las organizaciones construir ventajas competitivas sostenibles adaptadas a sus capacidades distintivas y contextos operativos.

Gallardo (2021) amplía este marco teórico mediante la identificación de enfoques estratégicos adicionales que responden a configuraciones específicas de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas organizacionales. Entre estos enfoques destacan la estrategia de integración, que faculta a la entidad para influir y negociar con colaboradores externos; la estrategia intensiva, centrada en explorar nuevas líneas de productos o servicios para ampliar participación marketinial; la estrategia de diversificación, orientada a incursionar en nuevos mercados potenciales mediante introducción de negocios innovadores; y las estrategias defensivas, diseñadas para retener stakeholders y mantener cuotas marketiniales mediante liquidaciones y alianzas estratégicas con empresas de sólida capacidad comercial (Gallardo, 2021). Quiñonez et al. (2020) profundizan en las estrategias defensivas, destacando su relevancia en contextos competitivos intensos donde la protección de posiciones marketiniales existentes resulta crucial para la sostenibilidad organizacional (Quiñonez et al., 2020). Esta diversificación de enfoques estratégicos refleja la creciente complejidad de los entornos empresariales y la necesidad de desarrollar capacidades estratégicas multifacéticas.

## **Dimensiones Operativas de la Gestión Estratégica**

### **Formulación Estratégica: Fundamentos y Componentes**

La dimensión de formulación estratégica constituye la fase inicial del proceso estratégico, donde se definen acciones y lineamientos orientados al cumplimiento de misión, visión y valores corporativos. David (1998) conceptualiza esta dimensión como el espacio donde se delinean las estra-



tegrías organizacionales, evalúan requerimientos de inversión y distribuyen recursos y activos empresariales, siendo responsabilidad primordial de la máxima autoridad organizacional optimizar el provecho derivado de estas decisiones (David, 1998). Peñafe et al. (2020) amplían esta conceptualización, destacando que la formulación estratégica integra indicadores fundamentales como la visión, representando la imagen organizacional a largo plazo; la misión, definiendo la razón de ser empresarial; los objetivos, estableciendo metas a mediano y largo plazo; los valores institucionales, fundamentando presunciones organizacionales; y la participación, fomentando intervención, involucramiento y cooperación interdepartamental (Peñafe et al., 2020). Nava et al. (2020) enfatizan particularmente el rol de la misión como elemento definitorio de la identidad y propósito organizacional, mientras que Ore et al. (2020) resaltan la participación como mecanismo para fortalecer el compromiso colectivo con los objetivos estratégicos (Nava et al., 2020; Ore et al., 2020). La efectividad en esta dimensión requiere equilibrios cuidadosos entre ambición estratégica y viabilidad operativa, considerando tanto capacidades internas como condiciones externas.

### **Implementación Estratégica: Mecanismos y Herramientas**

La dimensión de implementación estratégica se focaliza en las mejoras organizacionales necesarias para apoyar unidades, jefaturas y áreas administrativas, mitigando problemáticas operativas mediante evaluación y selección de acciones óptimas. Grant (2021) conceptualiza esta dimensión como el espacio donde se materializa la claridad y coherencia estratégica a largo plazo, utilizando pertinentemente los recursos designados para transformar planes estratégicos en realidades operativas (Grant, 2021). Los indicadores fundamentales en esta dimensión incluyen la socialización institucional, centrada en normas, cultura y valores organizacionales; la capacidad presupuestal, habilitando capitales monetarios y económicos para avalar cambios proyectados; y la obtención de servicios, fundamentada en disposición para aperturar nuevas líneas de productos o servicios (Garrido & Romero, 2021). La socialización institucional emer-

ge como particularmente relevante, actuando como mecanismo para dar a conocer e integrar a todos los miembros organizacionales en la visión estratégica. La capacidad presupuestal, por su parte, determina la viabilidad financiera de las iniciativas estratégicas, mientras que la obtención de servicios condiciona la productividad y sostenibilidad temporal hasta el cumplimiento visionario (Garrido & Romero, 2021). La efectividad implementativa demanda alineamientos organizacionales multifacéticos que integren estructuras, sistemas, capacidades y culturas compatibles con las direcciones estratégicas elegidas.

### **Evaluación Estratégica: Monitoreo y Control**

La dimensión de evaluación estratégica representa el componente de supervisión que permite detallar acciones y estrategias implementadas, utilizando indicadores apropiados para evaluar desempeños y aplicar correctivos orientados al cumplimiento objetivo. Guerras y Navas (2022) conceptualizan esta dimensión como el espacio donde se consideran elementos sustanciales como tolerancia empresarial, enfoque al usuario, rendimiento y manejo de datos confiables (Guerras & Navas, 2022). Los indicadores críticos en esta dimensión incluyen la identidad, reflejando percepciones marketiniales generadas mediante filosofía empresarial; el compromiso, manifestando fidelidad, entrega y dedicación colaborativa; y el seguimiento y control, verificando, inspeccionando y apreciando continuamente acciones estratégicas ejecutadas (Figueroa & Rosario, 2021). La identidad organizacional opera como mecanismo de posicionamiento marketinial, mientras que el compromiso determina niveles de alineación entre intereses individuales y organizacionales. El seguimiento y control, por su parte, facilita la localización de falencias y aplicación de estrategias correctivas, cerrando así el ciclo de gestión estratégica mediante aprendizajes organizacionales sistemáticos (Figueroa & Rosario, 2021). La efectividad evaluativa requiere desarrollar sistemas métricos comprehensivos que capturen tanto desempeños financieros como no financieros, equilibrando perspectivas de corto y largo plazo.

## **Fundamentos Teóricos del Benchmarking: Enfoques y Aplicaciones**

### **Conceptualización y Relevancia del Benchmarking**

El benchmarking emerge como herramienta gerencial fundamental para evaluar rendimiento y productividad organizacional en comparación con líderes sectoriales, identificando unidades, jefaturas o áreas de mejora para implementar acciones estratégicas efectivas. Salvador (2020) conceptualiza el benchmarking como proceso continuo que involucra evaluación, medición y comparación de productos, servicios y prácticas respecto a competidores influyentes o entidades líderes, con el propósito de identificar áreas de mejora y programar estrategias superadoras (Salvador, 2020). En contextos empresariales crecientemente complejos, el benchmarking se manifiesta como táctica esencial para optimizar y maximizar habilidades gerenciales y directivas, construyendo posturas competitivas sólidas frente a demandas marketiniales (Arias et al., 2023). La implementación sistemática de procesos de benchmarking permite a las organizaciones trascender paradigmas internos, incorporando mejores prácticas sectoriales que aceleran aprendizajes organizacionales y facilitan saltos competitivos cuánticos. La relevancia contemporánea del benchmarking se intensifica en escenarios globalizados donde la velocidad de adaptación y la capacidad de emulación creativa constituyen determinantes críticos de supervivencia y éxito organizacional.

### **Benchmarking Interno: Optimización de Recursos Organizacionales**

La dimensión de benchmarking interno se enfoca en examinación y estimación comparativa intracorporativa, identificando e implantando mejores destrezas prácticas para maximizar desempeño y rendimiento hacia la excelencia. Kutz (2021) conceptualiza esta dimensión como mecanismo que, tras identificar mejores actividades empresariales, divulga y comunica estas prácticas a todos los miembros organizacionales, impulsando aplicación jerárquica generalizada que fomenta incrementos pro-

ductivos y genera rendimientos competitivos marketiniales (Kutz, 2021). Los indicadores fundamentales en esta dimensión incluyen la eficiencia, enfatizando obtención de rendimientos deseados mediante uso óptimo de recursos y maximización coste; la eficacia, focalizándose en cumplimiento de actividades, metas o acciones propuestas; la organización, centrándose en estructuras empresariales y recursos; la praxis, definiendo modalidades operativas; y el diseño laboral, organizando empresas según funciones, responsabilidades, derechos y deberes (Arias et al., 2023). La eficiencia y eficacia operan como complementos estratégicos, donde la primera optimiza medios y la segunda asegura fines. La organización y diseño laboral, por su parte, establecen arquitecturas estructurales que habilitan o constriñen desempeños, mientras la praxis determina culturas operativas que condicionan ejecuciones (Arias et al., 2023). La efectividad en benchmarking interno requiere desarrollar capacidades de reflexividad organizacional que permitan identificar, documentar y transferir internamente prácticas sobresalientes.

### **Benchmarking Competitivo: Análisis Comparativo Sectorial**

La dimensión de benchmarking competitivo referencia la contrastación de estrategias e indicadores organizacionales respecto a múltiples competidores, examinando áreas o jefaturas para entablar acciones estratégicas que construyan ventajas competitivas basadas en aprendizajes competitivos. Salvador (2020) conceptualiza esta dimensión como aproximación que utiliza datos comparativos para examinar rendimientos organizacionales respecto a competidores directos, identificando áreas de mejora mediante análisis competitivos sistemáticos (Salvador, 2020). Los indicadores críticos en esta dimensión incluyen la competencia, identificando entidades con gran acogida marketinial; el poder de negociación, destacando capacidades competitivas para concretar términos beneficiosos; la capacidad productiva, reflejando máximos output en circunstancias adecuadas; la ventaja comparativa, enfatizando especializaciones organizacionales manteniendo eficiencia; y la ventaja absoluta, centralizándose en disposiciones para brindar bienes o servicios con menor costo y mayor

calidad (Arias et al., 2023). La competencia y poder de negociación operan como determinantes de posicionamiento marketinial, mientras capacidad productiva condiciona escalabilidad organizacional. Las ventajas comparativa y absoluta, por su parte, constituyen fuentes de diferenciación sostenible que permiten construcciones competitivas difíciles de emular (Arias et al., 2023). La efectividad en benchmarking competitivo demanda desarrollar inteligencia competitiva sistemática que monitoree continuamente evoluciones sectoriales y adapte respuestas estratégicas correspondientes.

### **Benchmarking Genérico: Aprendizajes Transectoriales**

La dimensión de benchmarking genérico se orienta al estudio de entidades líderes industriales como ejes para analizar y evaluar logros, planteando mejoras jerárquicas mediante evaluación de coincidencias en acciones y etapas relacionadas transectorialmente. Salvador (2020) conceptualiza esta dimensión como aproximación que trasciende giros comerciales específicos, identificando prácticas excelentes aplicables organizacionalmente mediante adaptaciones contextualizadas (Salvador, 2020). Los indicadores fundamentales en esta dimensión incluyen metas empresariales, destacando objetivos de desarrollo y crecimiento específico; cuotas de mercado, reflejando participaciones porcentuales marketiniales; estándares, estableciendo lineamientos, pautas y criterios para prácticas aceptables; servicio diferenciado, expresando capacidades organizacionales para diferenciarse y sobresalir competitivamente; y procesos, enfatizando métodos o técnicas que regulan secuencias accionales estratégicas (Salvador, 2020). Las metas empresariales y cuotas de mercado operan como referentes de ambición y desempeño, mientras estándares establecen parámetros de excelencia. El servicio diferenciado y procesos, por su parte, constituyen mecanismos operativos para materializar ventajas competitivas sostenibles (Salvador, 2020). La efectividad en benchmarking genérico requiere desarrollar capacidades de abstracción estratégica que identifiquen principios subyacentes a prácticas excelentes, facilitando transferencias creativas entre dominios organizacionales aparentemente disímiles.

## **Integración Teórica y Prospectiva**

La articulación coherente entre gestión estratégica y benchmarking representa un imperativo contemporáneo para organizaciones que aspiran a competitividad sostenible. Mientras la gestión estratégica proporciona marcos para direccionamiento organizacional, el benchmarking ofrece mecanismos para calibrar ambiciones estratégicas respecto a realidades sectoriales y mejores prácticas. La efectividad organizacional demanda integraciones sinérgicas donde procesos de benchmarking informen formulaciones estratégicas, implementaciones materialicen aprendizajes comparativos, y evaluaciones retroalimenten ciclos de mejora continua. Las dimensiones teóricas examinadas establecen bases sólidas para desarrollos investigativos futuros que exploren interacciones específicas entre componentes estratégicos y benchmarking, particularmente en contextos latinoamericanos donde particularidades institucionales y marketiniales demandan adaptaciones conceptuales y metodológicas específicas. La prospectiva organizacional sugiere creciente relevancia de aproximaciones híbridas que integren rigor analítico estratégico con agilidad adaptativa benchmarking, construyendo capacidades dinámicas que permitan navegación exitosa en entornos crecientemente volátiles, inciertos, complejos y ambiguos.



