UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EFQM EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA TACNA, DE LA PROVINCIA DE TACNA, AÑO 2024

TESIS

PRESENTADA POR:

Br. LISSETH DEL PILAR RODRIGUEZ ATENCIO

ORCID: 0009-0009-7664-8851

ASESOR:

Dra. Amelia Cristina Mamani Huanca

ORCID: 0000-0003-2936-912X

Para optar el título profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

TACNA –PERU

2025

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo **Lisseth del pilar Rodriguez Atencio**, en calidad de: Egresado de la Escuela Profesional de **Ingeniería Comercial** de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, identificado con DNI **76863070** Soy autor de la tesis titulada: ***Evaluación de la Gestión de la calidad EFQM en la Administración Pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna, de la Provincia de Tacna, año 2024*** , teniendo como asesor a la ***Dra. Amelia Cristina Mamani Huanca.***

DECLARO BAJO JURAMENTO:

- Ser el único autor del texto entregado para obtener el **Título profesional Ingeniero Comercial**, y que tal texto no ha sido plagiado, ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
- Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual, como tal no atento contra derecho de terceros.
- Declaro, que la tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor (a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente, asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o trabajo de investigación.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Tacna, 01 de octubre del 2025

Bach. Lisseth del pilar Rodriguez Atencio
DNI: 76863070

DEDICATORIA

A Dios, porque me ha dado sabiduría e inteligencia para superar obstáculos y alcanzar esta meta. A mi hijo Stephano Rafael Leon Rodriguez, que, desde su llegada a mi vida, mi amor hacia él es indescriptible, pues, ha sido mi fuerza e inspiración para alcanzar este logro. A mis padres Hipólito y Virginia, este logro es fruto de su amor, trabajo y dedicación, valoro mucho las enseñanzas de vida que impartieron en mí, mi gratitud hacia ellos es imposible de expresar completamente, son los mejores padres que Dios me dio. A mis hermanos Ariana y Alexis, por su apoyo y fuerza en este camino, conservando nuestros valores y unión.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme salud, sabiduría e inteligencia para lograr mis objetivos, por la llegada de mi hijo risueño, amoroso y maravilloso; a mis padres porque supieron guiarme por el buen camino, inculcándome valores y liderazgo;

A mi asesora, por su apoyo; a mi jurado dictaminador por darme la oportunidad de concluir uno de mis mayores logros en mi carrera profesional.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la gestión de la calidad, basada en los principios del modelo de excelencia EFQM, en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y los usuarios en la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna durante el año 2024. La metodología empleada consistió en un diseño causal explicativo, seleccionando como muestra tres estratos: los directivos de la institución pública, los trabajadores relacionados con la gestión administrativa y los usuarios potenciales de los servicios. Se evaluó el modelo de gestión de calidad EFQM desde las dimensiones de la variable independiente, tales como: liderazgo, políticas y estrategias, personas, alianzas y recursos, y procesos. Desde la variable dependiente, se evaluaron los resultados en las personas y los clientes. Para ello, se aplicó una ficha de evaluación REDER con 32 ítems a 113 personas, entre directivos, trabajadores y clientes. Los ítems se puntuaron de 0 a 100%.

Los resultados obtenidos, respecto a las siete dimensiones modelo de gestión de la calidad EFQM fue 30.53% valor considerado como bajo. Asimismo, la evaluación REDER como puntuación final obtuvo 363.75 de 1000 puntos, lo cual es un valor bajo. Por último, se concluyó que la gestión de la calidad bajo el enfoque EFQM influye significativamente en la satisfacción de personas y usuarios al 95% de probabilidad.

Palabras clave: Modelo EFQM, satisfacción de personas, satisfacción de usuarios, sector agricultura, gestión administrativa.

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the influence of quality management under the principles of the EFQM excellence model in satisfying the needs and expectations of staff and users, in the public administration of the Regional Directorate of Agriculture of Tacna in the year 2024. The methodology used consisted of a causal explanatory design, selecting three strata as a sample: the managers of the public institution, workers related to the management of the administration and potential users of the services. The EFQM quality management model was evaluated from the independent variable dimensions such as: leadership; policies and strategies; people; Alliances and resources; Processes and from the dependent variable, the results in people and clients were evaluated, for this a REDER evaluation sheet with 32 items was applied to 113 people, including managers, workers and clients. The items had a score of 0-100%.

The results obtained, regarding the seven dimensions of the EFQM quality management model, were 30.53%, a value considered low. Likewise, the REDER evaluation as a final score obtained 363.75 out of 1000 points, which is a low value. Finally, it was concluded that quality management under the EFQM approach significantly influences the satisfaction of people and users at 95% probability.

Keywords: EFQM Model, people satisfaction, user satisfaction, agriculture sector, administrative management.

ÌNDICE

DEDICATORIA 4

AGRADECIMIENTO.....5

RESUMEN….....6

ABSTRACT.....7

INDICE.....8

LISTA DE TABLAS.....10

LISTA DE FIGURAS.....12

INTRODUCCIÓN.....13

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema 17

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 22

1.2.1. Problema principal 22

1.2.2. Problemas secundarios 22

1.3. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....23

1.4. OBJETIVOS.....25

1.5. HIPÓTESIS.....26

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO 27

2.2. BASES TEÓRICO CIENTÍFICAS 30

2.2.1. Definición de la calidad.....30

2.2.2. Elementos de la Gestión de calidad.....32

2.2.3. Características de la Gestión de la calidad.....33

2.2.4. Modelos teóricos.....35

2.2.4.1. Teorías del modelo EFQM.....35

2.2.4.2. Calidad de servicios en el marco de la modernización pública 35

2.2.4.3. Modelo para la Gestión de la calidad de Servicios.....36

2.2.4.4. Modelos de excelencia.....37

2.2.4.5. Dimensiones/ criterios del modelo EFQM 41

2.2.5. Variable satisfacción del personal y usuarios.....43

2.2.5.1. Definición..... 43

2.2.5.2. Elementos de la satisfacción del usuario.....43

2.2.5.3. Características de la satisfacción del usuario.....44

2.2.5.4. Modelos teóricos para la medición de la satisfacción del usuario.....45

2.2.5.5. Dimensiones de la variable satisfacción de personas y usuarios.....45

2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS 46

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN 49

3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....36

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN 49

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA 49

3.5. VARIABLES.....52

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....54

3.7. CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS.....56

3.8. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS.....57

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. DESCRIPCION DEL TRABAJO DE CAMPO.....58

4.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS.....58

4.2.1. Análisis estadístico de la variable 1.....59

4.2.2. Análisis estadístico de la variable 2.....74

4.3. PRUEBAS ESTADÍSTICAS..... 90

4.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....93

4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....102

CONCLUSIONES.....107

RECOMENDACIONES.....109

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....111

ANEXOS.....116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de la muestra global de la organización pública DRAT.....51

Tabla 2. Alfa de Cronbach – Instrumento 01...……..56

Tabla 3. Alfa de Cronbach – Instrumento 02...……..57

Tabla 4. Procesamiento y análisis de la dimensión “Liderazgo” en la DRAT.....….59

Tabla 5. Procesamiento y análisis de la dimensión “Politicas y estrategias” en la DRAT.....61

Tabla 6. Procesamiento y análisis de la dimensión “Personas” en la DRAT.....62

Tabla 7. Procesamiento y análisis de la dimensión “Alianzas y Recursos” en la DRAT.....63

Tabla 8. Procesamiento y análisis de la dimensión “Procesos” en la DRAT.....64

Tabla 9. Niveles de excelencia EFQM para la dimensión Liderazgo.....65

Tabla 10. Niveles de excelencia EFQM para la dimensión Políticas y estrategias….....67

Tabla 11. Niveles de excelencia EFQM para la dimensión Personas.....69

Tabla 12. Niveles de excelencia EFQM para la dimensión Alianzas y recursos……....71

Tabla 13. Niveles de excelencia EFQM para la dimensión procesos.....72

Tabla 14. Niveles de excelencia EFQM para la dimensión Resultados en Clientes.....74

Tabla 15. Niveles de excelencia EFQM dimensión Resultados en las Personas.....75

Tabla 16. Niveles de excelencia EFQM de las dimensiones resultados en los clientes……..76

Tabla 17. Niveles de excelencia EFQM para la dimensión resultados en personas.....77

Tabla 18. Niveles promedio de excelencia EFQM de las dimensiones.....79

Tabla 19. Matriz agentes facilitadores.....81

Tabla 20. Matriz REDER para resultados.....86

Tabla 21. Cálculo de la puntuación total.....90

Tabla 22. Prueba de normalidad para una Muestra.....91

Tabla 23. Prueba de normalidad para una Muestra.....92

Tabla 24. Prueba de correlación Rho de Spearman.....93

Tabla 25. Prueba de correlación Rho de Spearman.....95

Tabla 26. Prueba de correlación Rho de Spearman.....97

Tabla 27. Prueba de correlación Rho de Spearman.....98

Tabla 28. Prueba de correlación Rho de Spearman.....100

Tabla 29. Prueba de ajuste de los modelos y Pseudo R Cuadrado.....101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Europeo de Gestión de la Calidad. European Foundation for Quality Management.....34

Figura 2. Componentes del Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicios.....36

Figura 3. Niveles de excelencia EFQM Dimensión liderazgo.....66

Figura 4. Niveles de excelencia EFQM Dimensión políticas y estrategias.....67

Figura 5. Niveles de excelencia EFQM para la dimensión Personas.....69

Figura 6. Niveles de excelencia EFQM para la dimensión Alianzas y recursos.....71

Figura 7. Niveles de excelencia EFQM para la dimensión Procesos.....73

Figura 8. Niveles de excelencia EFQM para la dimensión Resultados en clientes.....76

Figura 9. Niveles de excelencia EFQM para la dimensión Resultados en Personas.....78

Figura 10. Niveles promedio de excelencia EFQM de las dimensiones.....79

Figura 11. Ponderaciones de los criterios del modelo.....89

INTRODUCCIÓN

El surgimiento de los sistemas de gestión de la calidad se relaciona inicialmente con su aplicación en procesos de fabricación. Su éxito en este ámbito propició una evolución hacia la inclusión de servicios dentro de estos sistemas. Según la norma ISO 8402:1994, un servicio se define como el "resultado de actividades en la interacción entre el cliente y el proveedor, así como las actividades internas del proveedor que buscan satisfacer las necesidades del cliente". En sus inicios, la gestión de la calidad se aplicaba a servicios en el sector privado, pero actualmente su implementación es aceptada tanto en empresas privadas como en el sector público. Sin embargo, es en el ámbito público donde es crucial seguir investigando y aplicando estos modelos, ya que muchas estructuras aún no han adoptado sistemas de gestión de la calidad y enfrentan desafíos específicos en este proceso.

La administración pública ha empezado a reconocer la necesidad de adaptar sus estructuras a las nuevas demandas de cambio que enfrentan las organizaciones y mejorar su competitividad. Antes de implementar un sistema moderno de gestión de la calidad, es fundamental realizar un diagnóstico que analice la situación actual, identificando fortalezas y debilidades para establecer un plan de acción que aborde las áreas de mejora. Según Muñoz Machado (1999), el diagnóstico permite describir la situación actual y, al contrastarla con

un ideal, sienta las bases para proponer acciones y políticas que acerquen a la organización a esa meta, iniciando así un proceso de mejora. Este diagnóstico puede abordar diferentes niveles de excelencia, comenzando por el control de calidad, continuando con el aseguramiento y culminando en la Gestión de Calidad Total (GCT). Este enfoque facilita un camino más seguro hacia la excelencia.

Dada la importancia de esta evaluación inicial, esta investigación se enfoca en analizar las condiciones existentes en una organización pública mediante un autodiagnóstico, utilizando como referencia el Modelo de Excelencia Europeo (Modelo EFQM), reconocido por su utilidad en el sector público. Las organizaciones pueden aplicar el modelo EFQM como método de autoevaluación, siguiendo diversos enfoques, y la herramienta clave en este proceso es la lógica REDER, que se compone de cuatro elementos: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. Las técnicas de auditoría y evaluación pueden servir como mecanismos de garantía de calidad que ayuden a las Administraciones Públicas a establecer procesos de autorregulación (Jiménez, 2014).

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es analizar si en el Organismo objeto de estudio, que actualmente no cuenta con un modelo de gestión de calidad, existe un enfoque estructurado hacia los criterios facilitadores del modelo EFQM. Esto determinará si es necesario continuar potenciando esos criterios o si, por el contrario, no hay evidencias de su implementación, lo que requeriría un análisis de áreas de mejora para la futura adopción del modelo EFQM de Excelencia. En resumen, se examina la percepción de los empleados públicos sobre las áreas que requieren mejora para implementar un modelo de excelencia.

En este marco, la evaluación del modelo de excelencia en la gestión de la calidad EFQM (European Foundation for Quality Management) se presenta como una herramienta estratégica para mejorar los procesos y servicios ofrecidos por las instituciones públicas. La elección de este tema surge de la necesidad de optimizar la gestión en la Dirección Regional de Agricultura Tacna, una entidad clave para el desarrollo agropecuario y rural de la región.