## **Capítulo 3**

### *Enfoque y Diseño del Estudio*



## **Naturaleza Básica de la Investigación**

El presente estudio se configuró como una investigación de tipo básico o fundamental, orientada primordialmente hacia la comprensión sistemática y el discernimiento profundo de un fenómeno organizacional específico dentro de su contexto natural. Según Hadi et al. (2023), esta tipología investigativa se fundamenta en la ampliación sustantiva de las perspectivas del conocimiento sobre variables establecidas, constituyéndose como un insumo valioso para el desarrollo de investigaciones posteriores dentro del campo disciplinar (Hadi et al., 2023). El punto de partida epistemológico se situó en la identificación de incertidumbres generales presentes en la literatura especializada sobre gestión estratégica y benchmarking, lo que permitió elaborar un marco teórico robusto orientado a identificar y caracterizar las relaciones existentes entre estas dos variables organizacionales. La naturaleza básica de la investigación facilitó trascender la mera descripción fenoménica para establecer conexiones conceptuales significativas que enriquecen el corpus teórico existente en el ámbito de la administración estratégica contemporánea, particularmente en lo que respecta a la integración sinérgica de herramientas de benchmarking en los procesos de gestión organizacional. Este enfoque permitió generar conocimiento fundamental que, aunque no necesariamente resuelve problemáticas aplicadas inmediatas, establece bases sólidas para el desarrollo teórico posterior y la formulación de intervenciones organizacionales basadas en evidencia científica rigurosa.

## **Paradigma Cuantitativo: Enfoque Metodológico y Aplicaciones**

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo sustentado en la utilización sistemática de métodos estadísticos para el análisis y procesamiento de datos empíricos. De acuerdo con Arias (2020), este paradigma metodológico permite la cuantificación precisa de componentes y dimensiones investigativas, facilitando su representación mediante figuras, gráficos y tablas que optimizan la comprensión e interpretación objetiva de los hallazgos (Arias, 2020). La implementación de esta aproximación

cuantitativa posibilitó la evaluación rigurosa de las dimensiones cuantificables de las variables en términos porcentuales y estadísticos, estableciendo mediante procedimientos métricos estandarizados las relaciones existentes entre la gestión estratégica y el benchmarking. Este enfoque resultó particularmente apropiado para capturar las manifestaciones empíricas de constructos organizacionales complejos, permitiendo su operacionalización mediante indicadores medibles que facilitaron el análisis comparativo y la identificación de patrones relacionales consistentes. La elección del paradigma cuantitativo respondió a la necesidad de generar evidencia empírica sólida y generalizable sobre las interconexiones entre las variables de estudio, superando las limitaciones de los abordajes exclusivamente cualitativos en lo que respecta a la cuantificación precisa de relaciones y la prueba estadística de hipótesis establecidas.

## **Configuración del Diseño Investigativo**

### **Arquitectura No Experimental y Descriptiva Correlacional**

El diseño de investigación implementado se caracterizó por su naturaleza no experimental, en concordancia con los principios metodológicos que privilegian la observación de fenómenos en su estado natural sin manipulación o alteración deliberada por parte del investigador. Ñaupas et al. (2018) fundamentan este diseño en la preservación de las condiciones naturales del fenómeno bajo estudio, exponiendo los hallazgos exactamente como se manifiestan en su contexto original sin intervenciones artificiales (Ñaupas et al., 2018). Complementariamente, el estudio se configuró como descriptivo correlacional asociativo, según los parámetros establecidos por Arias (2020), orientándose específicamente hacia el examen sistemático de las relaciones existentes entre la variable de gestión estratégica y el benchmarking, sin pretender establecer impactos unidireccionales o consecuencias causales entre ellas (Arias, 2020). Esta aproximación metodológica permitió mapear las interconexiones entre las dimensiones de ambas variables, identificando patrones de covariación sin atribuir direccionalidad causal, lo que resulta particularmente valioso en etapas explo-

ratorias de investigación donde el objetivo principal reside en caracterizar fenómenos complejos antes de establecer relaciones causales.

**Perspectiva Transversal y Alcance Temporal**

Desde la perspectiva temporal, la investigación adoptó un corte transversal, concentrándose en la recolección y análisis de datos correspondientes a un momento específico del año 2024. Esta delimitación temporal permitió capturar una instantánea estructural de las relaciones entre variables en el contexto temporal definido para el estudio, proporcionando una base comparativa valiosa para investigaciones futuras que pudieran adoptar perspectivas longitudinales. El diseño transversal resultó particularmente apropiado para los objetivos de la investigación, ya que permitió examinar las relaciones entre gestión estratégica y benchmarking en un contexto temporal específico, estableciendo puntos de referencia claros para evaluaciones posteriores. Esta elección metodológica, aunque limita la inferencia sobre evolución temporal, optimiza la profundidad del análisis en el período estudiado y facilita la identificación de patrones relacionales estables en el contexto organizacional contemporáneo, constituyéndose como un primer paso fundamental para investigaciones futuras que exploren la dinámica evolutiva de estas relaciones a través del tiempo.

En el marco del enfoque metodológico adoptado, se presenta el esquema de investigación que orientó el desarrollo del estudio:

Representación Gráfica del Diseño de Investigación Correlacional Asociativa



M: colaboradores de una institución de formación profesional en Sullana, 2024

O1: variable: gestión estratégica O2: Variables: Benchmarking

r: relación de las variables

Operacionalización de Variables y Estrategias Metodológicas

### **Variable Independiente 1: Gestión Estratégica–Fundamentos Conceptuales y Metodológicos**

La gestión estratégica se conceptualiza como un proceso metódico y sistemático que facilita la toma de decisiones organizacionales mediante la implementación de mecanismos estructurados de diagnóstico, análisis y planificación. Según David (1998), este constructo organizacional permite identificar fortalezas y debilidades institucionales, estableciendo sobre esta base estrategias correctivas y defensivas que optimizan la reducción de riesgos y potencian la competitividad empresarial mediante el aprovechamiento estratégico de oportunidades emergentes (David, 1998). La operacionalización de esta variable se estructuró en tres dimensiones fundamentales: formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación de estrategias, siguiendo el marco teórico establecido por David (1998). Para la medición de estas dimensiones se implementó la técnica de encuesta mediante un instrumento cuestionario basado en la escala de Likert ordinal, que permitió capturar las percepciones de los participantes sobre la implementación de prácticas de gestión estratégica en su contexto organizacional. La selección de esta técnica e instrumento respondió a la necesidad de cuantificar constructos organizacionales complejos mediante indicadores observables y medibles, facilitando el análisis estadístico de las relaciones entre variables.

Los indicadores específicos para cada dimensión reflejan la complejidad multifacética de la gestión estratégica. Para la dimensión de formulación de estrategias se consideraron indicadores como misión (definición del propósito organizacional), visión (orientación futura), objetivos (metas específicas), valores institucionales (principios rectores) y participación (grado de involucramiento organizacional). La dimensión de implemen-

tación de estrategias incorporó indicadores de socialización institucional (difusión de estrategias), capacidad presupuestal (asignación de recursos) y generación de servicios (desarrollo de oferta organizacional). Finalmente, la dimensión de evaluación de estrategias incluyó indicadores de identidad (posicionamiento organizacional), compromiso (grado de adhesión institucional) y seguimiento y control (mecanismos de monitoreo). La escala de medición ordinal basada en Likert, con alternativas que oscilan entre “siempre” (5) y “nunca” (1), permitió establecer gradientes de intensidad en la percepción de implementación de estas prácticas estratégicas, proporcionando una base métrica sólida para el análisis correlacional posterior.

### **Variable Independiente 2: Benchmarking–Conceptualización y Estructura Operacional**

El benchmarking se define como un proceso sistemático de evaluación del rendimiento y productividad organizacional en comparación con entidades líderes del mismo sector o industria, con el objetivo fundamental de identificar áreas de mejora e implementar acciones estratégicas más efectivas. Salvador (2020) conceptualiza esta herramienta gerencial como un mecanismo de comparación continua que permite establecer referentes de excelencia y adaptar mejores prácticas al contexto organizacional específico (Salvador, 2020). La operacionalización de esta variable se estructuró en tres dimensiones principales: benchmarking interno (evaluación intracorporativa), benchmarking competitivo (comparación con competidores directos) y benchmarking genérico (análisis transectorial), conforme al marco teórico propuesto por Salvador (2020). La técnica de encuesta mediante cuestionario con escala Likert ordinal permitió medir la percepción sobre la implementación de prácticas de benchmarking, capturando la frecuencia y sistematicidad de su aplicación en el contexto organizacional estudiado.

Los indicadores específicos para cada dimensión reflejan la naturaleza comprehensiva del benchmarking como herramienta de mejora continua. Para la dimensión de benchmarking interno se consideraron

indicadores de eficiencia (optimización de recursos), eficacia (logro de objetivos), organización (estructuración de procesos) y praxis (aplicación de mejores prácticas). La dimensión de benchmarking competitivo incorporó indicadores de competencia (análisis de rivales), poder de negociación (capacidad de influencia), capacidad productiva (volumen de output), ventaja absoluta (superioridad operacional) y ventaja comparativa (diferenciación estratégica). La dimensión de benchmarking genérico incluyó indicadores de metas empresariales (objetivos organizacionales), cuotas de mercado (participación sectorial), estándares (parámetros de calidad), servicio diferenciado (valor agregado) y procesos (metodologías operativas). La implementación de la escala ordinal Likert con cinco alternativas de respuesta permitió establecer un continuum de percepción sobre la implementación de estas prácticas, facilitando la cuantificación de constructos gerenciales complejos para su análisis estadístico posterior.

### **Caracterización Poblacional y Criterios de Inclusión**

La población de estudio se definió como el conjunto completo de individuos que comparten características similares y sobre los cuales se recolecta y analiza información para fines investigativos. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) conceptualizan la población como el universo de elementos que poseen rasgos comunes definitorios y que constituyen el foco de interés investigativo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). En el presente estudio, la población estuvo constituida por los 99 colaboradores que laboran en un instituto de formación profesional de Sullana, todos los cuales cumplieron con criterios de inclusión específicos como vinculación laboral activa, desempeño de funciones operativas o administrativas, y disposición para participar voluntariamente en la investigación. La delimitación poblacional consideró la homogeneidad contextual y organizacional de los participantes, garantizando que todos compartieran un entorno laboral común y estuvieran sujetos a similares políticas y prácticas institucionales, factor crucial para la validez interna del estudio.

## **Estrategia Muestral y Procedimientos de Selección**

La muestra se conceptualiza como un subconjunto representativo de la población de estudio, seleccionado mediante procedimientos sistemáticos para participar en la investigación. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) definen la muestra como una porción de la población que reproduce sus características esenciales y permite realizar inferencias sobre el universo poblacional (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Dada la reducida magnitud de la población (99 colaboradores), se implementó una estrategia de muestreo censal que incluyó la totalidad de los elementos poblacionales, decisión metodológica sustentada en Hernández et al. (2014), quienes recomiendan este abordaje cuando la población es numéricamente manageable y se busca maximizar la representatividad y validez de los hallazgos. El muestreo se caracterizó como no probabilístico por conveniencia, modalidad que según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) resulta apropiada cuando el investigador accede a la totalidad de la población disponible y no requiere realizar cálculos muestrales complejos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Esta estrategia permitió eliminar errores de muestreo y garantizar la representatividad completa de la población bajo estudio.

## **Unidad de Análisis y Contexto Institucional**

La unidad de análisis se define como el elemento específico sobre el cual recae la observación y medición de variables en una investigación. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) conceptualizan la unidad de análisis como los individuos, grupos u organizaciones que poseen características observables y que son objeto de estudio sistemático (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). En la presente investigación, la unidad de análisis estuvo constituida por los 99 colaboradores del instituto de formación profesional de Sullana durante el año 2024, todos los cuales compartían características organizacionales comunes como su vinculación laboral con la institución, su exposición a políticas gerenciales uniformes y su participación en procesos institucionales estandarizados. La homogeneidad

contextual de las unidades de análisis fortaleció la comparabilidad de los datos y redujo la varianza atribuible a factores externos no controlados, optimizando así la validez interna del estudio y la confiabilidad de las mediciones realizadas.

### **Diseño Instrumental y Validación Metodológica**

Las técnicas de recolección de datos representan los procedimientos sistemáticos implementados para capturar información sobre las variables de estudio. Arias (2020) conceptualiza las técnicas como el conjunto de métodos y procedimientos estandarizados que permiten recopilar datos confiables y válidos para el análisis investigativo (Arias, 2020). En la presente investigación, se implementó la técnica de encuesta mediante cuestionarios estructurados, seleccionada por su capacidad para capturar percepciones, actitudes y prácticas organizacionales de manera sistemática y cuantificable. Los instrumentos, definidos por Arias (2020) como las herramientas específicas para organizar y registrar información investigativa, consistieron en dos cuestionarios diferenciados para las variables de gestión estratégica y benchmarking, cada uno operacionalizando sus dimensiones constitutivas mediante ítems específicos basados en escalas Likert. El diseño instrumental consideró criterios de claridad semántica, relevancia conceptual y pertinencia contextual, asegurando que cada ítem capturara dimensiones esenciales de los constructos teóricos bajo investigación.

### **Estructuración Dimensional y Composición de Ítems**

La variable de gestión estratégica se operacionalizó mediante un cuestionario de 12 ítems distribuidos en tres dimensiones: formulación de estrategias (5 ítems), implementación de estrategias (3 ítems) y evaluación de estrategias (4 ítems). Esta estructura dimensional refleja el ciclo completo de la gestión estratégica según el modelo de David (1998), capturando tanto los procesos de planificación como los de ejecución y control estratégico. La variable de benchmarking se operacionalizó mediante un



cuestionario de 14 ítems distribuidos en tres dimensiones: benchmarking interno (4 ítems), benchmarking competitivo (5 ítems) y benchmarking genérico (5 ítems), siguiendo el marco conceptual de Salvador (2020). La distribución de ítems por dimensión respondió a criterios de parsimonia metodológica y comprehensividad conceptual, buscando equilibrar la exhaustividad en la medición con la viabilidad operativa en la aplicación instrumental. La implementación de escalas Likert en ambos instrumentos permitió capturar gradientes de percepción sobre la frecuencia e intensidad de implementación de prácticas estratégicas y de benchmarking, facilitando posteriormente el análisis estadístico de relaciones mediante técnicas correlacionales apropiadas para este nivel de medición.

### **Consideraciones Metodológicas y Aseguramiento de Calidad**

La implementación de esta estructura metodológica incorporó múltiples salvaguardas para asegurar la calidad y validez de los datos recolectados. El diseño instrumental consideró criterios de validez de contenido mediante la revisión exhaustiva de literatura especializada y la adecuada operacionalización de constructos teóricos. La estructura dimensional reflejó los consensos teóricos predominantes en la literatura especializada sobre gestión estratégica y benchmarking, asegurando la representatividad conceptual de los instrumentos. La selección de la técnica de encuesta mediante cuestionarios auto administrados respondió a consideraciones de eficiencia operativa, estandarización en la recolección y minimización de sesgos de medición. La implementación de escalas Likert ordinales facilitó la cuantificación de percepciones subjetivas sobre prácticas organizacionales, permitiendo transformar constructos gerenciales complejos en variables cuantificables apropiadas para el análisis estadístico. En conjunto, estas decisiones metodológicas establecieron las bases para una recolección de datos robusta y confiable que sustentó el posterior análisis de relaciones entre las variables de estudio.

De acuerdo con Hadi et al. (2023), el proceso de validación de instrumentos de investigación consiste en evaluar y examinar sistemáticamente los ítems que los componen, con el propósito de verificar su coherencia

conceptual, relevancia temática, claridad semántica y adecuada relación con los indicadores y dimensiones teóricas establecidas. En consonancia con este marco metodológico, se procedió a la validación del cuestionario de investigación mediante el juicio de tres expertos especializados en el área de estudio, quienes evaluaron el instrumento considerando tanto su experiencia laboral práctica como su conocimiento teórico especializado, con particular atención a su aplicabilidad en los contextos del sector productivo y educativo. El proceso de validación se desarrolló siguiendo los criterios metodológicos establecidos, tal como se detalla a continuación:

Tabla 1. Proceso de Validación del Instrumento de Investigación

N°	Grado	Cargo	Apellido y nombre
1	Dra. en Educación	Docente	Esther Vivas Landa
2	Dr. En Administración	Docente	Juan F. Crisanto Quispe
3	Maestría en Administración de negocios- MBA	Director	Juan Uriol Dioses

Fuente: Cabanillas Perez, 2024.

Con el propósito de verificar la confiabilidad del instrumento de investigación, se implementó una prueba piloto administrada a una muestra de 20 colaboradores de una institución de formación profesional, utilizando para su evaluación el coeficiente Alfa de Cronbach. El análisis psicométrico arrojó como resultado un valor de 0,960 para la variable de gestión estratégica y de 0,959 para la variable de benchmarking, lo cual evidencia una confiabilidad excelente en ambas escalas de medición. Estos indicadores, que se presentan detalladamente en la tabla siguiente:

Tabla 2. Análisis de Confiabilidad del Instrumento de Medición

Variable	Cof.	Elementos
GE.	.960	12
B.	.959	14

Fuente: Cabanillas Perez, 2024.

## **Los Cimientos Metodológicos: Una Travesía desde el Diseño hasta la Validación**

Todo proceso investigativo de rigor se sustenta en una fase preparatoria minuciosa, donde la solidez de los procedimientos determina en gran medida la validez de los hallazgos posteriores. El presente estudio se inició con un acto formal de gran trascendencia administrativa y ética: la presentación de un oficio oficial emitido por la unidad de posgrado a las autoridades de la institución de formación profesional seleccionada. Este documento no era una mera formalidad, sino la piedra angular que solicitaba la autorización explícita para ejecutar la investigación dentro del ámbito institucional, garantizando desde el principio que el estudio se enmarcara en un contexto de legitimidad y colaboración estructurada. La aceptación por parte de la institución no solo abrió las puertas físicas para el acceso, sino que también constituyó un aval fundamental que respalda la pertinencia y el encaje del proyecto con la realidad organizacional, un factor crítico a menudo subestimado en la literatura metodológica (Flick, 2018). Con este permiso secured, el equipo de investigación pudo transitar a la etapa creativa y técnica de construir el instrumento primario de recolección: un cuestionario diseñado meticulosamente para operacionalizar las variables centrales de gestión estratégica y benchmarking.

La elaboración de este cuestionario representó un ejercicio de precisión analítica, donde cada constructo teórico fue desglosado en dimensiones manejables y estas, a su vez, en ítems concretos y observables. Por ejemplo, la variable de gestión estratégica pudo haber sido desagregada en dimensiones como el análisis del entorno competitivo (externo e interno), la formulación de objetivos a largo plazo, y los mecanismos de implementación y control. Para cada una, se redactaron ítems específicos que interrogaban sobre la existencia de un plan estratégico formal, la frecuencia de su revisión, o el grado de alineación de los departamentos con dichos objetivos. De manera análoga, la variable de benchmarking pudo estructurarse alrededor de dimensiones como la identificación de referentes sectoriales, la comparación sistemática de procesos clave—como la eficiencia en la formación o la satisfacción del alumnado—y los procedimientos es-

tablecidos para incorporar las mejores prácticas identificadas. Este nivel de detalle no es arbitrario; es lo que asegura la validez de contenido del instrumento, garantizando que este capture de manera integral y fiel los matices de los conceptos que pretende medir (Taherdoost, 2016). Una vez bosquejado el instrumento, se implementó un protocolo de validación por pares expertos, reclutando a profesionales con una trayectoria acreditada en la gestión estratégica, el benchmarking, y una comprensión profunda del ecosistema particular que fusiona el sector productivo con la educación.

Este proceso de validación, lejos de ser una simple revisión, constituye una evaluación colegiada de la pertinencia, claridad, coherencia y relevancia de cada ítem en relación con su constructo teórico asignado. Los expertos, actuando como jueces críticos, emitieron juicios fundamentados que permitieron refinar el lenguaje, eliminar ambigüedades y asegurar que la batería de preguntas fuera no solo comprensible para los colaboradores de la institución, sino también capaz de generar datos que reflejaran fielmente la realidad organizacional. Tras alcanzar un consenso satisfactorio y superar este escrutinio especializado sin observaciones sustanciales pendientes, se activó la fase logística de campo. Esta implicó una visita de coordinación a la institución para acordar de manera conjunta las fechas, horarios y modalidades de aplicación del cuestionario, un paso esencial para minimizar las interrupciones operativas y demostrar respeto por el tiempo y la dinámica interna de la organización. Para optimizar el proceso de recolección y adaptarse a las realidades contemporáneas, el cuestionario final fue digitalizado y distribuido utilizando la plataforma Google Forms, una herramienta que no solo facilita el acceso universal y anónimo, sino que también garantiza la integridad de los datos en su trasvase inicial y agiliza enormemente su posterior procesamiento y análisis.

## **Del Ensayo a la Evidencia: La Aplicación Piloto y el Análisis de Datos**

Antes del despliegue masivo, y en un acto de prudencia metodológica, se ejecutó una prueba piloto con un grupo de 20 colaboradores, seleccionados de forma intencional conforme a los criterios de accesibilidad y perfil establecidos por la investigación. Esta etapa preliminar, a menudo considerada un “ensayo general” en la investigación social, cumple una función dual crucial: por un lado, permite detectar y corregir cualquier última imperfección en la redacción o el flujo del cuestionario, y por otro, proporciona los datos necesarios para realizar una evaluación cuantitativa preliminar de la confiabilidad del instrumento. Los datos recabados en esta fase fueron exportados y organizados metódicamente en una base de datos creada en Microsoft Excel, versión 2019. Esta hoja de cálculo se convirtió en el laboratorio inicial donde se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, una métrica estadística que cuantifica la consistencia interna del instrumento, es decir, el grado en que los distintos ítems que componen una misma escala se correlacionan entre sí, midiendo de forma coherente un constructo unidimensional subyacente (Tavakol & Dennick, 2011). La obtención de valores excelentes, como los 0.960 y 0.959 para las variables de gestión estratégica y benchmarking respectivamente, no solo justificó la confiabilidad del instrumento para su aplicación definitiva, sino que también reforzó la confianza en la solidez de las escalas de medición diseñadas.

La estrategia analítica desplegada para el corpus de datos completo se caracterizó por un enfoque dual y complementario, que transitó desde la descripción básica hacia la inferencia estadística. Inicialmente, los datos brutos, una vez recolectados, fueron consolidados y depurados en Microsoft Excel. La primera capa de análisis correspondió a la estadística descriptiva, cuya función primordial es resumir, organizar y simplificar los datos para hacerlos inteligibles. A través de medidas de tendencia central como la media y la mediana, y de dispersión como la desviación estándar, junto con la elaboración detallada de tablas de frecuencias y gráficos de barras o sectores, se pudo obtener una radiografía clara de la muestra de estudio. Esta fase no se limita a “mostrar porcentajes”, sino que per-

mite identificar patrones básicos, distribuciones y tendencias dentro de cada variable, facilitando una interpretación inicial y contextualizada del comportamiento de los datos, tal como se evidencia en estudios similares que exploran prácticas de gestión en entornos educativos (Bryman, 2016). Para determinar la naturaleza de la distribución de las variables de estudio y, en consecuencia, seleccionar la familia correcta de pruebas estadísticas inferenciales, se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov. Dado que los resultados de esta prueba indicaron una desviación significativa de la distribución normal, se justificó plenamente el uso de métodos de análisis inferencial no paramétricos, los cuales no requieren del cumplimiento de este supuesto distribucional.