Los fundamentos que sustentan esta investigación se basan en la premisa de que la implementación de estándares de calidad puede transformar la administración pública, promoviendo la innovación, la satisfacción del ciudadano y la eficiencia en el uso de recursos. El modelo EFQM, con su enfoque integral y su énfasis en la mejora continua, se

adapta a las necesidades de las instituciones públicas, permitiendo una evaluación objetiva de su desempeño y la identificación de áreas de mejora.

El propósito de este trabajo es evaluar la gestión de calidad EFQM en la Dirección Regional de Agricultura Tacna, analizando su impacto en la eficiencia operativa y en la satisfacción de los ciudadanos. A través de esta evaluación, se busca no solo identificar los logros alcanzados, sino también las oportunidades de mejora que permitan elevar la calidad de los servicios ofrecidos.

La justificación de esta investigación radica en la importancia de contar con un sistema de gestión de calidad robusto en el sector público, especialmente en un ámbito tan crucial como la agricultura. La mejora en la calidad de los servicios no solo contribuye al desarrollo económico de la región, sino que también promueve el bienestar social. Además, este estudio servirá como un referente para otras entidades públicas que busquen implementar modelos de gestión de calidad, fomentando así una cultura de excelencia en el sector público peruano.

El desarrollo de la investigación se estructura en cuatro capítulos. En el Capítulo I, Planteamiento del problema, se reconoce y define el problema central de la investigación, formulando tanto el problema principal como los problemas específicos. Asimismo, se plantean los objetivos generales y específicos, se expone la justificación del estudio y se delimitan sus alcances, con el fin de establecer un marco preciso de lo que se pretende analizar y alcanzar con el trabajo.

El Capítulo II, Marco teórico, comprende la revisión de antecedentes vinculados al tema, a nivel internacional, nacional y local, para contextualizar la investigación. En este apartado se desarrollan las bases conceptuales de las variables principales, como la gestión de calidad y la satisfacción de personal y usuarios; se precisan los términos clave que guiarán el estudio y se formulan las hipótesis generales y específicas junto al sistema de variables.

En el Capítulo III, Metodología, se expone el enfoque metodológico adoptado, detallando el tipo, diseño y nivel de investigación. Se describen la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Además, se explican los procedimientos para el procesamiento de la información, incluyendo tanto análisis estadístico descriptivo como inferencial.

El Capítulo IV, Resultados, presenta los hallazgos derivados del trabajo de campo, con énfasis en los resultados de las variables relacionadas con el Modelo EFQM y la satisfacción del usuario. Se verifica la hipótesis general y las específicas mediante técnicas estadísticas pertinentes y se realiza la discusión de los resultados a la luz de los antecedentes y del marco teórico revisado.

Finalmente, las conclusiones sintetizan los principales hallazgos en relación con los objetivos planteados, mostrando cómo los resultados responden a las preguntas de investigación. Se incluyen las referencias que recopilan todas las fuentes bibliográficas utilizadas, garantizando el rigor académico, y los anexos, donde se presentan la matriz de consistencia y los instrumentos aplicados en el estudio.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Originalmente, la gestión de calidad se implementaba en el sector privado; sin embargo, en la actualidad, la adopción de un sistema de gestión de calidad es aceptada tanto en empresas privadas como en el sector público. Aun así, es en el ámbito público donde resulta crucial continuar investigando y aplicando efectivamente estos sistemas, debido al elevado número de estructuras públicas que aún no han adoptado modelos de gestión de calidad y a los desafíos específicos que surgen al implementarlos en este sector (Pérez, 2022).

Por ello es necesario hacer una aclaración: ¿Qué significa diagnosticar? Según Muñoz Machado (1999), el diagnóstico consiste en describir la situación actual y, al identificar las diferencias con el estado ideal, se abre la oportunidad para proponer acciones, estrategias y políticas que, al implementarse en la organización, faciliten su aproximación a ese ideal y el inicio del proceso de mejora. Este autor también aclara que el diagnóstico puede abarcar distintos niveles de excelencia, comenzando con el control de calidad, avanzando hacia el aseguramiento de calidad, y culminando en la Gestión de Calidad Total (GCT). Este enfoque resulta práctico y beneficioso, ya que permite a la organización iniciar de manera más segura su camino hacia la excelencia. Debido a la importancia de esta evaluación preliminar, la investigación se enfoca en analizar las condiciones básicas de una organización pública mediante el autodiagnóstico, utilizando el Modelo de Excelencia Europeo (Modelo EFQM), que es ampliamente reconocido como particularmente útil en el sector público. Las organizaciones pueden emplear el modelo EFQM para autoevaluarse mediante diferentes enfoques, siendo la herramienta clave durante el proceso de evaluación la lógica REDER, que se basa en cuatro elementos: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. Las técnicas de garantía de calidad, como la auditoría y la evaluación, son herramientas que ayudarán a las Administraciones Públicas a establecer mecanismos de autorregulación (Jiménez, 2014).

Por lo tanto, el propósito de este estudio es examinar si, en la Dirección Regional de Agricultura en cuestión, donde actualmente no se ha implementado ningún modelo de gestión de calidad, existe una base sólida y estructurada en relación con los criterios del modelo EFQM. Esto determinará si se debe seguir desarrollando esta base o, en cambio, si no hay indicios de aplicación de dichos criterios, lo que obligará a identificar y analizar áreas de mejora para la futura adopción del modelo EFQM de Excelencia. En otras palabras, se evalúa la percepción de los empleados públicos sobre las áreas de mejora necesarias para implementar un modelo de excelencia.

Las Direcciones Regionales de Agricultura (DRA) en Perú no cuentan con un sistema de gestión de calidad estandarizado a nivel nacional. Cada DRA opera de manera independiente bajo la supervisión del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) y los gobiernos regionales correspondientes.

Algunas de las funciones principales de las DRA incluyen:

- Normar, supervisar y promover el uso sostenible y preservación de los recursos naturales
- Estudiar y organizar el manejo integrado de cuencas hidrográficas.
- Promover la productividad del agua para la agricultura
- Liderar de forma planificada y concertada con instituciones públicas y privadas del sector agrario
- Promover la articulación de pequeños y medianos productores a cadenas de valor.
- Contribuir al desarrollo de ventajas competitivas e integración a mercados sostenibles

Sin embargo, no se menciona específicamente que las DRA cuenten con un sistema de gestión de calidad formal. Cada DRA parece tener su propia estructura organizacional, normatividad, políticas y planes de desarrollo.

En resumen, si bien las DRA tienen objetivos comunes de promover el desarrollo agrario, no se evidencia la existencia de un sistema de gestión de calidad unificado a nivel nacional. Cada dirección opera de acuerdo a las prioridades y lineamientos de su respectivo gobierno regional.

La implementación del modelo de gestión de calidad EFQM en una Dirección Regional de Agricultura (DRA) en Perú enfrenta varios desafíos específicos:

- Resistencia al Cambio:

La cultura organizacional en muchos DRA puede estar arraigada en prácticas tradicionales y empíricas. Esto puede llevar a una resistencia al cambio por parte del

personal, quienes pueden estar acostumbrados a métodos de trabajo que no se alinean con los principios del modelo EFQM, que promueve la mejora continua y la innovación.

- Falta de Capacitación:

La implementación del modelo EFQM requiere que el personal esté adecuadamente capacitado en sus principios y prácticas. Sin embargo, muchos DRA pueden carecer de los recursos necesarios para proporcionar esta capacitación, lo que puede limitar la efectividad del modelo.

- Limitaciones de recursos:

Las DRA a menudo enfrentan restricciones presupuestarias y de personal, lo que puede dificultar la implementación de un modelo que requiere inversión en procesos, tecnología y capacitación. Esto puede resultar en la falta de herramientas adecuadas para llevar a cabo la autoevaluación y el seguimiento de los resultados.

- Coordinación Interinstitucional:

La DRA necesita coordinarse con otras entidades gubernamentales y organizaciones locales para implementar el modelo de manera efectiva. La falta de colaboración y comunicación entre estas entidades puede obstaculizar el proceso de implementación y limitar el alcance de los beneficios del modelo EFQM.

- Medición de resultados:

Establecer indicadores de rendimiento claros y medibles es crucial para evaluar el éxito de la implementación del modelo EFQM. Sin embargo, las DRA pueden enfrentar dificultades para definir y recoger datos relevantes que reflejen el impacto de las mejoras en la gestión.

- Adaptación al Contexto Local:

El modelo EFQM debe ser adaptado a las particularidades del contexto agrícola peruano, lo que puede requerir un esfuerzo adicional para asegurar que las prácticas y procesos sean relevantes y aplicables a las realidades locales.

En síntesis, si bien la adopción del modelo EFQM representa una oportunidad para mejorar significativamente la gestión en las Direcciones Regionales de Agricultura (DRA), su éxito depende de enfrentar de manera efectiva desafíos como la resistencia al cambio, la carencia de programas de capacitación, la insuficiencia de recursos, las dificultades de coordinación interinstitucional, la medición de resultados y la adaptación a las particularidades del contexto local.

Las organizaciones que han alcanzado resultados positivos en gestión de calidad son aquellas que lograron concientizar a sus colaboradores sobre la importancia de esta práctica, superando los temores y la oposición inicial a la transformación. De igual manera, establecer la satisfacción del usuario como prioridad organizacional resulta clave, ya que orienta y cohesiona al equipo hacia un objetivo fundamental para la sostenibilidad y éxito institucional.

En el ámbito regional, la gestión de las entidades públicas no ha incorporado plenamente las políticas de calidad aplicadas en organizaciones internacionales. Esta falta de modernización ha propiciado desconfianza y resistencia social hacia la administración pública. Salvo excepciones, el desempeño del sector público es deficiente, ineficaz y de baja calidad, marcado por la presencia de funcionarios con escasa capacitación y seleccionados por criterios políticos. A esto se suman la corrupción, la impunidad y el uso del poder para intereses personales, problemas que han trascendido el ámbito individual para convertirse en un fenómeno social que reduce los recursos destinados a la atención de la población vulnerable. Estas deficiencias limitan la provisión de servicios esenciales, deterioran la confianza ciudadana en las instituciones, obstaculizan la consolidación democrática, erosionan el tejido social y fomentan comportamientos contrarios a la convivencia bajo el marco legal.

En la Dirección Regional de Agricultura, la gestión de calidad enfrenta retos diversos y complejos, que pueden sintetizarse en los siguientes:

a) Ausencia de estandarización de procesos: La falta de procedimientos uniformes en las áreas administrativas provoca inconsistencias y errores. La carencia de normas claras y metodologías sistematizadas repercute negativamente en la eficiencia y precisión de tareas como la gestión documental o la coordinación de proyectos (Correa, 2011).

b) Insuficiente capacitación del personal: Los trabajadores administrativos no cuentan con formación sólida en gestión de calidad ni en el uso de herramientas y sistemas modernos. Esta carencia limita la implementación de prácticas de calidad y dificulta la adaptación a nuevos procesos y tecnologías (Correa, 2011).

c) Ineficiencia en la administración de recursos: Los recursos humanos y financieros no se gestionan de forma óptima. La inadecuada planificación y el manejo deficiente derivan en asignaciones incorrectas que impactan la calidad de los servicios y la capacidad de cumplir con los objetivos institucionales (Orozco, 2004).

d) Baja Motivación y Moral del Personal; La falta de motivación y de incentivos para el personal administrativo disminuye la calidad del trabajo y afecta la moral. Un ambiente laboral insatisfactorio conduce a una menor productividad y a una menor disposición para adoptar mejoras en la gestión de calidad (Escat, 2005).

e) Resistencia al Cambio y Falta de Innovación; La resistencia al cambio dentro del área administrativa impide la adopción de nuevas prácticas y tecnologías que podrían mejorar la calidad del trabajo. La falta de innovación en los procesos administrativos hace que la organización se quede rezagada frente a estándares más modernos y eficientes (Orozco, 2004).

f) Deficiencia en la Evaluación y Seguimiento; La falta de mecanismos adecuados para evaluar y hacer seguimiento de los procesos administrativos resulta en la incapacidad de identificar y corregir problemas de calidad. La ausencia de indicadores de desempeño y de sistemas de retroalimentación limita la capacidad para realizar ajustes necesarios.

g) Problemas de Comunicación Interna; La deficiencia en la comunicación entre diferentes departamentos y niveles jerárquicos afectar la coordinación y la implementación efectiva de procesos administrativos. La falta de claridad en la comunicación puede llevar a malentendidos y a una ejecución deficiente de tareas (Correa, 2011).

h) Problemas con la Gestión Documental; La gestión inadecuada de documentos y archivos lleva a problemas de accesibilidad, pérdida de información importante y retrasos en la toma de decisiones (Correa, 2011).

i) Corrupción y Nepotismo; La corrupción y el nepotismo afectan negativamente la gestión administrativa, influenciando la toma de decisiones y la asignación de recursos. Estos problemas pueden generar desconfianza y una percepción de falta de transparencia en la administración (Chávez & Gómez, 2022).

j) Falta de Enfoque en el Cliente Interno; La falta de un enfoque adecuado en las necesidades y expectativas del cliente interno (empleados y otros departamentos) afectan la calidad del servicio administrativo. No abordar adecuadamente las solicitudes y necesidades del personal impacta la eficiencia y la satisfacción en el trabajo (Correa, 2011).