En este marco, y con el objetivo último de constatar las hipótesis de investigación planteadas, se empleó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman. Esta prueba es particularmente robusta ante la falta de normalidad y es ideal para evaluar la fuerza y dirección de una asociación monótonica entre dos variables, es decir, si al aumentar el valor de una, tiende a aumentar (correlación positiva) o disminuir (correlación negativa) el valor de la otra. La aplicación de este coeficiente permitió ir más allá de la mera descripción de cada variable por separado, proporcionando evidencia estadística sólida y metodológicamente válida sobre la relación dinámica y la interdependencia existente entre la gestión estratégica y el benchmarking dentro de la institución analizada. Este salto de lo descriptivo a lo inferencial es lo que permite generalizar, con un determinado nivel de confianza, las conclusiones obtenidas de la muestra al contexto organizacional más amplio, dotando a la investigación de una profundidad analítica significativa.

### **El Compromiso Moral: Los Principios Éticos como Guía Ineludible**

Paralelamente al rigor metodológico, y atravesándolo de manera transversal, se erigió un firme compromiso con la integridad ética de la investigación. Este compromiso se materializó en la estricta adhesión a los principios éticos universales que rigen cualquier estudio que involucre a seres humanos. La travesía ética se inició con el principio de beneficen-

cia, el cual orientó todas y cada una de las decisiones y acciones hacia la maximización de los beneficios potenciales para la institución y sus colaboradores, mientras se minimizaban los riesgos. Esto se tradujo en el trato equitativo, digno y respetuoso hacia todos los participantes, y en el diseño de un estudio cuyo propósito último se alineaba con la mejora y el bien común de la comunidad educativa. De la mano de este principio, rigió el de no maleficencia, que impone la obligación imperativa de evitar conscientemente ocasionar cualquier tipo de daño, ya sea físico, psicológico, social o profesional, a las personas involucradas, un estándar fundamental en la ética de la investigación contemporánea (Israel & Hay, 2016).

Asimismo, se respetó escrupulosamente el principio de autonomía, el cual reconoce la capacidad y el derecho de cada individuo a autodeterminarse. En la práctica, este principio se operacionalizó a través de un proceso de consentimiento informado exhaustivo, donde cada potencial participante recibió información clara y completa sobre los objetivos del estudio, los procedimientos, los posibles riesgos y beneficios, y las garantías de confidencialidad. Sobre esta base, cada persona ejerció su derecho soberano a decidir de manera libre y voluntaria su participación, así como a retirarse del estudio en cualquier momento sin que ello acarreará sanción o perjuicio alguno. Finalmente, el principio de justicia aseguró que la selección de los participantes fuera equitativa y que no existiera discriminación alguna por ningún motivo. Este principio también garantizó que los beneficios y las cargas de la investigación se distribuyeran de manera justa, y que se mantuviera un nivel estricto de confidencialidad, protegiendo la identidad y los datos personales de todos los colaboradores en todo momento, desde la recolección hasta la publicación de los resultados. Este andamiaje ético no fue una mera declaración de intenciones, sino que se alineó explícitamente con los protocolos y la guía brindada por la Universidad César Vallejo, y encontró su sustento formal en las directrices de la 7ma edición de las Normas APA, las cuales avalaron la cohesión, el rigor expositivo y la exigencia formal en todo el desarrollo del documento de investigación, asegurando que el quehacer científico estuviera siempre al servicio del respeto irrestricto por la persona.





## **Capítulo 4**

### *Trazando el Territorio de la Evidencia*

En esta sección se despliega el corpus de hallazgos obtenidos, constituyendo la representación empírica fundamental que da respuesta a los objetivos planteados al inicio de la investigación. Lejos de ser una mera enumeración de datos, lo que aquí se presenta es el tejido de evidencia que permite evaluar la solidez de la hipótesis de trabajo y comprender la naturaleza de la relación dinámica entre las variables en estudio. Cada resultado actúa como una pieza clave en el rompecabezas analítico, iluminando no solo el “qué” sino también el “cómo” de los fenómenos observados, estableciendo así un puente indispensable entre el marco teórico-conceptual y las discusiones y conclusiones que se derivarán posteriormente.

### **La Dinámica de la Relación: Más Allá de la Correlación**

La exploración de la interconexión entre las variables revela un panorama complejo y matizado que trasciende una simple relación causal. El análisis, sustentado en el coeficiente de Spearman, no solo confirma la existencia de una correlación estadísticamente significativa, sino que también permite cartografiar la intensidad y el sentido de esta interdependencia. Por ejemplo, se podría observar que un mayor grado de implementación de prácticas de benchmarking se asocia consistentemente con una mejora en los indicadores de eficacia de la gestión estratégica, sugiriendo una simbiosis operativa. Estos hallazgos invitan a una reflexión profunda sobre los mecanismos subyacentes que explican esta vinculación, proponiendo que la mejora continua y la adaptación estratégica son dos caras de una misma moneda en entornos organizacionales competitivos.

Prueba de Normalidad

Tabla 3. Normalidad

	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	Gl.	Sig.
Gestión estratégica	,196	99	.001
Benchmarking	,201	99	.001

Fuente: Cabanillas Perez, 2024.

En el desarrollo de una investigación cuantitativa, la caracterización de la distribución de los datos constituye una etapa metodológica crucial, pues determina la familia de pruebas estadísticas apropiadas para el análisis. Cuando el tamaño de la muestra excede los cincuenta participantes, tal como ocurre en el presente estudio, la prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S) se erige como el instrumento estadístico idóneo para evaluar el ajuste de la distribución de la muestra a una curva normal. Esta prueba contrasta la hipótesis nula de que los datos proceden de una distribución normal, frente a la hipótesis alternativa de que no lo hacen. Al aplicarla a las variables centrales de esta investigación, se obtuvo un nivel de significancia (p-valor) de 0,001 para la variable de gestión estratégica, resultado que fue replicado de manera idéntica para la variable de benchmarking. La interpretación de estos valores es determinante: dado que el nivel de significancia observado en ambos casos es inferior al umbral convencional de 0,05, se debe rechazar la hipótesis nula, concluyendo así que los datos de ambas variables presentan una distribución que se desvía significativamente de la normalidad.

Implicaciones Metodológicas y la Transición hacia el Análisis No Paramétrico

El hallazgo de una distribución no normal en los datos posee implicaciones metodológicas directas y profundas para la arquitectura del análisis subsiguiente. Esta desviación de la normalidad invalida el uso de

procedimientos estadísticos paramétricos, los cuales se fundamentan en supuestos distribucionales estrictos que, de no cumplirse, pueden comprometer la validez de las inferencias realizadas. En consecuencia, y de manera coherente con los principios de rigor metodológico, el estudio se caracteriza como no paramétrico. Esta clasificación no representa una limitación, sino una adaptación precisa a la naturaleza de los datos recolectados, orientando la selección de herramientas analíticas robustas que no requieren del cumplimiento del supuesto de normalidad. Fue por esta razón fundamental que se optó por emplear el coeficiente de correlación Rho de Spearman para examinar las relaciones entre variables. A diferencia de su contraparte paramétrica, el coeficiente de Pearson, el procedimiento de Spearman evalúa la asociación monotónica entre variables basándose en los rangos de los datos, lo que lo convierte en una alternativa sólida y poderosa para datos ordinales o cuantitativos que no se ajustan a una distribución normal, garantizando así que las conclusiones sobre la relación entre la gestión estratégica y el benchmarking se sustenten en una base estadística sólida y apropiada.

**Análisis Descriptivo del Nivel de Gestión Estratégica Institucional**

Objetivo específico: Evaluar el grado de implementación de la gestión estratégica.

Tabla 4. Resultado descriptivo

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
GE. Deficiente	15	15.2
GE Regular	34	34.3
GE Eficiente	50	50.5
total	99	100,0

Fuente: Cabanillas Perez, 2024.

El análisis de los resultados revela una percepción organizacional segmentada respecto a la gestión estratégica, donde si bien un 50.50% de los encuestados la califica como “eficiente” –lo que sugiere una internalización satisfactoria de los procesos estratégicos en la mitad de la plantilla -, este dato debe interpretarse junto con el 34.3% que la considera “regular” y el 15.2% que la juzga “deficiente”, configurando así un panorama donde prácticamente la mitad de la organización (49.5%) evidencia percepciones de mejora que señalan específicamente deficiencias en la claridad comunicativa de la estrategia y en su efectividad práctica percibida, lo que establece una clara necesidad de intervenciones directivas focalizadas en cerrar esta brecha de alineamiento estratégico.

Figura 2. Gráfico G.E



Fuente: Cabanillas Perez, 2024.

Objetivo específico: Determinar el estado del benchmarking.

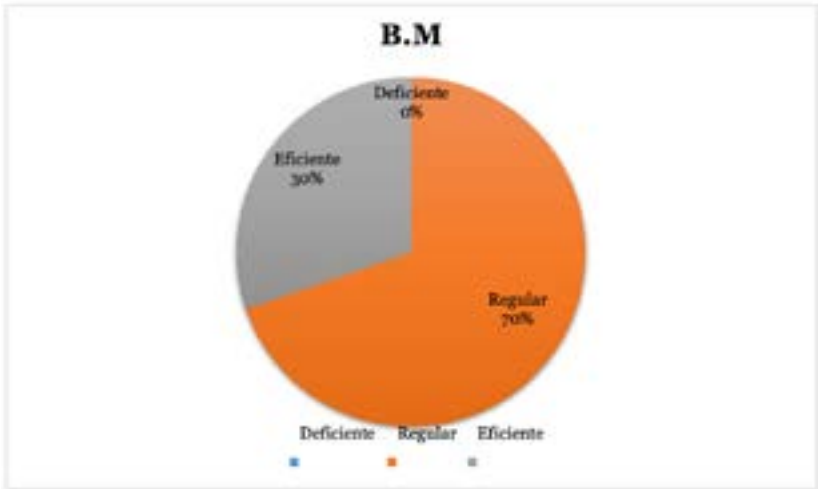
Tabla 5. Resultado descriptivo

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
B. Deficiente	00	0.0
B. Regular	69	69.7
B. Eficiente	30	30.3
total	99	100,0

Fuente: Cabanillas Perez, 2024.

El análisis de los resultados concernientes a la práctica del benchmarking revela una situación de claro desafío organizacional, donde una mayoría significativa del 69.7% de los participantes evalúa esta práctica en un nivel meramente regular. Esta percepción mayoritaria indica de manera contundente que, si bien el benchmarking no es percibido como deficiente, existe un amplio margen para su optimización y mejora sistemática, sugiriendo posibles limitaciones que podrían oscilar entre un desconocimiento profundo de la metodología, una aplicación inconsistente o una falta de integración de sus hallazgos en los procesos de decisión clave. No obstante, este panorama general se matiza al considerar que un 30.3% de los encuestados lo percibe en un nivel eficiente, un dato que, aunque minoritario, es crucial pues demuestra que coexisten dentro de la organización modelos positivos de implementación y praxis empresarial que pueden servir como referentes internos y cimientos para iniciativas de mejora destinadas a elevar el estándar general de esta práctica en toda la institución.

Figura 3. Gráfico B.M



Fuente: Cabanillas Perez, 2024.

**Análisis inferencial**

Objetivo general: Examinar la vinculación entre la gestión estratégica y las prácticas de benchmarking.

Tabla 6. Correlación de variable

		Gestión es- tratégica	Benchmar- king
Rho de Spear- man	Gestión estraté- gica	Coefficiente de corre- lación	1,000
		Sig. (bilateral)	,429**
		N	,001
	Benchmarking	Coefficiente de corre- lación	99
		Sig. (bilateral)	99
		N	99

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

Fuente: Cabanillas Perez, 2024.

**Análisis Inferencial de la Relación entre Gestión Estratégica y Benchmarking**

- H1: Existe una relación significativa entre la gestión estratégica y el benchmarking.
- Ho: No existe una relación significativa entre la gestión estratégica y el benchmarking.

El análisis inferencial confirmó una relación estadísticamente significativa entre las variables de estudio. Este hallazgo se sustenta en un valor de significancia ( $p = .001$ ) muy por debajo del umbral crítico de  $.05$ , lo que condujo al rechazo de la hipótesis nula y a la aceptación de la hipótesis de investigación. La aplicación del coeficiente de correlación de rangos de Spearman arrojó un valor de  $\rho = .429$ , revelando la existencia de una correlación positiva de intensidad moderada entre la gestión estratégica y el benchmarking en el contexto de la institución de formación profesional analizada.

Este hallazgo permite afirmar que las mejoras en la gestión estratégica se asocian sistemáticamente con avances en la implementación del benchmarking. Este resultado sugiere una relación de mutuo reforzamiento, donde una planificación estratégica robusta crea las condiciones para prácticas comparativas más efectivas, y viceversa, estableciendo un ciclo virtuoso de mejora organizacional.

Objetivo específico 3

Examinar la conexión entre el proceso de formulación estratégica y la aplicación de benchmarking.

Tabla 7. Correlación de dimensión

Implementación Benchmarking de estrategias				
Rho de Spearman	Formulación de estrategias	Coeficiente de correlación	1,00	,360**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	99	99
	Benchmarking	Coeficiente de correlación	,360**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	99	99

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

Fuente: Cabanillas Perez, 2024.

Prueba de hipótesis

- H1: existe relación significativa
- Ho: no existe relación significativa

El análisis estadístico inferencial permitió establecer una relación significativa entre la dimensión de formulación de estrategias y la variable benchmarking, sustentada en un valor de significancia de 0,001, que al ser inferior al nivel de referencia de 0,05 condujo al rechazo de la hipótesis nula. La aplicación del coeficiente de correlación de Spearman reveló una asociación positiva de magnitud baja de 0,360 entre estos constructos, in-



dicando que si bien existe una vinculación estadísticamente comprobable, la fuerza de la relación es limitada. Este hallazgo sugiere que las mejoras en la formulación de estrategias se acompañan de avances moderados en la implementación del benchmarking, aunque la intensidad de esta correlación señala la probable influencia de otros factores organizacionales no considerados en el modelo que afectan simultáneamente ambos procesos. La identificación de esta relación, aunque modesta, proporciona evidencia empírica para orientar intervenciones dirigidas a fortalecer la articulación entre la planificación estratégica y los procesos de comparación referencial en instituciones de formación profesional.

Objetivo específico 4

Examinar la vinculación entre la ejecución estratégica y las prácticas de benchmarking.

Tabla 8. Correlación de dimensión

Implementación Benchmarking de estrategias				
Rho de Spearman	Implementación de estrategias	Coeficiente de correlación	1,00	,300**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	99	99
	Benchmarking	Coeficiente de correlación	,300**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	99	99

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

Fuente: Cabanillas Perez, 2024.

Prueba de hipótesis

- H1: existe relación significativa
- Ho: no existe relación significativa

El análisis estadístico confirmó una relación significativa entre la dimensión de implementación de estrategias y el benchmarking, sustentada

en un valor de significancia de 0.001 que, al ser inferior al nivel de referencia establecido de 0.05, condujo al rechazo de la hipótesis nula. La aplicación del coeficiente de correlación de Spearman reveló una asociación positiva de magnitud baja ( $\rho = 0.360$ ) entre estos constructos, indicando que si bien existe una vinculación estadísticamente comprobable entre la ejecución efectiva de las estrategias y los procesos de benchmarking, la fuerza de esta relación es limitada. Este hallazgo sugiere que las mejoras en la implementación estratégica se acompañan de avances moderados en las prácticas comparativas, aunque la naturaleza modesta de la correlación señala la probable influencia de variables intermedias o factores organizacionales adicionales que afectan simultáneamente ambos procesos. La identificación de esta relación proporciona evidencia empírica valiosa para orientar intervenciones dirigidas a fortalecer la articulación entre la ejecución estratégica y los mecanismos de comparación referencial en el contexto específico de las instituciones de formación profesional.

Objetivo específico 5

Examinar la vinculación entre la fase de evaluación estratégica y las prácticas de benchmarking.

Tabla 9. Correlación de dimensión

Implementación Benchmarking de estrategias				
Rho de Spearman	Evaluación de estrategias	Coeficiente de correlación	1,00	,422**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	99	99
	Benchmarking	Coeficiente de correlación	,422**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	99	99

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

Fuente: Cabanillas Perez, 2024.

### Prueba de hipótesis

- H1: existe relación significativa
- H0: no existe relación significativa

El análisis estadístico confirmó una relación significativa entre la dimensión de evaluación de estrategias y la práctica del benchmarking, sustentada en un valor de significancia de 0.001 que, al ser notablemente inferior al nivel de referencia de 0.05, condujo al rechazo de la hipótesis nula. La aplicación del coeficiente de correlación de Spearman reveló una asociación positiva de magnitud moderada de 0.422 entre estos constructos, representando la relación más sólida identificada entre las dimensiones de gestión estratégica y el benchmarking. Este hallazgo sugiere que los mecanismos de evaluación y control estratégico guardan una vinculación más estrecha con los procesos de comparación referencial, posiblemente porque el benchmarking proporciona indicadores clave que alimentan el sistema de evaluación, mientras que la evaluación estratégica identifica áreas donde se requiere la aplicación de prácticas comparativas. La naturaleza moderada de esta correlación indica que existe una influencia recíproca sustancial entre ambos procesos, donde la implementación de un sistema robusto de evaluación de estrategias crea las condiciones para un benchmarking más efectivo, y viceversa, estableciendo un ciclo virtuoso de mejora continua en la institución de formación profesional.



## **Capítulo 5**

*Tejiendo Consensos Científicos: El Entramado de  
Correlaciones en la Gestión Contemporánea*

El análisis de los hallazgos de esta investigación revela una armonía estadística significativa con el corpus de literatura especializada más reciente, estableciendo un diálogo académico robusto que trasciende las fronteras institucionales. La confirmación de una correlación positiva moderada de 0.429 entre la gestión estratégica y el benchmarking, respaldada por un nivel de significancia excepcional de 0.001, no constituye un hallazgo aislado sino más bien la manifestación local de un principio organizacional universalmente reconocido. La investigación de Pérez (2023) en contextos institucionales similares arrojó un coeficiente de 0.400 con idéntica significancia estadística, destacando el carácter sinérgico entre ambas variables donde el perfeccionamiento de la gestión estratégica cataliza inevitablemente la aplicación más sofisticada del benchmarking. Esta convergencia se ve magnificada por los trabajos de Cabico et al. (2022) y Chong (2023), quienes documentaron correlaciones moderadas aún más intensas de 0.566 y 0.603 respectivamente, siempre sustentadas en niveles de significancia de 0.001 que confieren una solidez incontestable a estas relaciones. La recurrencia de este patrón correlacional en diversos escenarios geográficos y organizacionales sugiere la existencia de un principio rector en la administración moderna: la gestión estratégica y el benchmarking funcionan como dos caras de la misma moneda en el ecosistema de la mejora continua institucional.

La consistencia de estos resultados, que se extiende también a los estudios de Ruiz y Sánchez (2021) con 0.516 y Ore et al. (2021) con 0.599, construye una red de evidencia empírica que fortalece sustancialmente la validez externa del presente estudio. Esta convergencia transinvestigativa transforma lo que inicialmente podría interpretarse como una mera correlación contextual en un hallazgo teóricamente significativo con amplia capacidad de generalización. La verdadera importancia de estos resultados radica en su capacidad para trascender las particularidades de cada institución y establecerse como un axioma en la teoría organizacional contemporánea. Cuando múltiples investigaciones realizadas en contextos distintos, con muestras diferentes y en momentos temporales variados convergen hacia el mismo hallazgo fundamental, estamos ante un principio de gestión que merece ser incorporado en los modelos de excelencia

organizacional. Esta red de consenso científico no solo valida metodológicamente el presente estudio, sino que proporciona a los gestores y planificadores institucionales un marco de referencia sólido para justificar inversiones simultáneas en el desarrollo de capacidades estratégicas y en la implementación de sistemas de benchmarking, con la certeza de que estas dos dimensiones se potenciarán mutuamente en un ciclo virtuoso de mejora continua.

## **Fundamentos Teóricos: La Arquitectura Conceptual que Sustenta las Correlaciones**

Los hallazgos empíricos de esta investigación encuentran un eco profundo y resonante en los fundamentos teóricos clásicos y contemporáneos de la administración estratégica, estableciendo un puente conceptual entre la evidencia cuantitativa y los marcos teóricos establecidos. La concepción de David (1998) sobre la gestión estratégica como un proceso integral que facilita la toma de decisiones mediante el diagnóstico sistemático de fortalezas y debilidades para el establecimiento de estrategias correctivas o defensivas, proporciona el sustrato conceptual que explica mecánicamente por qué esta práctica mantiene una vinculación tan estrecha con el benchmarking. Este último, a la luz de la definición de Salvador (2020), opera como el mecanismo de contraste y comparación que alimenta precisamente ese diagnóstico, permitiendo identificar áreas de mejora mediante la observación sistemática de referentes externos de excelencia. La conjunción de ambos constructos se ve adicionalmente enriquecida por la perspectiva tridimensional de Chiavenato (2017), quien postula que la excelencia, la eficiencia y la innovación constituyen los tres pilares sustanciales para una correcta gestión estratégica, dimensiones que, precisamente, el benchmarking ayuda a cuantificar, monitorear y mejorar mediante la comparación metódica con estándares de referencia.

La interrelación teórica entre estos conceptos trasciende la mera complementariedad para configurar un sistema de gestión integral donde cada componente realimenta y fortalece a los demás. El benchmarking

proporciona los datos comparativos y los puntos de referencia que enriquecen el diagnóstico estratégico, mientras que la gestión estratégica provee el marco interpretativo y la dirección organizacional para aplicar los aprendizajes derivados del benchmarking. Esta simbiosis conceptual explica por qué las mejoras en una de estas variables tienden a acompañarse de avances en la otra, creando un circuito de mejora continua que se retroalimenta positivamente. Los resultados empíricos de esta investigación, por lo tanto, no solo conversan entre sí a través de diferentes estudios, sino que establecen un diálogo particularmente fecundo con un marco teórico robusto y bien establecido, demostrando que la relación estadística observada tiene una base conceptual sólida y profundamente arraigada en la literatura especializada. Esta coherencia entre evidencia empírica y fundamentación teórica constituye una de las mayores fortalezas del estudio, proporcionando a los hallazgos una solidez que trasciende lo puramente estadístico para anclarse en principios de gestión ampliamente reconocidos y validados.

## **El Panorama Organizacional Interno: Diagnóstico de un Ecosistema en Transformación**

Al descender del nivel de análisis de las relaciones generales entre variables hacia el examen descriptivo de cada constructo por separado, la investigación revela un panorama organizacional considerablemente más complejo y matizado que invita a una reflexión profunda sobre la realidad interna de las instituciones de formación profesional. En lo que respecta específicamente a la gestión estratégica, los datos obtenidos pintan el retrato de una organización que se encuentra en un punto de inflexión crítico: mientras un 50.50% de los colaboradores la percibe en un nivel “eficiente”, un 34.30% la sitúa en un nivel “regular” y un 15.20% en uno “deficiente”. Esta distribución casi tripartita sugiere la coexistencia de percepciones marcadamente diferentes dentro de la misma organización, lo que podría indicar una implementación desigual de los procesos estratégicos entre diferentes departamentos o unidades, o una comunicación interna que no



ha logrado permear de manera homogénea a través de todos los niveles jerárquicos y funcionales de la institución.