Para abordar estos desafíos, es esencial implementar estrategias que incluyan la estandarización de procesos, la capacitación continua del personal, la mejora de la comunicación interna, y la adopción de tecnologías y sistemas modernos de gestión.

También es crucial establecer mecanismos de evaluación y seguimiento para asegurar que se mantengan y mejoren los estándares de calidad.

En un análisis como el presente, es fundamental destacar que la nueva gestión pública implica una transformación significativa respecto a la visión tradicional de la Administración Pública. Este nuevo enfoque se centra en los resultados, exige una mayor responsabilidad y flexibilidad institucional.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema Principal

¿Cómo influye la gestión de la calidad en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios, valorados bajo los principios del modelo de excelencia EFQM en la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna en el año 2024?

1.2.2. Problemas Específicos

a) ¿Cómo influye la gestión del liderazgo en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la dirección regional de agricultura Tacna en la provincia de Tacna?

b) ¿Cómo influye la gestión del personal en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la dirección regional de agricultura Tacna en la provincia de Tacna?

c) ¿Cómo influye las políticas y estrategias adoptadas en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna?

d) ¿Cómo influye la disposición de los recursos en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna?

e) ¿Cómo influye los procesos de los servicios en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Relevancia teórica

Este estudio se basa en la aplicación del modelo de excelencia EFQM (European Foundation for Quality Management), un marco ampliamente utilizado en el sector privado, en un contexto del sector público. El estudio puede generar conocimiento sobre cómo los principios de gestión de calidad del EFQM, tales como liderazgo, estrategia, personas, procesos, resultados, etc., se pueden ajustar o modificar para abordar las particularidades del sector público, como la burocracia, la rendición de cuentas y las limitaciones presupuestarias. Este tipo de investigación aporta teorías sobre las adaptaciones necesarias para que los sistemas de gestión de calidad sean efectivos en organizaciones públicas. Esto es relevante porque contribuye al desarrollo de teorías y metodologías sobre cómo evaluar modelos de gestión de calidad en contextos institucionales públicos, un área que aún necesita más estudios específicos, particularmente en países en desarrollo como Perú.

En el contexto de la Dirección Regional de Agricultura, esto significa centrarse en las necesidades y expectativas de los agricultores y comunidades rurales. Implementar prácticas basadas en EFQM asegura que las políticas y servicios estén alineados con las demandas de los beneficiarios, mejorando la satisfacción y el impacto positivo en el sector agrícola. La Dirección Regional de Agricultura puede utilizar estos principios para identificar áreas de mejora, ajustar sus procesos y asegurar que se mantenga un alto nivel de calidad en la prestación de servicios.

1.3.2. Relevancia práctica

El modelo EFQM permite evaluar y optimizar procesos en la administración pública. En el caso de la Dirección Regional de Agricultura Tacna, la investigación puede proporcionar recomendaciones específicas para mejorar la eficiencia operativa en áreas como la planificación, ejecución y monitoreo de proyectos agrícolas, lo que contribuye a una gestión más efectiva y menos burocrática. El estudio proporciona una base para identificar áreas de mejora en la utilización de los recursos públicos, tanto humanos como materiales. Al evaluar el modelo EFQM, la investigación puede ayudar a identificar ineficiencias o posibles redundancias en los procesos

administrativos, promoviendo el uso más racional y transparente de los recursos, lo que redunda en un mejor servicio público.

Un aspecto clave de la relevancia práctica de la investigación es su potencial para identificar necesidades de capacitación en gestión de calidad. La evaluación del modelo EFQM proporciona un diagnóstico de las competencias y capacidades de los funcionarios de la Dirección Regional de Agricultura, lo que facilita la identificación de áreas en las que el personal debe ser capacitado, mejorando así las habilidades y la eficiencia del equipo de trabajo.

1.3.3. Relevancia metodológica

Radica en cómo el estudio muestra la aplicabilidad del modelo en un contexto institucional específico, proporcionando una guía sobre cómo implementar y evaluar este modelo en el sector público. El estudio desarrolla herramientas de evaluación basadas en los criterios y subcriterios del modelo EFQM, lo que permite la recolección de datos de manera estructurada y objetiva. La metodología empleada en la investigación incluye cuestionarios, entrevistas y análisis de documentos que permiten obtener una visión integral del desempeño de la institución. Esta estrategia metodológica es relevante porque ofrece un enfoque sistemático y detallado para evaluar la calidad en la administración pública, adaptado a las características de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

Una de las contribuciones metodológicas clave de la investigación es la adaptación de los criterios del modelo EFQM a las particularidades del sector público, específicamente en el contexto agrícola. Este aspecto metodológico es relevante porque permite que el modelo EFQM, originalmente diseñado para organizaciones del sector privado, se pueda evaluar y aplicar con éxito en una institución pública con características y objetivos diferentes, como la gestión de los recursos agrícolas.

1.3.4. Relevancia empresarial

Tiene un impacto directo en el entorno empresarial local. Empresas privadas vinculadas al sector agrícola, como productores, comercializadores y proveedores de insumos, se benefician de una gestión pública más eficiente y transparente. Si la administración pública implementa procesos de calidad basados en el modelo EFQM, es probable que se logre una mejor gestión de recursos, mayor eficiencia en

los proyectos y políticas públicas, lo que fomenta un entorno empresarial más estable y favorable.

La investigación tiene implicaciones directas para las empresas agrícolas en Tacna, ya que una mejora en la gestión pública puede traducirse en políticas públicas más efectivas que promuevan la competitividad de las empresas del sector. Una gestión pública eficiente facilita el acceso a recursos, financiamiento y servicios que las empresas necesitan para ser más competitivas, lo cual es esencial en un sector tan estratégico para la economía regional.

La adopción del modelo EFQM puede tener un impacto positivo en la percepción pública y empresarial de las instituciones gubernamentales. Las empresas valoran trabajar con instituciones que son reconocidas por su eficiencia y transparencia. Al mejorar su gestión mediante el modelo EFQM, la Dirección Regional de Agricultura Tacna puede aumentar su reputación entre los empresarios y fortalecer la relación de confianza con el sector privado, creando un entorno propicio para la colaboración.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la gestión de la calidad bajo los principios del modelo de excelencia EFQM en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios, en la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna en el año 2024.

1.4.2. Objetivos Específicos

a) Establecer la influencia de la gestión del liderazgo en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna en la provincia de Tacna.

b) Analizar la influencia de la gestión del personal en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna en la provincia de Tacna.

c) Identificar la influencia de las políticas y estrategias adoptadas en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

d) Evaluar la influencia de la disposición de los recursos en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

e) Establecer la influencia de los procesos de los servicios en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

1.5. HIPÓTESIS

La gestión de la calidad, evaluada conforme a los principios del modelo de excelencia EFQM, incide en el cumplimiento de las necesidades y expectativas tanto del personal como de los usuarios de la administración pública en la Dirección Regional de Agricultura de Tacna durante el año 2024.

1.5.1. Hipótesis específicas

a) La gestión del liderazgo influye de manera significativa en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la Dirección regional de agricultura Tacna en la provincia de Tacna.

b) La gestión del personal influye significativamente en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la Dirección regional de agricultura Tacna en la provincia de Tacna.

c) Las políticas y estrategias adoptadas influyen significativamente en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

d) La disposición de los recursos influyen significativamente en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

e) Los procesos de los servicios influyen significativamente en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. A nivel Internacional

Heras-Saizarbitoria y Boiral (2015) realizan un estudio comparativo entre la norma ISO 9001 y el Modelo EFQM para analizar cómo estas dos herramientas de gestión de la calidad se relacionan y se complementan. El artículo destaca que, aunque ambas metodologías persiguen la mejora continua y la satisfacción del cliente, difieren en su enfoque: ISO 9001 es más prescriptiva y orientada a procesos específicos, mientras que EFQM proporciona un marco más holístico y flexible basado en la excelencia organizacional. Los autores llegan a la conclusión de que la integración de ambos enfoques puede potenciar la eficacia en la gestión de la calidad y, en consecuencia, mejorar la satisfacción tanto del personal como de los usuarios, al proporcionar un marco más robusto para la evaluación y la mejora continua.

Por otro lado, Khan y McCoy (2019) investigan cómo la implementación del Modelo EFQM puede mejorar la satisfacción del cliente en el sector público. El artículo se centra en las estrategias y prácticas utilizadas para adaptar el modelo EFQM a las particularidades del sector público y cómo estas adaptaciones contribuyen a la mejora de la satisfacción del cliente. Los autores encuentran que la aplicación efectiva del EFQM en el sector público ayuda a mejorar los procesos internos, la calidad del servicio y, en última instancia, la satisfacción del cliente. El estudio concluye que el EFQM puede ser una herramienta valiosa para las organizaciones del sector público que buscan mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del usuario.

Asimismo, González y García (2020) exploran la relación entre el Modelo EFQM y el rendimiento organizacional, con un enfoque en el papel mediador de la satisfacción de los empleados. A través de un análisis empírico, los autores encuentran que la implementación efectiva del Modelo EFQM tiene un impacto positivo en el rendimiento organizacional, y que este impacto está mediado significativamente por la satisfacción de los empleados. El estudio concluye que una mayor satisfacción del

personal puede potenciar los beneficios del Modelo EFQM en términos de rendimiento organizacional, sugiriendo que las organizaciones deben enfocarse en estrategias que mejoren la satisfacción del personal para maximizar los resultados del modelo EFQM.

También López y Morales (2021) examinan cómo la implementación del Modelo EFQM puede mejorar la satisfacción del cliente en empresas de servicios en México. El estudio se centra en las prácticas específicas del modelo que las empresas han adoptado para optimizar sus procesos y servicios. Los autores encuentran que la adopción del EFQM contribuye a una mejora significativa en la satisfacción del cliente al alinear los procesos internos con las expectativas del cliente y promover una cultura de mejora continua. Además, se destaca que el enfoque integral del EFQM permite a las empresas identificar y abordar áreas críticas para la satisfacción del usuario.

Finalmente, se investigó la influencia del Modelo EFQM en la satisfacción del personal en instituciones educativas en España. El artículo concluye que la aplicación del modelo EFQM ha tenido un impacto positivo en la satisfacción del personal al mejorar las prácticas de gestión y fomentar un entorno de trabajo más colaborativo. Además, que la implementación de los principios del EFQM permite una mejor comunicación interna y un reconocimiento más efectivo de los logros del personal, lo que resulta en una mayor motivación y compromiso entre los empleados (Fernández y Pérez, 2020).

2.1.2. Nacionales

Vásquez y Mendoza (2020) llevan a cabo una evaluación del impacto del Modelo EFQM en la satisfacción del usuario en el sector salud en Perú. El estudio se enfoca en la aplicación del EFQM en hospitales y clínicas peruanas, analizando cómo este enfoque contribuye a mejorar la calidad del servicio y la satisfacción de los pacientes. Los autores encuentran que la implementación del EFQM ha permitido una mejor gestión de los procesos de atención al paciente, lo que se traduce en una mayor satisfacción del usuario. En el artículo se concluye que el modelo ayuda a estandarizar las prácticas y a implementar procesos de mejora continua que benefician tanto a los pacientes como al personal de salud.

También, García y Torres (2021) examinan el efecto del Modelo EFQM en la satisfacción del personal en instituciones educativas en Lima, Perú. La investigación se centra en cómo la aplicación del EFQM ha influido en el ambiente laboral y en la motivación de los empleados en el sector educativo. Los resultados indican que la implementación del EFQM ha mejorado significativamente la satisfacción del personal mediante la optimización de procesos internos, una mayor participación en la toma de decisiones, y el fortalecimiento del reconocimiento y la comunicación dentro de las instituciones. El estudio concluye que el EFQM contribuye a crear un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo, lo que se traduce en una mayor satisfacción del personal.

Ramírez y Salazar (2022) investigan la implementación del Modelo EFQM en empresas peruanas y su impacto en la satisfacción del cliente y el desempeño organizacional. El estudio, basado en una muestra de diversas empresas en el sector de servicios, muestra que la adopción del EFQM ha conducido a mejoras significativas en la calidad del servicio y en la satisfacción del cliente. Los autores concluyen que la integración de los principios del EFQM, como la orientación al cliente y la mejora continua, ha permitido a las empresas optimizar sus procesos y responder de manera más efectiva a las necesidades del cliente. El artículo también menciona mejoras en el desempeño organizacional, reflejadas en una mayor eficiencia y eficacia.

2.1.3. Locales

Mendoza y Ruiz (2021) evalúan el impacto del Modelo EFQM en la calidad del servicio y la satisfacción del usuario en centros de salud en Tacna. La investigación se basa en una serie de encuestas y entrevistas con pacientes y personal de salud para medir cómo la aplicación del EFQM ha influido en la atención al paciente y en el ambiente laboral. Los resultados concluyen que el modelo EFQM ha permitido una mejora en la gestión de los servicios de salud, reduciendo tiempos de espera y mejorando la comunicación con los pacientes. La satisfacción del usuario ha aumentado significativamente, así como la moral del personal de salud, que reporta un entorno de trabajo más organizado y colaborativo. El estudio concluye que el EFQM es fundamental para lograr una atención sanitaria de alta calidad en la región.

Chavez y Gómez (2022) exploran la influencia del Modelo EFQM en la satisfacción del personal en entidades públicas en Tacna. El estudio se centra en cómo la adopción del modelo EFQM ha afectado el clima laboral y la satisfacción de los empleados en instituciones gubernamentales locales. Los hallazgos muestran que la implementación del modelo ha llevado a mejoras en la eficiencia administrativa y en la participación del personal en la toma de decisiones. Esto ha resultado en una mayor satisfacción laboral, ya que los empleados se sienten más valorados y motivados. En el artículo concluye que el EFQM puede ser una herramienta efectiva para mejorar la gestión pública y la satisfacción del personal en el ámbito local.

Linares y Soto (2023) investigan la implementación del Modelo EFQM en empresas del sector comercio en Tacna, Perú, y su impacto en la satisfacción del cliente y del personal. El estudio utiliza una metodología cuantitativa para evaluar cómo las prácticas de gestión basadas en EFQM afectan la calidad del servicio y el entorno laboral. Los resultados indican que la adopción del modelo ha mejorado significativamente la satisfacción del cliente al optimizar procesos y reducir tiempos de espera. Además, el personal reporta una mayor satisfacción laboral debido a la mejora en la comunicación interna y en el reconocimiento de su trabajo. En el artículo se concluye que la implementación efectiva del EFQM contribuye a un entorno de trabajo más motivador y a una experiencia de cliente más positiva.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Definición de calidad

Según la gestión de calidad descrita por Di Com Medios S.L. (2000), "la calidad se evalúa a partir del grado en que se satisfacen las necesidades del cliente. Por ende, la calidad se logra mediante la utilización de recursos adecuados, como las personas y los procedimientos correctos, lo que implica una Gestión de la Calidad".
Mientras que el Control de Calidad se centra únicamente en inspeccionar la calidad del producto, la Gestión de la Calidad se enfoca en emplear los medios adecuados para asegurar la producción de un producto de alta calidad. En lugar de simplemente controlar la calidad, resulta más beneficioso invertir en una Gestión de Calidad que se ajuste a las necesidades específicas de cada empresa (la inversión en gestión de calidad debe ser adecuada, evitando tanto el exceso como la insuficiencia).

La Gestión de la Calidad integra los procesos en un enfoque estratégico que se centra en la calidad, fundamentándose en principios como la orientación al cliente, la mejora continua, el enfoque en las personas y una visión global de la organización. Este concepto ha evolucionado desde sus inicios, adquiriendo nuevas interpretaciones y abarcando distintas disciplinas a lo largo del tiempo (Camison, 2007).

En la actualidad, no hay una definición precisa de Gestión de la Calidad debido a las diversas contribuciones de instituciones y autores sobre el tema. Algunos consideran la Gestión de la Calidad como una ventaja competitiva, mientras que otros la ven como un enfoque integrado para satisfacer las necesidades del cliente. Otra definición sugiere que la gestión de calidad es:

"(…) la iniciativa en la gestión de los negocios enfocada a las personas, cuya meta es la continua satisfacción de los clientes de la manera más eficiente posible.

Es un enfoque de sistemas y una parte integral de la estrategia corporativa; trabaja horizontalmente a través de todas las funciones y departamentos, involucra a todos los empleados desde lo más alto a lo más bajo de la organización; y se extiende más allá de las fronteras de la empresa para incluir a clientes y proveedores.

Enfatiza el aprendizaje y la mejora continua como las claves del éxito competitivo". (Camison 2007).

Para asegurar que se cumplan los conceptos de calidad, surge el concepto de Aseguramiento de la Calidad orientado al sistema, que busca garantizar que los resultados de las actividades de una organización sean los esperados, en lugar de ser una sorpresa. Según Martín (1998), "el Aseguramiento de la Calidad abarca todas las acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar confianza de que un producto o servicio cumple con ciertos requisitos de calidad", "se refiere a todas las características de una entidad que la hacen apta para satisfacer necesidades previamente establecidas". Además, "es una forma de gestión centrada en la calidad, que involucra a todos los miembros de la organización y busca el éxito a largo plazo mediante la satisfacción del cliente, así como proporcionar beneficios a todos los integrantes y a la sociedad". También se define como "hacer bien las cosas desde el principio y mejorarlas continuamente, evitando la necesidad de corregir, controlar, asegurar o modificar trabajos mal realizados".

Además del aseguramiento de la calidad, existen sistemas de gestión de calidad basados en normas, los cuales pueden ayudar a las organizaciones a manejar contextos inciertos y alcanzar una gestión de calidad total y excelencia. Según UNE-EN ISO 9001 (2005), estas normas se dividen en:

a) Normas Teóricas: que resuelven dudas conceptuales y describen elementos básicos aplicables a un sistema de calidad, generalmente son de consulta.

b) Normas Modelo: que detallan los requisitos para implementar el Sistema de Calidad en una dependencia, describiendo los elementos básicos de control de calidad y los procesos y documentos del sistema. Dentro de este grupo se encuentran tres opciones:

- ISO 9001: "Modelo de aseguramiento de la calidad" para diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio post-venta.
- ISO 9002: "Modelo para el aseguramiento de la calidad" en producción, instalación y servicio post-venta.
- ISO 9003: "Modelo para el aseguramiento de la calidad" en inspección mensual y final.

c) Normas temáticas: que ofrecen criterios específicos sobre temas concretos de los Sistemas de Gestión en los Sistemas de Calidad, como el vocabulario (ISO 8402), reglas para auditorías de sistemas de calidad (ISO 10011) y criterios para la calificación de auditorías (ISO 10011-2).

La Gestión de Calidad Total se puede definir como un enfoque integral de la empresa centrado en la calidad, donde el término "total" se refiere más a la gestión en sí misma que a la calidad.

2.2.2. Elementos de la gestión de calidad

La Calidad Total en una organización se sustenta en varios pilares fundamentales:

a) Priorizar la calidad como eje central.

b) Involucrar activamente a todos los miembros de la organización.

c) Enfocar la gestión hacia la rentabilidad sostenible a través de la satisfacción del cliente.

d) Generar beneficios tanto para los integrantes de la institución como para la sociedad en su conjunto.

Para alcanzar dichos propósitos, se requiere cumplir con ciertas directrices clave:

a) Mantener una búsqueda constante de la satisfacción del cliente.

b) Gestionar los procesos a partir de información basada en datos y evidencias.

c) Ejercer un liderazgo centrado en las personas.

d) Promover la mejora continua (DiCom Medios S.L., 2000).

En la actualidad, la Gestión de la Calidad Total (TQM) se ha consolidado como un enfoque relevante dentro de la administración empresarial. Aunque en sus inicios fue percibida como una tendencia pasajera, hoy numerosos investigadores la reconocen como una verdadera transformación capaz de impactar a organizaciones, negocios y personas en general (Oakland, 1989, citado en Fuentes, 2005). Su finalidad principal es garantizar la ventaja competitiva y la rentabilidad a largo plazo de las empresas, mediante la conversión eficiente de las necesidades y expectativas de los clientes en productos y servicios de mayor calidad que los existentes en el mercado. Las organizaciones que implementan este modelo se apoyan en tres principios esenciales: orientación al cliente, mejora continua y trabajo en equipo (Dean & Bowen, 1994, citado en Fuentes, 2005).

2.2.3. Características de la gestión de la calidad

Las características de la gestión de calidad bajo el Modelo EFQM de Excelencia ayuda a entender la relación causa-efecto entre las acciones realizadas por las organizaciones (los agentes facilitadores) y los resultados obtenidos.

- El esquema lógico REDER:

La lógica REDER de autoevaluación y mejora es una herramienta de gestión que proporciona un enfoque estructurado para evaluar el desempeño de una organización, guiando las mejoras de manera sistemática en todas sus áreas.

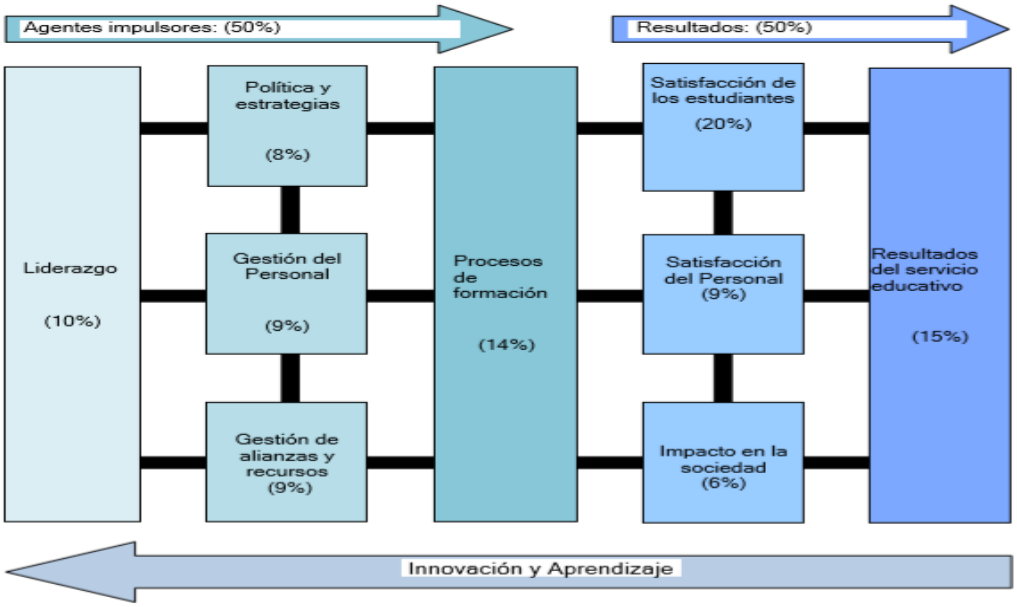
De acuerdo con la lógica REDER, una organización debe: establecer los resultados que desea alcanzar; planificar y desarrollar enfoques bien fundamentados e integrados; implementar estos enfoques de forma sistemática para garantizar su aplicación; y, evaluar, revisar y perfeccionar los enfoques basándose en el seguimiento y análisis de los resultados obtenidos (González y García, 2020).

- Puntuación con el modelo EFQM

La evaluación con el modelo EFQM se basa en 1000 puntos distribuidos entre nueve criterios: el 50% se asigna a los agentes facilitadores y el 50% restante a los resultados. La ponderación de cada criterio es la siguiente: liderazgo (10%), personas (10%), política y estrategia (10%), alianzas y recursos (10%), procesos (10%), resultados en los clientes (15%), resultados en las personas (10%), resultados en la sociedad (10%) y resultados clave (15%).

Figura 1

Modelo Europeo de Gestión de la Calidad. European Foundation for Quality Management.



Nota: (Gonzalez y García, 2020)

Los beneficios de aplicar el modelo EFQM de excelencia van más allá de la mejora de los resultados, e incluyen: la identificación de fortalezas y áreas de mejora en la organización, el perfeccionamiento de la estrategia organizacional, la aplicación de conceptos clave de excelencia en la gestión y el reconocimiento nacional e internacional de las buenas prácticas de los ganadores.

2.2.4. Modelos teóricos

2.2.4.1 Teorías del modelo EFQM

El Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) (2003) se basa en una serie de principios y teorías que orientan la gestión de la calidad y la excelencia en las organizaciones. Dos bases teóricas importantes del modelo son:

a. Teoría de la Gestión por Procesos: Esta teoría sostiene que, para lograr una gestión eficaz, las organizaciones deben entender y gestionar sus procesos clave. En el contexto del modelo EFQM, esto se traduce en el énfasis en la "Gestión de Procesos" como un criterio central. La idea es que la calidad y la excelencia no solo dependen de los resultados, sino también de la forma en que se gestionan y optimizan los procesos que llevan a esos resultados. La gestión por procesos promueve la eficiencia, la eficacia y la mejora continua.

b. Teoría de los Sistemas de Calidad Total: Basada en principios como los de Deming y Juran, esta teoría sostiene que la calidad debe ser una responsabilidad compartida en toda la organización y que debe integrar todos los aspectos del funcionamiento de la empresa. El modelo EFQM incorpora esta idea a través de sus criterios de "Liderazgo", "Estrategia", "Personas", y "Resultados". Según esta teoría, la calidad total se logra al integrar la gestión de la calidad en todos los niveles y funciones de la organización, asegurando que todos los miembros estén comprometidos con la mejora continua y el enfoque en el cliente.