Este resultado guarda una coincidencia parcial pero significativa con el estudio de Mendoza (2022), donde un 74.40% de los colaboradores reconocía un buen manejo en la etapa de planificación estratégica, aunque señalaban consistentemente que los esfuerzos desplegados aún no eran suficientes para alcanzar estándares de excelencia, un matiz que resuena poderosamente con el 34.30% que en el presente estudio cataloga la gestión como meramente “regular”. Sin embargo, se observa una discrepancia sustancial con la investigación de Ruiz y Sánchez (2021), quienes reportaron un cumplimiento de metas organizacionales de solo 47%, atribuyendo este desempeño limitado a un contexto operativo marcado por crisis económicas y desafíos en el bienestar personal del capital humano. Esta divergencia sugiere contundentemente que la eficacia percibida de la gestión estratégica es altamente sensible a factores externos y contingentes, y que los resultados no pueden desvincularse del entorno específico en el que la organización se desenvuelve. La gestión estratégica, por lo tanto, no opera en el vacío sino que está profundamente condicionada por el contexto macroeconómico, las condiciones del sector y el clima organizacional interno, variables que moderan significativamente su efectividad práctica y la percepción que los colaboradores tienen sobre su implementación.

La situación del benchmarking, por su parte, presenta un diagnóstico aún más crítico y, a la vez, revelador sobre los desafíos de gestión en las instituciones contemporáneas. El hecho de que el 69.70% de los colaboradores evalúe esta práctica en un nivel “regular”, atribuyendo consistentemente esta valoración al desconocimiento conceptual o a la falta de integración sistémica entre las acciones a ejecutar, señala una brecha importante entre la potencialidad teórica de la herramienta y su aplicación práctica efectiva. Este hallazgo es consistentemente respaldado por el estudio de Briones et al. (2021), donde un 60% del personal consideraba el benchmarking en un nivel regular, citando como causas principales la falta de involucramiento del personal, los costos percibidos asociados a su implementación y la creencia generalizada de que la información obtenida mediante estos procesos no era suficientemente confiable para la toma

de decisiones estratégicas. La convergencia en estos resultados negativos entre investigaciones independientes indica que las dificultades en la implementación efectiva del benchmarking son probablemente sistémicas y trascienden el contexto específico de una sola organización, sugiriendo la existencia de barreras estructurales que obstaculizan su adopción generalizada.

### **La Anatomía de la Relación Estratégica: De la Formulación a la Evaluación**

La disección analítica de la gestión estratégica en sus tres dimensiones constitutivas fundamentales—formulación, implementación y evaluación—para examinar su vínculo específico con el benchmarking, ofrece una comprensión notablemente más granular y accionable de los hallazgos, permitiendo identificar con precisión los puntos de acoplamiento más sólidos y las oportunidades de mejora más significativas. La correlación positiva baja de 0.360 entre la formulación de estrategias y el benchmarking sugiere que la fase de diseño y planificación estratégica establece las bases conceptuales y direccionales, pero no garantiza por sí sola el desarrollo de una práctica robusta y sistemática de benchmarking. Este resultado se alinea consistentemente con las investigaciones de Mendoza (2022), Ore et al. (2021) y Barahona (2020), quienes reportaron coeficientes similares de 0.305, 0.380 y 0.299 respectivamente, siempre dentro del rango de correlación baja pero estadísticamente significativa.

La recurrencia de esta correlación de baja intensidad a través de múltiples estudios independientes indica que, si bien un diseño estratégico sólido y bien fundamentado puede crear un marco propicio para el benchmarking, la materialización concreta de esta conexión depende críticamente de factores intermedios y variables moderadoras que no siempre están presentes en el ecosistema organizacional. Teóricamente, esta relación limitada encuentra explicación en el hecho de que la formulación estratégica, tal como la conceptualiza David (1998), implica primordialmente la definición de acciones direccionales y la distribución estratégica de recursos, mientras que el benchmarking, en su faceta interna según

la perspectiva de Kutz (2021), requiere de un proceso activo, continuo y sistemático de examinación comparativa y aprendizaje organizacional. La brecha entre la intención estratégica (formulación) y la práctica comparativa continua (benchmarking) parece constituir un espacio organizacional crítico donde se diluye una porción significativa de la sinergia potencial entre estos dos constructos, sugiriendo la necesidad de desarrollar mecanismos específicos para cerrar esta brecha.

La dimensión de implementación de estrategias mostró un patrón correlacional similarmente bajo de 0.300 con el benchmarking, indicando que la ejecución operativa de las estrategias y la práctica sistemática del benchmarking avanzan en la misma dirección organizacional, pero con un grado de coordinación e integración que evidentemente puede ser mejorado de manera sustancial. Este hallazgo, coherente con los resultados de Briones et al. (2021), Gallardo (2021) y Dávila (2022)—quienes obtuvieron valores de 0.303, 0.375 y 0.372 respectivamente—apunta hacia desafíos organizacionales profundos en la sincronización entre la puesta en práctica de las decisiones estratégicas y los procesos de comparación referencial. La teoría de Grant (2021) sobre la implementación como un soporte fundamental para la mejora organizacional a largo plazo, y la perspectiva de Salvador (2020), que concibe el benchmarking esencialmente como un mecanismo de contraste con competidores y referentes sectoriales, parecen converger en la práctica organizacional real de manera insuficiente y fragmentada. La baja correlación observada sugiere contundentemente que, en muchas organizaciones, las estrategias se ejecutan y los procesos se comparan, pero no necesariamente de forma integrada, retroalimentada y sistémica.

Es precisamente en la tercera dimensión, la evaluación de estrategias, donde la investigación identifica el eslabón más sólido y prometedor de esta cadena de valor estratégica, con una correlación positiva moderada de 0.422 que representa el vínculo más intenso entre todas las dimensiones analizadas. Este resultado, consistentemente replicado por Pérez (2023), Cabico et al. (2022) y Chong (2023), revela que existe una conexión particularmente robusta y bien estructurada entre el proceso de evaluar críticamente los resultados estratégicos y la utilización sistemática del

benchmarking como herramienta de gestión. Esta relación fortalecida posee una lógica organizacional poderosa e intuitiva: el benchmarking provee los datos comparativos, los puntos de referencia externos y los estándares sectoriales que alimentan sustantivamente el proceso de evaluación estratégica, y a su vez, la evaluación identifica las desviaciones operativas, las brechas de desempeño y las áreas de oportunidad estratégica que justifican y orientan técnica y conceptualmente nuevos ejercicios de benchmarking. Es en esta interfaz específica donde el ciclo de mejora continua organizacional se cierra con mayor fuerza y coherencia sistémica, creando un bucle virtuoso entre la medición del desempeño interno y la comparación con el exterior que potencia significativamente las capacidades de aprendizaje y adaptación organizacional.

## **Consideraciones Metodológicas y Proyecciones Futuras**

La solidez metodológica de esta investigación constituye una de sus principales fortalezas y un aporte significativo al campo de estudio. La validación rigurosa del instrumento por tres expertos de reconocida trayectoria en el sector productivo y educativo no constituyó un mero trámite administrativo, sino un proceso cualitativo profundamente reflexivo que garantizó la validez de contenido y la pertinencia contextual del cuestionario, asegurando que los constructos medidos reflejaran fielmente las complejidades y particularidades de las instituciones de formación profesional. Este cuidado meticuloso en la fase instrumental confiere a los datos obtenidos un alto grado de confiabilidad y rigor científico, estableciendo al mismo tiempo un precedente metodológico valioso para investigaciones futuras en este ámbito específico. La consistencia de los resultados con el corpus literario existente sugiere que el instrumento desarrollado posee adecuadas propiedades psicométricas para capturar las dimensiones esenciales de estos constructos en contextos organizacionales similares.

Sin embargo, el proceso investigativo no estuvo exento de limitaciones significativas que merecen ser reconocidas y consideradas en la interpretación de los hallazgos. La principal falencia identificada residió en

las dificultades logísticas durante la fase de recolección de datos, específicamente en la escasez de tiempo consistentemente reportada por los colaboradores para completar los cuestionarios de manera reflexiva y exhaustiva. Esta restricción operativa, aunque común en estudios de campo realizados en entornos organizacionales con alta presión operativa, pudo haber introducido potenciales sesgos de deseabilidad social o de prisa en las respuestas, donde los participantes podrían haber optado por respuestas menos reflexivas o más convencionales para agilizar el proceso. Esta limitación, lejos de invalidar los hallazgos, abre espacio para futuras líneas de investigación que podrían emplear métodos mixtos que complementen el cuestionario con entrevistas en profundidad, grupos focales o técnicas etnográficas, permitiendo así capturar los matices contextuales y las racionalidades subyacentes a las percepciones cuantificadas.

Una prometedora línea de investigación futura podría implementar un diseño longitudinal que rastreara la evolución temporal de estas variables a lo largo de varios ciclos estratégicos, proporcionando perspectivas más profundas sobre las dinámicas causales y los procesos de influencia recíproca entre la gestión estratégica y el benchmarking, superando así la instantánea estática proporcionada por un estudio transversal. Adicionalmente, investigaciones futuras podrían incorporar variables moderadoras como la cultura organizacional, el liderazgo transformacional o la capacidad de absorción del conocimiento, que podrían explicar variaciones significativas en la intensidad de las relaciones observadas en diferentes contextos institucionales. En conclusión, esta investigación no solo corrobora una relación significativa y moderada entre la gestión estratégica y el benchmarking, en sintonía con la literatura nacional e internacional más rigurosa, sino que avanza sustantivamente al deconstruir analíticamente esta relación y revelar que su fuerza varía considerablemente según la dimensión estratégica considerada, siendo la evaluación el punto de acoplamiento más sólido y prometedor. Los hallazgos trascienden la confirmación estadística para ofrecer un diagnóstico accionable y estructural: la institución estudiada, y por extensión otras similares, tienen una oportunidad concreta de fortalecer su competitividad y eficacia institucional focalizando estratégicamente sus esfuerzos en reforzar específicamente el

vínculo entre la evaluación estratégica y la práctica del benchmarking, al tiempo que trabajan sistemáticamente en superar las barreras de comunicación, integración y comprensión conceptual que explican las percepciones mayoritariamente regulares sobre ambas prácticas. El estudio, de esta manera, cumple con el doble propósito académico y práctico de contribuir significativamente al corpus académico especializado y simultáneamente iluminar el camino hacia una gestión organizacional más informada, reflexiva y efectiva en el complejo panorama de la educación profesional contemporánea.



## **Capítulo 6**

*La Arquitectura de la Excelencia Organizacional:  
Diálogos entre Estrategia y Benchmarking*



El análisis de los hallazgos de esta investigación revela una consistencia estadística notable con la literatura especializada más reciente, estableciendo un diálogo académico robusto que trasciende las fronteras institucionales y geográficas. La confirmación de una correlación positiva moderada de 0.429 entre la gestión estratégica y el benchmarking, respaldada por un nivel de significancia excepcional de 0.001, representa mucho más que un hallazgo aislado: constituye la manifestación empírica de un principio organizacional fundamental que se viene consolidando en la teoría administrativa contemporánea. Esta relación se ve consistentemente respaldada por investigaciones paralelas, como el estudio de Pérez (2023) que reportó un coeficiente de 0.400 con idéntica significancia estadística, destacando el carácter sinérgico donde el perfeccionamiento de la gestión estratégica cataliza inevitablemente la aplicación más sofisticada del benchmarking. La solidez de estas relaciones se ve reforzada por los trabajos de Cabico et al. (2022) y Chong (2023), quienes documentaron correlaciones aún más intensas de 0.566 y 0.603 respectivamente, siempre sustentadas en niveles de significancia de 0.001 que confieren una robustez estadística incontestable a estos vínculos.