2.2.4.2 Calidad de servicios en el marco de la modernización de la gestión pública

De acuerdo a la Norma Técnica de Calidad de Servicios en el Sector Público emitida por la PCM (Presidencia de Consejo de ministros) abril del 2021 tiene como objetivo establecer disposiciones técnicas para la gestión de la calidad de los servicios en las entidades de la administración pública, donde esta herramienta se orienta a la mejora de los bienes y servicios otorgados y de esta forma contribuir a la mejora de la calidad de vida de las personas. Por otro lado, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública reconoce que los ciudadanos exigen un Estado moderno al servicio de la población, lo que requiere una transformación en los enfoques y prácticas de gestión para ofrecer servicios de calidad que generen valor público.

Menciona que la calidad de los servicios depende de la capacidad del Estado para cumplir con las necesidades y expectativas de las personas. En este contexto, la norma técnica establece un Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicios, con el objetivo de que las entidades públicas implementen medidas que les permitan mejorar la calidad en la prestación de servicios a la ciudadanía.

2.2.4.3 Modelo para la Gestión de la calidad de Servicios (Norma Técnica para la Gestión de la calidad de servicios en el sector público, 2021).

El Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicios se organiza en componentes diseñados para impactar lo que las personas valoran. Estos componentes incluyen: 1) Entender las necesidades y expectativas de las personas; 2) Determinar el valor del servicio; 3) Mejorar el servicio; 4) Evaluar y analizar la calidad del servicio; 5) Liderazgo y compromiso de la Alta Dirección; y 6) Cultura de calidad. Los dos últimos componentes son transversales y tienen el propósito de fomentar la mejora continua de los servicios.

Figura 2

Componentes del Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicios

Nota: PCM. Norma Técnica para la Gestión de la calidad de servicios en el sector público, 2021.

La calidad del servicio público es esencial para el progreso. Aunque el servicio público suele reflejar las características de la sociedad a la que sirve, con sus fortalezas y debilidades, mediante políticas públicas adecuadas se puede transformar este servicio, pasando de ser un simple reflejo a convertirse en una vanguardia para la sociedad.

Un ejemplo reciente y significativo de esto es el caso de Singapur (Correa, 2011). Según Lee Kuang Yew, el fundador del Singapur moderno y uno de los procesos de desarrollo más exitosos en la historia, la clave del éxito ha sido la alta calidad del servicio público y de quienes están involucrados en él (Correa, 2011). En Ecuador, la calidad de los servicios públicos está estipulada por la Constitución, convirtiendo a la administración pública en proveedora de servicios para ciudadanos que demandan calidad. Así, la calidad del servicio se convierte en una norma que debe traducirse en la satisfacción de los usuarios. En particular, los servicios ofrecidos por el sector agrícola son cruciales para la alimentación y la calidad de vida de la población. Por ello, el Estado, a través de políticas públicas, busca garantizar el acceso al financiamiento, la innovación, la asociatividad, la calidad del servicio y el acceso a la tecnología para el productor agrícola.

2.2.4.4 Modelos de excelencia

De acuerdo con Chávez y Gómez (2022), los modelos de excelencia o modelos de gestión de calidad total constituyen metodologías de autoevaluación orientadas a promover la Gestión de la Calidad en las organizaciones. La autoevaluación consiste en un análisis integral, sistemático y periódico de las actividades y resultados institucionales, contrastándolos con los estándares de un modelo de excelencia. Este proceso generalmente genera propuestas de mejora basadas en la identificación de fortalezas y oportunidades de desarrollo en relación con el modelo empleado.

Estos modelos son utilizados para evaluar organizaciones en concursos nacionales e internacionales de calidad, frecuentemente asociados a premios de reconocimiento. Implementarlos como sistemas de autoevaluación ofrece beneficios significativos, tales como: determinar el nivel de desarrollo o madurez organizacional hacia la excelencia, identificar brechas y necesidades de mejora, reconocer áreas de fortaleza

y debilidad, y orientar acciones de mejora continua conforme a los criterios del modelo.

Las organizaciones que participan como candidatas a premios de calidad también obtienen ventajas adicionales, como acceder a diagnósticos realizados por evaluadores externos que aportan sugerencias de mejora, estimular la motivación interna para alcanzar objetivos estratégicos y, en caso de obtener el galardón, beneficiarse de la visibilidad y prestigio asociados.

Existen diversas metodologías de autoevaluación de la gestión que, con las adaptaciones pertinentes, pueden aplicarse tanto en instituciones privadas como públicas. Entre los modelos de excelencia más reconocidos se encuentran el Modelo Deming en Japón, el Modelo Malcolm Baldrige en Estados Unidos y el Modelo EFQM de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. La tendencia actual, tanto en el sector privado como en el público, se orienta a adoptar modelos de referencia que sirvan como guía para la mejora continua de productos y servicios. Estos modelos presentan ventajas como: a) evitar el desarrollo de indicadores propios al contar ya con métricas predefinidas; b) ofrecer un marco conceptual completo; c) establecer objetivos y estándares claros; d) definir actividades de mejora; y e) permitir mediciones consistentes en el tiempo, facilitando la identificación de avances hacia la excelencia.

En el caso de la Dirección Regional de Agricultura de Tacna (DRAT), la evaluación de la Gestión de la Calidad se realiza a través del modelo de excelencia EFQM, seleccionado por su alineación con los principios de los modelos Deming y Malcolm Baldrige, de los cuales deriva. Asimismo, cuenta con una guía de interpretación específica para administraciones públicas basada en la versión 2013 del EFQM, lo que favorece su adecuada aplicación en esta investigación.

A. Modelo Deming

El Modelo Deming surgió en Japón en 1951 como una herramienta destinada a optimizar y transformar la gestión empresarial. Su propósito principal es garantizar que, mediante la implementación del control de calidad, las organizaciones alcancen resultados favorables. Su enfoque central se orienta hacia la satisfacción del cliente, la resolución ágil de problemas que comprometan la calidad, la mejora continua y la aplicación de los principios propuestos por Deming, resumidos en sus 14 puntos y en las 7 enfermedades mortales de la gerencia (Coaguila, 2016).

Los beneficios esperados con la adopción de este modelo se manifiestan tanto en la satisfacción de los consumidores como en el desempeño económico de la organización y en la optimización de su estructura interna. Para evaluar estos criterios, el modelo contempla diversas categorías fundamentales:

- Definición de políticas directivas y su aplicación en la gestión de la calidad.
- Innovación en procesos y desarrollo de nuevos productos.
- Mantenimiento y mejora continua de la calidad de operaciones y productos.
- Implementación de sistemas para gestionar calidad, cantidad, entregas, costos, seguridad y medio ambiente.
- Recolección y análisis de datos sobre calidad, junto con el uso de tecnologías de la información.
- Desarrollo y fortalecimiento de los recursos humanos.

B. Modelo Malcolm Baldrige

El Modelo Malcolm Baldrige, creado en Estados Unidos en 1987, tiene como finalidad evaluar la calidad y la excelencia organizacional. Su enfoque se sustenta en el liderazgo orientado al cliente, el fortalecimiento de la organización, la medición de indicadores y la aplicación del benchmarking como estrategia para mantener la ventaja competitiva. Este modelo adopta una visión integral y holística, generando valor para clientes y partes interesadas al potenciar tanto la eficacia como las capacidades globales de la organización (Coaguila, 2016).

Los criterios del Modelo Malcolm Baldrige se fundamentan en valores y conceptos esenciales que deben incorporarse en la cultura de cualquier organización que aspire a un desempeño sobresaliente. Estos principios son:

- Liderazgo visionario
- Excelencia con enfoque en el cliente
- Aprendizaje personal y organizacional
- Valoración del talento humano y socios estratégicos
- Agilidad
- Proyección hacia el futuro
- Gestión orientada a la innovación
- Administración basada en datos y evidencias
- Responsabilidad social
- Enfoque en resultados y generación de valor

La evaluación de la gestión organizacional bajo este modelo se realiza sobre un total de 1000 puntos, distribuidos en siete criterios: Liderazgo (120), Planificación estratégica (85), Enfoque en el cliente y mercado (85), Información y análisis (90), Gestión de recursos humanos (85), Gestión de procesos (85) y Resultados del negocio (450).

Los beneficios esperados al implementar esta evaluación incluyen mayor productividad, mejora en las relaciones interpersonales, incremento en la satisfacción del cliente y una evaluación crítica del estado de la empresa, permitiendo identificar claramente sus fortalezas y áreas de mejora.

C. Modelo EFQM

De acuerdo con Heras-Saizarbitoria y Boiral (2015), el Modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) fue desarrollado en 1991 con la finalidad de evaluar la calidad y la excelencia organizacional mediante criterios de autoevaluación que facilitan la identificación de fortalezas y áreas susceptibles de mejora.

Este modelo se emplea para determinar el nivel de excelencia en la gestión de una organización, con el propósito de alcanzar éxitos sostenibles a largo plazo, asegurando una satisfacción continua y equilibrada de las necesidades y expectativas

de todos sus grupos de interés, entre los que destacan propietarios, clientes, empleados y la sociedad en general.

El Modelo EFQM se centra en reconocer tanto los puntos fuertes como las debilidades de la organización, analizando la interacción entre personal, procesos y resultados. Está conformado por los siguientes componentes:

- Conceptos fundamentales de la excelencia aplicados al ámbito de las Administraciones Públicas.
- Evaluación de la gestión organizacional a través de criterios de agentes facilitadores y resultados.
- Integración de los conceptos fundamentales dentro del propio modelo.
- Esquema lógico REDER como base de análisis.
- Proceso de evaluación de la excelencia mediante la aplicación del modelo EFQM.

2.2.4.5 Dimensiones/ criterios del modelo EFQM

A continuación, se describirán los nueve criterios del modelo europeo de gestión de la calidad, los cuales servirán como base para evaluar la calidad en la Dirección Regional de Agricultura Tacna. Estos criterios son:

A.- Liderazgo: Se refiere a cómo el personal directivo guía a la institución hacia la mejora continua. Este criterio debe mostrar cómo los líderes facilitan el cumplimiento de la misión y visión de la institución, desarrollan los valores y sistemas necesarios para lograr un éxito sostenido, y materializan estos objetivos a través de sus acciones y comportamientos (EFQM,2003).

B,- Política y Estrategias: Comprende el conjunto de fines, objetivos y valores institucionales, así como la manera en que estos se formulan e integran en los proyectos de la institución. Los fines representan la razón de ser del Instituto y justifican su existencia continua, mientras que los objetivos reflejan la imagen deseada para el futuro cercano. Los valores son las ideas fundamentales que guían el comportamiento del personal y sus relaciones con la comunidad (EFQM,2003).

C.- Gestión del Personal: Analiza cómo la institución gestiona, desarrolla y aprovecha el potencial de su personal a nivel individual, de equipo y organizacional. Incluye la promoción de la delegación de responsabilidades, la mejora de la

comunicación y el reconocimiento para motivar al personal a utilizar sus habilidades en beneficio propio, de sus compañeros, de los estudiantes y de la comunidad, contribuyendo al prestigio de la institución (EFQM,2003).

D.- Gestión de Alianzas y Recursos: Examina cómo la organización planifica y gestiona sus alianzas externas, proveedores y recursos internos en apoyo a su política y estrategia, así como al funcionamiento eficaz de sus procesos. Este criterio equilibra las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente (EFQM,2003).

E.- Procesos de Formación: Se refiere al conjunto de actividades destinadas a la formación profesional del futuro. Este criterio evalúa cómo la organización diseña, gestiona, ejecuta, evalúa y mejora sus procesos formativos para asegurar la mejora continua en todas las actividades programadas, alineadas con las políticas y estrategias, y para satisfacer plenamente a los clientes y otros grupos de interés (EFQM,2003).

F.- Satisfacción de los Usuarios: Evalúa la eficacia del servicio en relación con los logros obtenidos por los usuarios del servicio, que son los profesionales, agricultores, productores y sus familias (EFQM,2003).

G.- Satisfacción del Personal: Mide los logros alcanzados por la organización en relación con el bienestar y la satisfacción de las personas que la integran (EFQM,2003).

H.- Impacto en la Sociedad: Analiza los logros y la eficacia de la organización en satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno particular (EFQM,2003).

I.- Resultados Económicos: Se refiere a los logros de la Institución en relación con los objetivos establecidos en su política y estrategias, que se concretan en los procesos mediante los recursos disponibles. Se prioriza la eficiencia en la formación y capacitación y otros logros en gestión y acción social a corto, mediano o largo plazo (EFQM,2003).

2.2.5. Variable satisfacción del personal y usuarios

2.2.5.1 Definición

Para Oliver (1980), la satisfacción del usuario se define como el resultado de una evaluación comparativa entre las expectativas previas de un producto o servicio y el rendimiento real que el usuario experimenta. Esta evaluación subjetiva influye directamente en la lealtad y el comportamiento de compra futuro del consumidor. Según Oliver, la satisfacción es una respuesta emocional que surge cuando los productos o servicios proporcionan lo que se anticipaba o más.

2.2.5.2. Elementos de la satisfacción del usuario

a) Expectativas previas

Las expectativas representan el estándar de comparación que tiene el usuario antes de recibir el servicio o producto. Son construidas a partir de experiencias anteriores, recomendaciones o publicidad. “La satisfacción es el resultado de la comparación entre las expectativas previas y el desempeño percibido” (Oliver, 1980).

b) Percepción del desempeño

Es la evaluación del usuario sobre cómo se entregó el servicio o producto, en comparación con sus expectativas. Incluye aspectos tangibles e intangibles del servicio (Fornell, 1992).

c) Valor percibido

Se refiere a la relación entre los beneficios obtenidos y los costos asumidos (económicos, de tiempo, esfuerzo, etc.).

d) Calidad del servicio

Está directamente relacionada con las dimensiones evaluadas por el modelo SERVQUAL: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía (Parasuraman, 1988).

e) Cumplimiento de necesidades

Se refiere al grado en que el producto o servicio satisface necesidades explícitas e implícitas del usuario.

f) Fidelidad o intención de recompra/uso

Aunque no es un componente directo, suele ser una consecuencia derivada de altos niveles de satisfacción (Fornell, 1992).

2.2.5.3. Características de la satisfacción del usuario

a) Subjetividad

La satisfacción es eminentemente subjetiva, influenciada por la percepción individual del usuario, sus valores y contexto sociocultural (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2018).

b) Multidimensionalidad

No es unívoca; se compone de múltiples dimensiones que pueden incluir rapidez, cortesía, eficacia, accesibilidad, entre otras.

c) Dinamicidad

Las expectativas de los usuarios pueden cambiar con el tiempo, por lo tanto, la satisfacción también varía y debe ser monitoreada de forma continua.

d) Relacionalidad

Se construye en la interacción entre el usuario y el prestador del servicio. Esta interacción puede ser digital, presencial o híbrida.

e) Medibilidad

Puede ser medida a través de encuestas, entrevistas, focus groups, análisis de quejas o métricas como el Net Promoter Score (NPS), la escala de Likert y modelos como SERVQUAL o Customer Satisfaction Index.

f) Condicionamiento por el contexto

Factores como el entorno institucional, tecnológico, normativo y económico pueden afectar la percepción del usuario y, por tanto, su nivel de satisfacción (Fornell, 1992).

2.2.5.4. Modelos teóricos para la medición de la satisfacción del usuario

a. Modelo del Barómetro Sueco de la Satisfacción del Usuario (SCSB)

Creado en 1989, el Barómetro Sueco de la Satisfacción del Usuario (SCSB) se utiliza anualmente por más de 200 empresas y se considera uno de los primeros modelos para medir la satisfacción del usuario. Este modelo sitúa la variable de satisfacción en el centro, mientras que a la izquierda se encuentran las variables causales, como las expectativas y percepciones. A la derecha, se encuentran variables como quejas y lealtad. Si la percepción es alta, indica una satisfacción positiva, lo mismo ocurre con las expectativas (Nina, 2018).

b. Modelo ACSI de Satisfacción del Usuario

El Modelo ACSI fue desarrollado en 1994 en Estados Unidos y mide el nivel de satisfacción del usuario con respecto a un producto o servicio. Este modelo es similar al Barómetro Sueco, pero se diferencia en la incorporación de las variables de satisfacción y valor. Su propósito es ofrecer una medición uniforme e independiente de la experiencia del usuario (Nina, 2018).

c. Modelo del Índice Europeo de Satisfacción del Usuario (ECSI)

El Índice Europeo de Satisfacción del Usuario (ECSI) se basa en el modelo ACSI, aunque existen dos diferencias clave entre ambos. El modelo ECSI no considera que la satisfacción influya en las quejas y agrega la variable "marca", que establece relaciones con las expectativas, la satisfacción y la lealtad (Nina, 2018).

2.2.5.5. Dimensiones de la variable satisfacción de personas y usuarios

a. Satisfacción de las personas

Según Heskett et al. (1997), la satisfacción de las personas se refiere a la percepción general de los empleados sobre su entorno de trabajo, sus relaciones laborales y el

reconocimiento de sus esfuerzos. Estos elementos son clave para lograr un compromiso organizacional más fuerte, lo cual impacta positivamente en el desempeño de la empresa. La satisfacción de los empleados no solo está vinculada a factores materiales, sino también a la cultura organizacional y la percepción de su crecimiento personal y profesional.

b. Satisfacción del usuario

Para Oliver (1980), la satisfacción del usuario se define como el resultado de una evaluación comparativa entre las expectativas previas de un producto o servicio y el rendimiento real que el usuario experimenta. Esta evaluación subjetiva influye directamente en la lealtad y el comportamiento de compra futuro del consumidor. Según Oliver, la satisfacción es una respuesta emocional que surge cuando los productos o servicios proporcionan lo que se anticipaba o más.

2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

2.3.1 Administración de la calidad:

Se refiere a la función dentro de una organización que se enfoca en evitar la aparición de defectos (Orozco, 2004).

2.3.2 Administración Estratégica de la Calidad:

En el contexto de la empresa moderna, entendida como un sistema complejo, la toma, comunicación y aplicación de decisiones resultan determinantes. Tanto la calidad como otros aspectos vinculados a la producción dependen directamente de la forma en que se gestionan las decisiones, de la estructura de comunicación interna y del sistema de implementación adoptado por la organización (Orozco, 2004).

2.3.3 Administración Pública:

Se puede considerar como la parte de las instituciones estatales que están directamente o indirectamente bajo el poder ejecutivo. Estas instituciones gestionan todas las actividades estatales, actuando de manera continua y constante, siempre con el objetivo de servir al interés público. Tienen una organización jerárquica y están compuestas por elementos personales, patrimoniales, jurídicos y procedimientos técnicos (Escat, 2005).

2.3.4 Aseguramiento de la Calidad:

Corresponde al conjunto de actividades organizadas y sistemáticas orientadas a asegurar que un producto o servicio satisfaga las expectativas del cliente (Escat, 2005).

2.3.5 Calidad:

Está estrechamente vinculada al desarrollo humano y, por lo tanto, es un concepto que cambia y se adapta a diferentes definiciones según el contexto y el momento histórico (Escat, 2005).

2.3.6 Calidad Total:

Se trata de una estrategia de gestión orientada a la mejora continua y sistemática de la calidad en todos los procesos, productos y servicios, mediante la participación coordinada de todos los integrantes de la organización. Se centra en prevenir errores y establecer la mejora continua como una práctica habitual para cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos (Escat, 2005).

2.3.7 Calidad Total y Mejoramiento Continuo:

Consiste en un sistema de gestión que compromete a todos los colaboradores en un proceso de mejora continua de cada una de las actividades, con el fin de asegurar la total satisfacción del cliente y promover el crecimiento y desarrollo de la organización (Escat, 2005).

2.3.8 Gestión de Calidad:

Es una estructura operativa bien documentada e integrada con los procedimientos técnicos y de gestión, diseñada para guiar de manera práctica y coordinada las acciones de los trabajadores, maquinaria o equipos, y la información de la organización, asegurando la satisfacción del cliente y reduciendo costos relacionados con la calidad (Escat, 2005).

2.3.9 Excelencia Empresarial:

Se refiere a modelos que permiten evaluar, a través de varios criterios, si una empresa ha alcanzado la excelencia. Las evaluaciones consideran el enfoque, la

implementación y los resultados, con un énfasis especial en la evidencia de mejoras y en la evaluación continua (Escat, 2005).

2.3.10 Usuario:

Se refiere a la persona que utiliza un bien o servicio con un propósito determinado, es decir, con un objetivo claro y específico (Nina, 2018).

2.3.11 Satisfacción:

Es el nivel en que el rendimiento percibido de un producto y/o servicio se ajusta a las expectativas del usuario (Nina, 2018).

2.3.12 Satisfacción del personal:

Se refiere al grado en que los empleados se sienten contentos y motivados con respecto a su entorno de trabajo, sus tareas, las condiciones laborales y el reconocimiento que reciben. Está influenciada por factores como la cultura organizacional, las oportunidades de crecimiento, la remuneración, las relaciones laborales y el bienestar general. Una alta satisfacción del personal puede llevar a un mayor compromiso, productividad y lealtad hacia la organización (Nina, 2018).

2.3.13 Satisfacción del usuario:

Se refiere al nivel en que las expectativas de un consumidor o usuario respecto a un producto o servicio son cumplidas o superadas. Se evalúa a través de la percepción que tiene el usuario sobre la calidad, el desempeño y el valor recibido en relación con lo esperado. La satisfacción del usuario influye directamente en la lealtad, repetición de compra y recomendaciones de ese producto o servicio (Nina, 2018).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es teórica o pura, ya que sus resultados permitieron conocer a la organización y luego fueron utilizados en la solución de problemas públicos cotidianos.

3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Se ubica en el nivel explicativo, dado que la investigación pretendió identificar y establecer las causas de un problema específico. Este nivel resultó especialmente relevante en el ámbito de las ciencias empresariales, pues se orienta a determinar los factores causales que influyen en los resultados que impactan a las personas, los usuarios y la sociedad.

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación corresponde al no experimental, transversal, ya que se evaluará en un tiempo determinado y las condiciones en que se manifiesta las variables. Se aplica cuando el propósito de la investigación es la de establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian. (Vara Horna, 2010)

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

El conjunto poblacional del presente estudio está conformado por tres estratos claramente definidos.

El primero, conformado por ocho directivos y mandos de la institución pública ya identificadas, los cuales por su naturaleza e importancia pasan a formar parte de la muestra en su totalidad de manera auto representada bajo responsabilidad.

1. Director Regional de Agricultura. 2. Jefe de Administración 3. Jefe de Planeamiento y Presupuesto 4. Jefe de Asesoría Jurídica 5. Dirección de Estadística Agraria 6. Dirección de Agricultura y Ganadería e Innovación Agraria 7. Dirección

de Recursos Naturales 8. Dirección de Saneamiento de la Propiedad Agraria y Catastro Rural. (Organigrama de la DRAT, 2021)

El segundo estrato está conformado por el personal relacionado con la gestión de la administración de la Dirección Regional de Agricultura de cada uno de las jefaturas y direcciones públicas citadas, las cuales conforman alrededor de 105 personas, las cuales serán seleccionadas de manera probabilística (Área de potencial humano de la DRAT).

El tercer estrato está formado por los usuarios potenciales de los servicios que se ofrece en cada uno de las unidades de la organización pública relacionados con la actividad agrícola y ganadera, agua y propiedad rural, los que conforman en 129 usuarios aproximadamente que acudieron durante la semana, los mismos serán seleccionadas de manera probabilística.

3.4.2. Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra de los estratos segundo y tercero, se aplica la fórmula para poblaciones finitas, considerando al personal y a los clientes de las organizaciones, mientras que los directivos y mandos se incluirán en la muestra con probabilidad uno.

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra (50 estrato personal y 55 estrato clientes)

Z = Nivel de confianza elegido (95%)

P = Probabilidad de éxito (0.50)

Q = Probabilidad de fracaso (0.50)

e2 = Error de estimación o diferencia máxima entre la media muestral y la media de la población (e=0.10)

N = Tamaño de la población (105 estrato personal y 129 estrato clientes)

Aplicando la fórmula para el estrato dos que corresponde a 105 personas se obtiene una muestra de 50.42 personas redondeado equivale a 50 personas.

De igual forma al aplicar la fórmula para el estrato tres que está conformado por 129 usuarios, se obtiene una muestra de 55.28 usuarios, redondeado equivale a 55 usuarios.

En resumen, la muestra global se conformaría de la siguiente manera:

Tabla 1
Resumen de la muestra global de la organización pública Dirección Regional de Agricultura Tacna

Estrato	Muestra	Observaciones
1	8	Muestra elegida mediante muestreo determinístico
2	50	Muestra elegida mediante muestreo probabilístico
3	55	Muestra definida a través de muestreo probabilístico
Total	113	Muestra total o global

Nota: Elaboración propia

3.5. VARIABLES

3.5.1. Identificación de variable 1

Gestión de la calidad bajo el Modelo EFQM

Operacionalización de la variable Gestión de la calidad EFQM

Definición	Dimensiones	Medición
Según EFQM (2003) señala que la gestión de la calidad bajo el enfoque EFQM (Modelo Europeo de Gestión de Calidad) se define como un marco de referencia que permite a las organizaciones evaluar y mejorar su desempeño organizacional mediante un enfoque sistemático y basado en la autoevaluación. Este modelo, creado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, se centra en la búsqueda de la excelencia a través de la identificación de fortalezas y áreas de mejora.	Dirección y liderazgo Administración del talento del humano Lineamientos y estrategias organizacionales Recursos Gestión de procesos	Nominal

3.5.2. Identificación de variable 2

Satisfacción del personal y usuarios

Operacionalización de variable Satisfacción del personal y usuarios

Definición	Dimensiones	Medición
Se define como el grado en que sus expectativas y necesidades son cumplidas por una organización, ya sea en el ámbito laboral o comercial. La satisfacción del personal, se refiere a la percepción de bienestar y cumplimiento de las necesidades de los empleados en su entorno laboral, incluye aspectos como la relación con los compañeros y superiores, las condiciones de trabajo, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional. La satisfacción del cliente se refiere al sentimiento o actitud de un consumidor hacia un producto, servicio o la empresa en general. Se manifiesta cuando las expectativas del cliente son cumplidas o superadas, lo que puede depender de factores tangibles, como la calidad del producto, y factores intangibles, como la atención al cliente (Nina, 2018).	Satisfacción del personal: Resultado basado en las personas Satisfacción de los usuarios: Resultados basado en los usuarios	Nominal

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.6.1. Técnica e instrumento de recolección para la variable Gestión de la calidad EFQM

La elaboración del instrumento de recolección de datos para la investigación de campo se efectuó considerando los criterios de agentes facilitadores y de resultados, de la siguiente manera:

Variable independiente: Liderazgo, Gestión de personal, estrategias y políticas, recursos y procesos, su análisis se hizo empleando la Ficha de evaluación REDER.