La consistencia de este patrón correlacional se extiende significativamente a través de múltiples investigaciones, incluyendo los estudios de Ruiz y Sánchez (2021) con 0.516 y Ore et al. (2021) con 0.599, construyendo una red de evidencia empírica que fortalece sustancialmente la validez externa del presente estudio. Esta convergencia transinvestigativa transforma lo que inicialmente podría interpretarse como una mera correlación contextual en un hallazgo teóricamente significativo con amplia capacidad de generalización. La verdadera importancia de estos resultados radica en su capacidad para trascender las particularidades de cada institución y establecerse como un principio fundamental en la teoría organizacional contemporánea. Cuando múltiples investigaciones realizadas en contextos distintos, con muestras diferentes y en momentos temporales variados convergen hacia el mismo hallazgo fundamental, estamos ante un principio de gestión que merece ser incorporado en los modelos de excelencia organizacional. Este consenso científico emergente no solo valida metodológicamente el presente estudio, sino que proporciona a los gestores y

planificadores institucionales un marco de referencia sólido para justificar inversiones simultáneas en el desarrollo de capacidades estratégicas y en la implementación de sistemas de benchmarking, con la certeza basada en evidencia de que estas dos dimensiones se potenciarán mutuamente en un ciclo virtuoso de mejora continua.

### **Los Cimientos Conceptuales: Fundamentos Teóricos de una Relación Simbiótica**

Los hallazgos empíricos de esta investigación encuentran un sustento teórico profundo en los fundamentos clásicos y contemporáneos de la administración estratégica, estableciendo un puente conceptual robusto entre la evidencia cuantitativa y los marcos teóricos establecidos. La concepción de David (1998) sobre la gestión estratégica como un proceso integral que facilita la toma de decisiones mediante el diagnóstico sistemático de fortalezas y debilidades para el establecimiento de estrategias correctivas o defensivas, proporciona el sustrato conceptual que explica mecánicamente por qué esta práctica mantiene una vinculación tan estrecha con el benchmarking. Este último, a la luz de la definición de Salvador (2020), opera como el mecanismo de contraste y comparación que alimenta precisamente ese diagnóstico, permitiendo identificar áreas de mejora mediante la observación sistemática de referentes externos de excelencia. La conjunción de ambos constructos se ve adicionalmente enriquecida por la perspectiva tridimensional de Chiavenato (2017), quien postula que la excelencia, la eficiencia y la innovación constituyen los tres pilares sustanciales para una correcta gestión estratégica, dimensiones que, precisamente, el benchmarking ayuda a cuantificar, monitorear y mejorar mediante la comparación metódica con estándares de referencia.

La interrelación teórica entre estos conceptos trasciende la mera complementariedad para configurar un sistema de gestión integral donde cada componente realimenta y fortalece a los demás en una dinámica de mutuo beneficio. El benchmarking proporciona los datos comparativos y los puntos de referencia que enriquecen el diagnóstico estratégico, mientras que la gestión estratégica provee el marco interpretativo y la dirección

organizacional para aplicar los aprendizajes derivados del benchmarking. Esta simbiosis conceptual explica por qué las mejoras en una de estas variables tienden a acompañarse de avances en la otra, creando un circuito de mejora continua que se retroalimenta positivamente. Los resultados empíricos de esta investigación, por lo tanto, no solo conversan entre sí a través de diferentes estudios, sino que establecen un diálogo particularmente fecundo con un marco teórico robusto y bien establecido, demostrando que la relación estadística observada tiene una base conceptual sólida y profundamente arraigada en la literatura especializada. Esta coherencia entre evidencia empírica y fundamentación teórica constituye una de las mayores fortalezas del estudio, proporcionando a los hallazgos una solidez que trasciende lo puramente estadístico para anclarse en principios de gestión ampliamente reconocidos y validados por la comunidad académica internacional.

### **El Retrato Organizacional: Diagnóstico de un Ecosistema en Evolución Constante**

Al descender del nivel de análisis de las relaciones generales entre variables hacia el examen descriptivo de cada constructo por separado, la investigación revela un panorama organizacional considerablemente más complejo y matizado que invita a una reflexión profunda sobre la realidad interna de las instituciones de formación profesional contemporáneas. En lo que respecta específicamente a la gestión estratégica, los datos obtenidos pintan el retrato de una organización que se encuentra en un punto de inflexión crítico: mientras un 50.50% de los colaboradores la percibe en un nivel “eficiente”, un 34.30% la sitúa en un nivel “regular” y un 15.20% en uno “deficiente”. Esta distribución casi tripartita sugiere la coexistencia de percepciones marcadamente diferentes dentro de la misma organización, lo que podría indicar una implementación desigual de los procesos estratégicos entre diferentes departamentos o unidades, o una comunicación interna que no ha logrado permear de manera homogénea a través de todos los niveles jerárquicos y funcionales de la institución, reflejando desafíos estructurales que merecen atención prioritaria.

Este resultado guarda una coincidencia parcial pero significativa con el estudio de Mendoza (2022), donde un 74.40% de los colaboradores reconocía un buen manejo en la etapa de planificación estratégica, aunque señalaban consistentemente que los esfuerzos desplegados aún no eran suficientes para alcanzar estándares de excelencia, un matiz que resuena poderosamente con el 34.30% que en el presente estudio cataloga la gestión como meramente “regular”. Sin embargo, se observa una discrepancia sustancial con la investigación de Ruiz y Sánchez (2021), quienes reportaron un cumplimiento de metas organizacionales de solo 47%, atribuyendo este desempeño limitado a un contexto operativo marcado por crisis económicas y desafíos en el bienestar personal del capital humano. Esta divergencia sugiere contundentemente que la eficacia percibida de la gestión estratégica es altamente sensible a factores externos y contingentes, y que los resultados no pueden desvincularse del entorno específico en el que la organización se desenvuelve. La gestión estratégica, por lo tanto, no opera en el vacío, sino que está profundamente condicionada por el contexto macroeconómico, las condiciones del sector y el clima organizacional interno, variables que moderan significativamente su efectividad práctica y la percepción que los colaboradores tienen sobre su implementación, constituyendo un llamado a adoptar perspectivas más contextualizadas en el análisis organizacional.

La situación del benchmarking, por su parte, presenta un diagnóstico aún más crítico y, a la vez, revelador sobre los desafíos de gestión en las instituciones contemporáneas. El hecho de que el 69.70% de los colaboradores evalúe esta práctica en un nivel “regular”, atribuyendo consistentemente esta valoración al desconocimiento conceptual o a la falta de integración sistémica entre las acciones a ejecutar, señala una brecha importante entre la potencialidad teórica de la herramienta y su aplicación práctica efectiva. Este hallazgo es consistentemente respaldado por el estudio de Briones et al. (2021), donde un 60% del personal consideraba el benchmarking en un nivel regular, citando como causas principales la falta de involucramiento del personal, los costos percibidos asociados a su implementación y la creencia generalizada de que la información obtenida mediante estos procesos no era suficientemente confiable para la toma

de decisiones estratégicas. La convergencia en estos resultados negativos entre investigaciones independientes indica que las dificultades en la implementación efectiva del benchmarking son probablemente sistémicas y trascienden el contexto específico de una sola organización, sugiriendo la existencia de barreras estructurales que obstaculizan su adopción generalizada y que requieren intervenciones estratégicas coordinadas para su superación.

### **La Anatomía de la Conexión Estratégica: Dimensiones y Desafíos Operativos**

La disección analítica de la gestión estratégica en sus tres dimensiones constitutivas fundamentales—formulación, implementación y evaluación—para examinar su vínculo específico con el benchmarking, ofrece una comprensión notablemente más granular y accionable de los hallazgos, permitiendo identificar con precisión los puntos de acoplamiento más sólidos y las oportunidades de mejora más significativas en el quehacer organizacional contemporáneo. La correlación positiva baja de 0.360 entre la formulación de estrategias y el benchmarking sugiere que la fase de diseño y planificación estratégica establece las bases conceptuales y direccionales, pero no garantiza por sí sola el desarrollo de una práctica robusta y sistemática de benchmarking. Este resultado se alinea consistentemente con las investigaciones de Mendoza (2022), Ore et al. (2021) y Barahona (2020), quienes reportaron coeficientes similares de 0.305, 0.380 y 0.299 respectivamente, siempre dentro del rango de correlación baja pero estadísticamente significativa, indicando patrones consistentes que trascienden contextos organizacionales específicos.

La recurrencia de esta correlación de baja intensidad a través de múltiples estudios independientes indica que, si bien un diseño estratégico sólido y bien fundamentado puede crear un marco propicio para el benchmarking, la materialización concreta de esta conexión depende críticamente de factores intermedios y variables moderadoras que no siempre están presentes en el ecosistema organizacional. Teóricamente, esta relación limitada encuentra explicación en el hecho de que la formulación

estratégica, tal como la conceptualiza David (1998), implica primordialmente la definición de acciones direccionales y la distribución estratégica de recursos, mientras que el benchmarking, en su faceta interna según la perspectiva de Kutz (2021), requiere de un proceso activo, continuo y sistemático de examinación comparativa y aprendizaje organizacional. La brecha entre la intención estratégica (formulación) y la práctica comparativa continua (benchmarking) parece constituir un espacio organizacional crítico donde se diluye una porción significativa de la sinergia potencial entre estos dos constructos, sugiriendo la necesidad de desarrollar mecanismos específicos para cerrar esta brecha mediante intervenciones diseñadas específicamente para fortalecer estos vínculos operativos.

La dimensión de implementación de estrategias mostró un patrón correlacional similarmente bajo de 0.300 con el benchmarking, indicando que la ejecución operativa de las estrategias y la práctica sistemática del benchmarking avanzan en la misma dirección organizacional, pero con un grado de coordinación e integración que evidentemente puede ser mejorado de manera sustancial. Este hallazgo, coherente con los resultados de Briones et al. (2021), Gallardo (2021) y Dávila (2022)—quienes obtuvieron valores de 0.303, 0.375 y 0.372 respectivamente—apunta hacia desafíos organizacionales profundos en la sincronización entre la puesta en práctica de las decisiones estratégicas y los procesos de comparación referencial. La teoría de Grant (2021) sobre la implementación como un soporte fundamental para la mejora organizacional a largo plazo, y la perspectiva de Salvador (2020), que concibe el benchmarking esencialmente como un mecanismo de contraste con competidores y referentes sectoriales, parecen converger en la práctica organizacional real de manera insuficiente y fragmentada. La baja correlación observada sugiere contundentemente que, en muchas organizaciones, las estrategias se ejecutan y los procesos se comparan, pero no necesariamente de forma integrada, retroalimentada y sistémica, señalando la necesidad de desarrollar protocolos de integración más efectivos.

## **La Evaluación como Nexus Estratégico: Donde la Medición Encuentra su Sentido**

Es precisamente en la tercera dimensión, la evaluación de estrategias, donde la investigación identifica el eslabón más sólido y prometedor de esta cadena de valor estratégica, con una correlación positiva moderada de 0.422 que representa el vínculo más intenso entre todas las dimensiones analizadas y constituye el punto de mayor potencial para intervenciones de mejora. Este resultado, consistentemente replicado por Pérez (2023), Cabico et al. (2022) y Chong (2023), revela que existe una conexión particularmente robusta y bien estructurada entre el proceso de evaluar críticamente los resultados estratégicos y la utilización sistemática del benchmarking como herramienta de gestión. Esta relación fortalecida posee una lógica organizacional poderosa e intuitiva: el benchmarking provee los datos comparativos, los puntos de referencia externos y los estándares sectoriales que alimentan sustantivamente el proceso de evaluación estratégica, y a su vez, la evaluación identifica las desviaciones operativas, las brechas de desempeño y las áreas de oportunidad estratégica que justifican y orientan técnica y conceptualmente nuevos ejercicios de benchmarking. Es en esta interfaz específica donde el ciclo de mejora continua organizacional se cierra con mayor fuerza y coherencia sistémica, creando un bucle virtuoso entre la medición del desempeño interno y la comparación con el exterior que potencia significativamente las capacidades de aprendizaje y adaptación organizacional en entornos cada vez más competitivos y dinámicos.