Instrumento: Cuestionario (Ficha de evaluación REDER), se aplicó al estrato directivo y personal representado por directores o jefes de unidad y personal que trabaja en el área, mediante una escala de medición de actitudes.

3.6.1.1. Relación variable, dimensiones e ítems

Variable	Dimensiones	Ítems
Gestión de la calidad EFQM	Liderazgo	1a. Los líderes de la Dirección desarrollan y comunican efectivamente la misión, visión, valores y principios éticos actuando como modelo de referencia en el sector agrario.
		1b. Se supervisa y promueve la mejora continua del sistema de gestión agraria y el rendimiento organizacional.
		1c. Los líderes se involucran activamente con los grupos de interés externos, como agricultores y organizaciones comunitarias
		1d. Se fomenta una cultura de excelencia entre los trabajadores, promoviendo la innovación en prácticas agrarias
		1e. Los líderes gestionan el cambio de manera efectiva, adaptando la organización a nuevas políticas y tecnologías.
	Política y estrategias	2a. La estrategia se fundamenta en identificar y entender las necesidades y expectativas de los agricultores y de la comunidad agrícola.
		2b. Se analizan y comprenden tanto el desempeño de la organización como sus capacidades dentro del sector agrario.
		2c. Las políticas estratégicas se desarrollan, revisan y actualizan regularmente, en función de los cambios en el sector

	2d. Las políticas son comunicadas, implementadas y supervisadas de manera clara y transparente
Gestión de personas	3a. Los planes de gestión de recursos humanos están alineados con la estrategia de la dirección
	3b. Se fomenta el desarrollo del conocimiento y las capacidades de los trabajadores en prácticas agrarias
	3c. Los trabajadores están alineados con las necesidades de la organización y asumen responsabilidades activamente.
	3d. La comunicación interna se gestiona de manera eficaz, promoviendo el trabajo en equipo
	3e. Se implementan sistemas de recompensa y reconocimiento por el desempeño y la dedicación
Alianzas y recursos	4a. Existe una gestión efectiva de alianzas y proveedores para el desarrollo sostenible de la agricultura
	4b. La gestión financiera es responsable y busca asegurar el éxito sostenido de los programas agrarios
	4c. Se gestionan los recursos materiales y naturales de manera sostenible, promoviendo la conservación
	4d. Se utilizan tecnologías adecuadas para respaldar la estrategia agraria
	4e. La gestión de la información y del conocimiento se orienta a respaldar una toma de decisiones eficaz.
Procesos	5a. Los procesos se diseñan para optimizar el valor para los agricultores y la comunidad
	5b. Los productos y servicios agrícolas se desarrollan para brindar valor óptimo a los usuarios
	5c. Los servicios se promocionan eficazmente para llegar a todos los grupos de interés
	5d. Los productos y servicios se gestionan de manera eficiente en producción y distribución
	5e. Se gestionan y mejoran las relaciones con los agricultores y la comunidad.

3.6.2. Técnica e instrumento de recolección para la variable satisfacción del usuario

La variable dependiente: Para analizar la Satisfacción del personal y usuarios, se empleó la técnica de encuesta e instrumento el cuestionario de la ficha de evaluación REDER.

3.6.2.1. Relación variable y dimensiones e ítems

Variable	Dimensiones	Ítems
Satisfacción del personal y usuarios	Satisfacción de usuarios	6a. Se mantiene una reputación sólida y positiva de la Dirección ante la comunidad agraria. 6b. El servicio brindado garantiza atención y apoyo a los agricultores de manera eficiente
	Satisfacción de personas	7a. Se observa motivación en el personal, promoviendo la delegación y asunción de responsabilidades 7b. Se realizan actividades de gestión de competencias y rendimiento, favoreciendo el desarrollo profesional

3.7. CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

La confiabilidad se refiere a la precisión del instrumento empleado en la investigación cuando se aplica al fenómeno en cuestión, con el objetivo de obtener resultados verificables y aceptados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Los instrumentos se adjuntan en el anexo B.

3.7.1. Confiabilidad del instrumento 1

Tabla 2

Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,855	23

3.7.2. Confiabilidad del instrumento 2

Tabla 3

Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,823	8

3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

3.8.1. Técnicas de análisis estadístico descriptivo

Para un mejor análisis e interpretación de los resultados, se utilizó una serie de técnicas que nos permita encarar la investigación de forma más clara y precisa respecto a los datos y/o información recolectada. Para el tratamiento de los datos se utiliza la estadística descriptiva y para analizar las características de la organización investigada según los criterios del modelo EFQM implantadas mediante cuestionarios estructurados. También fue utilizado para calcular la frecuencia, media de cada criterio y resultado.

3.8.2. Técnicas de análisis estadístico inferencial

Para la comprobación de las hipótesis planteadas se utilizó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman con la finalidad de encontrar la correlación entre las variables independientes y la satisfacción del personal y usuarios de la organización como variable dependiente.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Para cumplir con los objetivos establecidos en este trabajo de investigación, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

Se realizaron las coordinaciones necesarias con los directores o jefes de cada unidad organizativa para solicitar su apoyo y colaboración en la provisión de información a través de la oficina de Administración.

Asimismo, se establecieron coordinaciones con los responsables de recursos humanos, logística y presupuesto para obtener la información requerida según los criterios que establece la norma técnica para la gestión de la calidad de servicios en el sector público emitido por la PCM, ello dirigida a los directivos, el personal de planta y los usuarios de la Dirección Regional Agraria.

4.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS

Con el fin de optimizar el análisis y la interpretación de los resultados, se empleó un conjunto de técnicas que permitió abordar la investigación de manera más clara y precisa en relación con la información y los datos recopilados.

Los datos recolectados fueron organizados en matrices de análisis, índices ponderados, tablas estadísticas y gráficos de barras, complementados con la correspondiente interpretación de los resultados.

Para el procesamiento de la información, se utilizaron herramientas informáticas mediante software especializado en el sistema Windows (Excel y Word). Se aplicó estadística descriptiva para examinar las características de la organización según los criterios del modelo EFQM, a partir de cuestionarios estructurados. Asimismo, se calcularon frecuencias, medias y medianas para cada criterio de agentes facilitadores

y de resultados.

Para verificar las hipótesis formuladas, se utilizó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman y el coeficiente de chi cuadrado, con el objetivo de identificar la correlación entre las variables independientes y la satisfacción del personal y usuarios de la organización, la cual se consideró como variable dependiente. Del mismo modo, se realizó un análisis del nivel de excelencia conforme al modelo EFQM para cada uno de los criterios agentes, que constituyen las variables independientes, así como de su impacto en los criterios de resultados, los cuales representan las variables dependientes de la organización analizada en este estudio.

4.2.1. Análisis Estadístico de la Variable 1

4.2.1.1. Análisis estadístico de la variable 1

Se hizo un análisis con el objetivo de evaluar la situación de las cinco variables independientes, según los criterios del modelo de excelencia EFQM, que afectan la satisfacción del personal y los usuarios de las organizaciones. Asimismo, se investigaron las dimensiones de la variable dependiente conforme a los criterios de resultados del modelo de excelencia EFQM, para que, mediante un análisis y tratamiento de los datos, se pueda determinar el impacto de las variables independientes sobre las dependientes. En esta presentación se resumen las respuestas a cada pregunta en las siguientes tablas:

- Estadísticos descriptivos

Tabla 4

Procesamiento y análisis de la dimensión "Liderazgo" en la Dirección Regional de Agricultura Tacna

Código	Cuestionario	Indicadores	Fa	%
X1a1	Los líderes de la Dirección desarrollan y comunican efectivamente la misión, visión, valores y principios éticos actuando como modelo de referencia en el sector agrario.	0	0	0
		1	6	75
		2	1	12.5
		3	1	12.5

X1a2	Se supervisa y promueve la mejora continua del sistema de gestión agraria y el rendimiento organizacional	0	3	37.5
		1	3	37.5
		2	2	25.0
		3	0	0
X1a3	Los líderes se involucran activamente con los grupos de interés externos, como agricultores y organizaciones comunitarias	0	1	12.5
		1	3	37.5
		2	4	50.00
		3	0	0
X1a4	Se fomenta una cultura de excelencia entre los trabajadores, promoviendo la innovación en prácticas agrarias	0	4	50.00
		1	2	25.00
		2	2	25.00
		3	0	0
X1a5	Los líderes gestionan el cambio de manera efectiva, adaptando la organización a nuevas políticas y tecnologías	0	0	0
		1	4	50.00
		2	3	37.50
		3	1	12.50

De acuerdo a la tabla 4, la mayoría de los indicadores muestran una percepción baja o al menos neutral en relación con el liderazgo en la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

Existen áreas significativas de mejora, especialmente en la comunicación de la misión y visión, la supervisión de la mejora continua, la promoción de la cultura de excelencia, y la gestión del cambio.

Sin embargo, hay algunos aspectos donde la percepción es más positiva, como la involucración con grupos de interés externos, aunque aún hay margen para mejorar.

Tabla 5

Procesamiento y análisis de la dimensión Políticas y Estrategias de la Dirección Regional de Agricultura Tacna

Código	Cuestionario	Indicadores	Fa	%
X2a1	La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los agricultores y la comunidad agraria	0	2	25.00
		1	3	37.50
		2	2	25.00
		3	1	12.50
X2a2	Se evalúan y comprenden el rendimiento de la organización y sus capacidades en el ámbito agrario	0	8	100.0
		1	0	0
		2	0	00.00
		3	0	00.00
				00.00
X2a3	Las políticas estratégicas se desarrollan, revisan y actualizan regularmente, en función de los cambios en el sector	0	3	37.50
		1	3	37.50
		2	2	25.00
		3	0	00.00
X2a4	Las políticas son comunicadas, implementadas y supervisadas de manera clara y transparente	0	4	50.00
		1	2	25.00
		2	2	25.00
		3	0	00.00

En la tabla 5, respecto al primer criterio la mayoría de los encuestados (62.5%) está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la idea de que la estrategia se basa en comprender adecuadamente las necesidades de los agricultores y la comunidad agraria. Solo un 37.5% está de acuerdo en alguna medida, lo que sugiere que la estrategia podría no estar alineada suficientemente con las expectativas de este grupo clave, lo que podría señalar una desconexión entre la planificación estratégica y los intereses de los actores clave.

En cuanto al segundo criterio, la organización no evalúa ni comprende su rendimiento ni sus capacidades en el sector agrario, lo cual es un área crítica para la mejora organizacional.

Tabla 6

Procesamiento y análisis de la dimensión Personas de la Dirección Regional de Agricultura Tacna

Código	Cuestionario	Indicadores	Fa	%
X3a1	Los planes de gestión de recursos humanos están alineados con la estrategia de la dirección	0	0	00.00
		1	6	75.00
		2	1	12.50
		3	1	12.50
X3a2	Se fomenta el desarrollo del conocimiento y las capacidades de los trabajadores en prácticas agrarias.	0	3	37.50
		1	3	37.50
		2	2	25.00
		3	0	00.00
X3a3	Los trabajadores están alineados con las necesidades de la organización y asumen responsabilidades activamente	0	3	37.50
		1	3	37.50
		2	2	25.00
		3	0	00.00
X3a4	La comunicación interna se gestiona de manera eficaz, promoviendo el trabajo en equipo	0	4	50.00
		1	4	50.00
		2	0	00.00
		3	0	00.00
X3a5	Se implementan sistemas de recompensa y reconocimiento por el desempeño y la dedicación	0	3	37.50
		1	5	62.50
		2	0	00.00
		3	0	00.00

Respecto a la tabla 6, en el primer criterio se observa que el 75% de los encuestados considera que los planes de gestión de recursos humanos no están alineados con la estrategia de la dirección, lo que sugiere una desconexión entre las acciones del área de recursos humanos y la dirección estratégica de la organización. Solo un pequeño porcentaje (25%) tiene una visión más positiva, ya sea de acuerdo o totalmente de acuerdo.