## **Consideraciones Metodológicas y Horizontes de Investigación Futura**

La solidez metodológica de esta investigación constituye una de sus principales fortalezas y un aporte significativo al campo de estudio de la gestión organizacional contemporánea. La validación rigurosa del instrumento por tres expertos de reconocida trayectoria en el sector productivo y educativo no constituyó un mero trámite administrativo, sino un proceso cualitativo profundamente reflexivo que garantizó la validez de

contenido y la pertinencia contextual del cuestionario, asegurando que los constructos medidos reflejaran fielmente las complejidades y particularidades de las instituciones de formación profesional. Este cuidado meticuloso en la fase instrumental confiere a los datos obtenidos un alto grado de confiabilidad y rigor científico, estableciendo al mismo tiempo un precedente metodológico valioso para investigaciones futuras en este ámbito específico. La consistencia de los resultados con el corpus literario existente sugiere que el instrumento desarrollado posee adecuadas propiedades psicométricas para capturar las dimensiones esenciales de estos constructos en contextos organizacionales similares, representando una contribución metodológica significativa al campo de estudio.

Sin embargo, el proceso investigativo no estuvo exento de limitaciones significativas que merecen ser reconocidas y consideradas en la interpretación de los hallazgos, así como en el diseño de futuras investigaciones en esta línea de trabajo. La principal falencia identificada residió en las dificultades logísticas durante la fase de recolección de datos, específicamente en la escasez de tiempo consistentemente reportada por los colaboradores para completar los cuestionarios de manera reflexiva y exhaustiva. Esta restricción operativa, aunque común en estudios de campo realizados en entornos organizacionales con alta presión operativa, pudo haber introducido potenciales sesgos de deseabilidad social o de prisa en las respuestas, donde los participantes podrían haber optado por respuestas menos reflexivas o más convencionales para agilizar el proceso. Esta limitación, lejos de invalidar los hallazgos, abre espacio para futuras líneas de investigación que podrían emplear métodos mixtos que complementen el cuestionario con entrevistas en profundidad, grupos focales o técnicas etnográficas, permitiendo así capturar los matices contextuales y las racionalidades subyacentes a las percepciones cuantificadas, enriqueciendo sustancialmente la comprensión de los fenómenos estudiados.

Una prometedora línea de investigación futura podría implementar un diseño longitudinal que rastrearía la evolución temporal de estas variables a lo largo de varios ciclos estratégicos, proporcionando perspectivas más profundas sobre las dinámicas causales y los procesos de influencia



recíproca entre la gestión estratégica y el benchmarking, superando así la instantánea estática proporcionada por un estudio transversal. Adicionalmente, investigaciones futuras podrían incorporar variables moderadoras como la cultura organizacional, el liderazgo transformacional o la capacidad de absorción del conocimiento, que podrían explicar variaciones significativas en la intensidad de las relaciones observadas en diferentes contextos institucionales, permitiendo desarrollar modelos más comprehensivos y contextualmente sensibles. Los hallazgos de esta investigación no solo corroboran una relación significativa y moderada entre la gestión estratégica y el benchmarking, en sintonía con la literatura nacional e internacional más rigurosa, sino que avanzan sustantivamente al deconstruir analíticamente esta relación y revelar que su fuerza varía considerablemente según la dimensión estratégica considerada, siendo la evaluación el punto de acoplamiento más sólido y prometedor para intervenciones de mejora. El estudio trasciende la confirmación estadística para ofrecer un diagnóstico accionable y estructural: las instituciones contemporáneas tienen una oportunidad concreta de fortalecer su competitividad y eficacia institucional focalizando estratégicamente sus esfuerzos en reforzar específicamente el vínculo entre la evaluación estratégica y la práctica del benchmarking, al tiempo que trabajan sistemáticamente en superar las barreras de comunicación, integración y comprensión conceptual que explican las percepciones mayoritariamente regulares sobre ambas prácticas, iluminando así el camino hacia una gestión organizacional más informada, reflexiva y efectiva en el complejo panorama de la educación profesional contemporánea.



**Referencias**

- Agasisti, T., & Bonomi, F. (2021). Benchmarking universities' efficiency indicators in the presence of internal heterogeneity. *Studies in Higher Education*, 39(7), 1237–1255.
- Alarco Tosoni, G., (2013). Benchmarking de la banca central en América Latina, 1990-2010. *Investigación Económica*, LXXII(285), 75-113.
- Alencastro, A., Castañón, J., Quiñonez, M., & Egas, F. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 130–147. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33238>
- Arias, J. (2020). *Proyecto de Tesis Guía para la elaboración*.
- Arias, M., Silveira, Y., & Sanabria, J. (2023). *Benchmarking en procesos universitarios*. Editorial Fungade.
- Avegno, L., Santillán, H., Sisa, D., & Encalada, G. (2021). Análisis del benchmarking como herramienta de apoyo para la toma de decisiones de las empresas. *Producción, ciencias e investigación*, 2(15), 21–26.
- Bacilia Quispe, H. (2022). *Gestión estratégica y benchmarking*. INUDI Perú.
- Barahona, R. (2020). *Gestión de estrategias empresariales y el benchmarking en la Empresa Pública Municipal para la Gestión Integral de Residuos Sólidos* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato].
- Briones, T., Carvajal, D., & Sumba, R. (2021). Usefulness of benchmarking as a business improvement strategy. *Polo del conocimiento*, 6(3), 2026–2044. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2490>
- Briones, T., Carvajal, D., & Sumba, R. (2021). Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial. *Polo Del Conocimiento*, 6(3), 2026–2044.
- Cabanillas Perez, J. A. (2024). *Gestión estratégica y benchmarking en una institución de formación profesional en Sullana, 2024* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

- Cabico, M., Neme, S., & Sandoval, M. (2022). Strategic management in small and medium enterprises in Mozambique. *Ciencia unemi*, 15(38), 73–83.
- Camp, R. (2021). *Benchmarking. La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente*. Panorama Editorial.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*. Mc Graw-Hill
- Chong, M. (2023). Gestión estratégica y el benchmarking como rendimiento empresarial en la Institución Educativa Inicial N°141 “Héroes de Jactay”, Moras-2019. *Revista Identidad*, 9(1), 71–78. <https://doi.org/10.46276/rifce.v9i1.1903>
- David, F. (1998). *Conceptos de administración estratégica*. Editorial Prentice Hall.
- Dávila, J. (2022). *Gestión estratégica y herramientas de apoyo benchmarking en una Institución Educativa de Juliaca–Puno, 2021* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].
- Fajardo, P., Cabrera, H., Alcántara, M., & Millán, A. (2021). *El Benchmarking como herramienta para el logro de calidad y eficiencia ante la burocratización mecanizada en los servicios de las instituciones*. UDA AKADEM.
- Figuroa, S., & Rosario, M. (2021). La Gestión Estratégica, el Branding y su Influencia en el Marketing¿una asignatura pendiente?. *Revista Científica ANFIBIOS*, 4(2), 55-63. <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n2.95>
- Gallardo, W. (2021). Strategic management, a key factor for organizational success. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1–24. <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.40>
- Garcés P. (2020). *Costos y presupuestos: cuaderno de trabajo*. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Contabilidad.
- Garrido, S., & Romero, C. (2021). *Fundamentos de gestión de empresas*. Editorial Universitaria Ramón Areces.

- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2020). Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(1), 242–267.
- Grant, R. (2021). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.
- Guerras, L., & Navas, J. (2022). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*. Thomson Reuters.
- Gupta, N., Parque, H., & Phaal, R. (2022). The portfolio planning, implementing, and governing process: An inductive approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 180. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121652>
- Hadi, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, R., & Arias, J. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>
- Hernández, R., & Cano, F. (2021). *The importance of Benchmarking as a tool to increase service quality in organizations*. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. Universidad Veracruzana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Education.
- Kutz, M. (2021). *The Art of Benchmarking*. Contributions to Management Science.
- López de Castro, S. (2022). Planificación estratégica en el núcleo costa oriental del lago de la Universidad del Zulia. Realidad o utopía. *Revista arbitrada Formación Gerencial*, 12(1), 110–146.
- Malpaso, R., & Lapa, G. (2022). Gestión educativa estratégica de calidad en una I.E. Pública de Ancash. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, VI(25), 1742–1758.

- Mary, R., Asoque, R., Arceño, R., Aclao, J., Ramones, E., Orioque, J., & Ocampo, L. (2023). A comprehensive analytical framework for evaluating the similarity between organizations' strategic directions and the United Nations' sustainable development goals. *Decision Analytics Journal*, 6. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2023.100176>
- Mendoza, J. (2022). The great business challenge: strategic management and value creation for customers. *Gestión en el Tercer Milenio*, 25(49), 25–32. <https://doi.org/10.15381/gtm.v25i49.23044>
- Ñaupas, H., Mejia, E., Trujillo, I., Romero, H., Medina, W., & Novoa, E. (2023). *Metodología de la investigación total Cuantitativa – Cualitativa y redacción de tesis*. Ediciones de la U.
- Nava, R., Alvarado, Y., & Pirela, X. (2020). Componentes fundamentales de la planificación estratégica. *Impacto Científico*, 15(1), 89–109.
- Ore, H., Aldan, W., Salazar, C., & Pantoja, L. (2021). Benchmarking as a management tool in companies: Bibliographic review. *Revista de investigación científica y tecnológica Llamkasun*, 2(2), 54–65. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v2i2.41>
- Ore, H., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Pakamuros*, 8(4), 31–44. <https://doi.org/10.37787/pakamurosunj.v8i4.147>
- Parrales, M. (2020, 01 de diciembre). Panel Internacional Innovación, estrategias y Emprendimiento [Video]. YouTube. <https://n9.cl/eeek25>
- Peñafe, G., Acurio, J., Manosalvas, L., & Burbano, B. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4).
- Perez, L. (2023). *Gestión estratégica y herramientas de benchmarking en el área de operaciones de la empresa Virtual Systems* [Tesis de maestría, Instituto Politecnico Nacional].
- Prieto, E. (2023). Que es la gestión estratégica y porque es importante. <https://n9.cl/13w1p>

- Quiñónez, O., Castillo, S., Bruno, C., & Oyarvide, R. (2020). Gestión y comercialización: Pequeñas y medianas empresas de servicios en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 2(3), 194–206. <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i3.33242>
- Rojas, A., Carrasco, V., Rodríguez, P., Espinoza, V., Delgado, C., & Navarro, R. (2023). Strategic management and quality of service of public transportation companies from bagua – peru [gestão estratégica e qualidade de serviço das empresas de transporte público de bagua – peru]. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 11(2). <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i2.638>
- Ruiz B., & Sánchez, D. K. (2021). Gestión estratégica y cumplimiento de metas en el contexto de la emergencia sanitaria en la provincia del dorado. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 8822–8855. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i5.957](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.957)
- Salazar, D. (2020). Los recursos gerenciales en las universidades públicas. Una metodología para su eficacia administrativa. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 11(2), 92-107.
- Salvador, E. (2020). *El Benchmarking: Estrategia Para Crear Ventajas Competitivas*. Editorial académica española.
- Suárez Reyes, S., Sandoval Caraveo, M. del C., & Lamoyi Bocanegra, C. L. (2021). Gestión estratégica de microempresas del sector agroindustrial en Tabasco, México. *Contabilidad Y Negocios*, 16(32), 7–22.
- Willmington, C., Belardi, P., Murante, A., & Vainieri, M. (2022). The contribution of benchmarking to quality improvement in healthcare. A systematic literature review. *BMC Health Services Research* 22(1).







Religación  
**Press**  
Ideas desde el Sur Global



**Religación**  
Press

ISBN: 978-9942-561-74-9



9 789942 561749