En conjunto, los resultados reflejan una serie de deficiencias en la gestión de recursos humanos, la comunicación interna y la motivación del personal. Estas áreas de mejora son clave para fortalecer la efectividad de la organización.

Tabla 7

Procesamiento y análisis de la dimensión Alianzas y Recursos de la Dirección Regional de Agricultura Tacna

Código	Cuestionario	Indicadores	Fa	%
X4a1	Existe una gestión efectiva de alianzas y proveedores para el desarrollo sostenible de la agricultura	0	0	00.00
		1	6	75.00
		2	1	12.50
		3	1	12.50
X4a2	La gestión financiera es responsable y busca asegurar el éxito sostenido de los programas agrarios	0	3	37.50
		1	3	37.50
		2	2	25.00
		3	0	00.00
X4a3	Se gestionan los recursos materiales y naturales de manera sostenible, promoviendo la conservación	0	4	50.00
		1	2	25.00
		2	2	25.00
		3	0	00.00
X4a4	Se utilizan tecnologías adecuadas para respaldar la estrategia agraria	0	5	62.50
		1	2	25.00
		2	1	12.50
		3	0	00.00
X4a5	La información y el conocimiento se gestionan para apoyar la toma de decisiones efectivas	0	5	62.50
		1	2	25.00
		2	1	12.50
		3	0	00.00

Respecto al primer criterio se menciona que la mayoría de los encuestados (75%) considera que la gestión de alianzas y proveedores no es efectiva para el desarrollo sostenible de la agricultura. Esto refleja una percepción negativa sobre la capacidad

de la organización para gestionar estas alianzas de manera que contribuyan al desarrollo sostenible. Solo un pequeño porcentaje está de acuerdo con la afirmación, indicando que hay áreas de mejora en la gestión de estos recursos.

En conjunto, los resultados reflejan debilidades en áreas clave como la gestión financiera, el uso de tecnologías, la sostenibilidad ambiental y la gestión del conocimiento. Estos aspectos requieren atención para mejorar el desempeño general de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

Tabla 8

Procesamiento y análisis de la dimensión Procesos de la Dirección Regional de Agricultura Tacna

Código	Cuestionario	Indicadores	Fa	%
X5a1	Los procesos se estructuran con el propósito de maximizar el valor ofrecido a los agricultores y a la comunidad agrícola.	0	5	62.50
		1	2	25.00
		2	1	12.50
		3	0	00.00
X5a2	Los productos y servicios del sector agrícola se elaboran con el fin de ofrecer el máximo valor a sus usuarios.	0	0	00.00
		1	5	62.50
		2	3	37.50
		3	0	00.00
X5a3	Los servicios se promocionan eficazmente para llegar a todos los grupos de interés	0	6	75.00
		1	2	25.00
		2	0	00.00
		3	0	00.00
X5a4	Los productos y servicios se gestionan de manera eficiente en producción y distribución	0	0	00.00
		1	5	62.50
		2	2	25.00
		3	1	12.50
X5a5	Se gestionan y mejoran las relaciones con los agricultores y la comunidad	0	4	50.00
		1	3	37.50
		2	1	12.50
		3	0	00.00

En cuanto al criterio "Los procesos se diseñan para optimizar el valor para los agricultores y la comunidad", la mayoría de los encuestados (87.5%) está en desacuerdo con que los procesos estén diseñados para optimizar el valor para los agricultores y la comunidad. Este resultado indica que los procesos no están alineados con las necesidades de los beneficiarios, lo que representa una debilidad significativa en la organización.

En conjunto, los resultados reflejan áreas de debilidad en los procesos, que incluyen la optimización de valor, el desarrollo de productos y servicios, la promoción, la gestión eficiente de la producción y distribución, y la gestión de relaciones. Estos aspectos requieren atención para mejorar el desempeño de la Dirección Regional de Agricultura Tacna y su impacto en los agricultores y la comunidad.

4.2.1.2. Análisis estadístico por dimensión/indicador

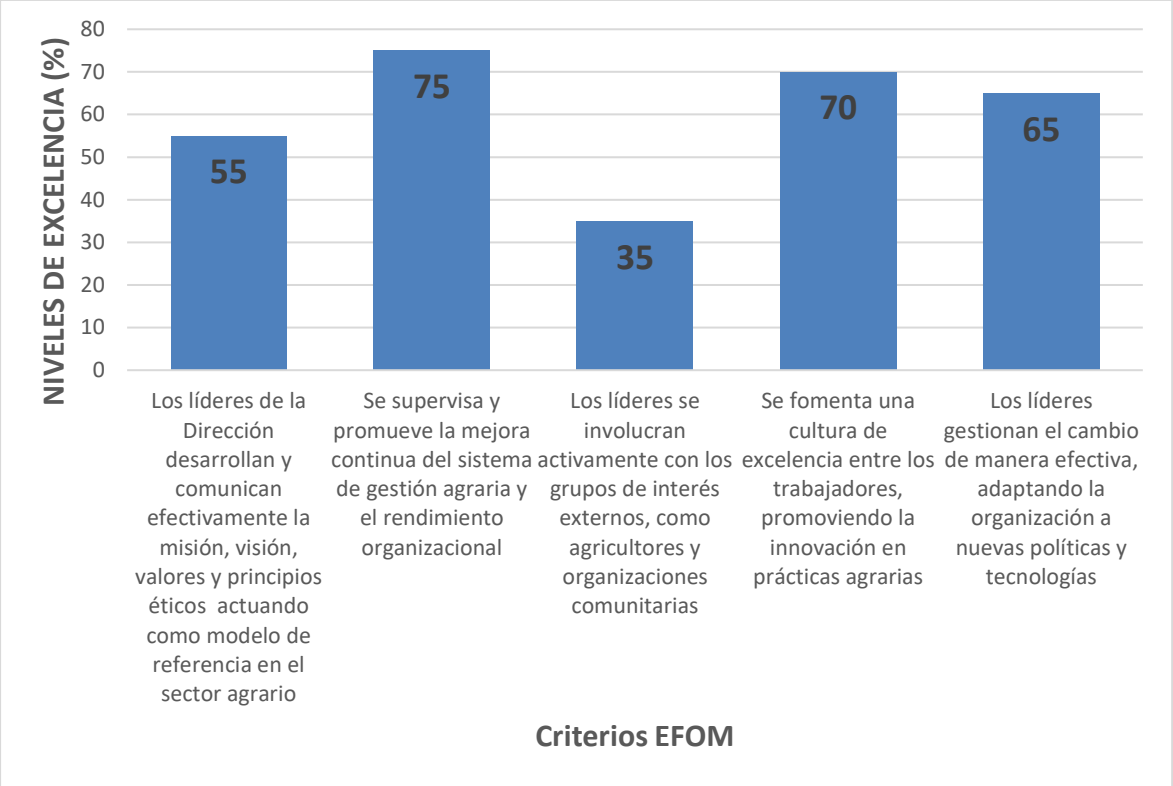
Tabla 9

Niveles de excelencia EFQM para la dimensión X1: Liderazgo de la DRAT

N°	Dimension: Liderazgo (X1)	Nivel	X (promedio)
1	Los líderes de la Dirección desarrollan y comunican efectivamente la misión, visión, valores y principios éticos actuando como modelo de referencia en el sector agrario	55.00	
2	Se supervisa y promueve la mejora continua del sistema de gestión agraria y el rendimiento organizacional	75.00	60.00
3	Los líderes se involucran activamente con los grupos de interés externos, como agricultores y organizaciones comunitarias	35.00	
4	Se fomenta una cultura de excelencia entre los trabajadores, promoviendo la innovación en prácticas agrarias	70.00	
5	Los líderes gestionan el cambio de manera efectiva, adaptando la organización a nuevas políticas y tecnologías	65.00	

Figura 3

Niveles de excelencia EFQM para la dimensión X1: Dimensión Liderazgo



En cuanto a la tabla 9 y figura 3, la dimensión de Liderazgo en la Dirección Regional de Agricultura de Tacna muestra puntajes moderados en varios indicadores clave, con áreas de fortaleza y áreas que necesitan atención.

Áreas de mejora:

- Comunicación y desarrollo de misión, visión y valores (55%) debe ser una prioridad, ya que los líderes necesitan mejorar en la transmisión de estos aspectos esenciales.
- Involucramiento con grupos de interés externos (35%) es una debilidad importante, lo que sugiere que la organización debe hacer esfuerzos significativos para mejorar su relación con los agricultores y otras partes interesadas clave.
- Gestión del cambio (65%) también necesita más atención, especialmente en la adaptación a nuevas políticas y tecnologías.

Áreas con rendimiento moderadamente bueno:

- La supervisión y promoción de la mejora continua (75%) y el fomento de la cultura de excelencia (70%) son aspectos positivos, pero también podrían beneficiarse de un mayor enfoque para alcanzar niveles de excelencia más altos.

En general, los resultados sugieren que, si bien existen algunos esfuerzos en la dirección correcta, la Dirección Regional de Agricultura Tacna debe centrarse en fortalecer la relación con los grupos externos, mejorar la comunicación de su visión y misión, y optimizar su capacidad para gestionar el cambio de manera efectiva.

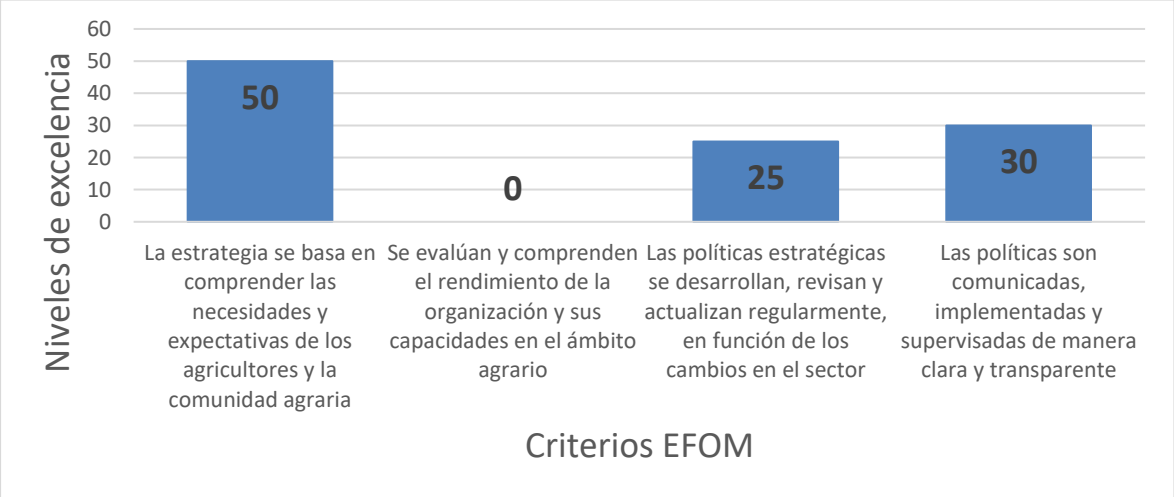
Tabla 10

Niveles de excelencia EFQM para la dimensión X2: Políticas y Estrategias de la DRAT

N°	Dimensión: Políticas y estrategias (X2)	Nivel	X (promedio)
1	La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los agricultores y la comunidad agraria	50	26.25
2	Se evalúan y comprenden el rendimiento de la organización y sus capacidades en el ámbito agrario	0	
3	Las políticas estratégicas se desarrollan, revisan y actualizan regularmente, en función de los cambios en el sector	25	
4	Las políticas son comunicadas, implementadas y supervisadas de manera clara y transparente	30	

Figura 4

Niveles de excelencia EFQM para la dimensión X2: Políticas y estrategias



Los resultados indican niveles bajos de excelencia en todos los indicadores de la dimensión de Políticas y Estrategias de la DRAT. A continuación, se detallan los puntos clave:

Área crítica de mejora

- Evaluación del rendimiento y capacidades (0%) es una debilidad grave. Sin una evaluación adecuada, es imposible ajustar las estrategias o tomar decisiones informadas sobre el desempeño de la organización.
- Desarrollo, revisión y actualización de políticas estratégicas (25%) también presenta un bajo nivel de excelencia, lo que indica que las políticas no se ajustan suficientemente a los cambios del sector agrario.

Áreas que requieren atención:

- Comprensión de las necesidades y expectativas de los agricultores (50%) es moderada, pero debe mejorar para garantizar que las estrategias de la organización sean relevantes y estén alineadas con los intereses de los grupos clave.
- Comunicación, implementación y supervisión de políticas (30%) también es un área de mejora importante. La falta de claridad y transparencia en estos procesos dificulta la efectividad de las políticas.

En general, la Dirección Regional de Agricultura Tacna muestra una falta de madurez y eficacia en la formulación y gestión de políticas y estrategias. Es fundamental que la organización se enfoque en mejorar en áreas críticas como la evaluación del rendimiento, la revisión y actualización de las políticas, y la comunicación clara y efectiva de las mismas para lograr un desempeño más eficiente y alineado con las necesidades del sector agrario.

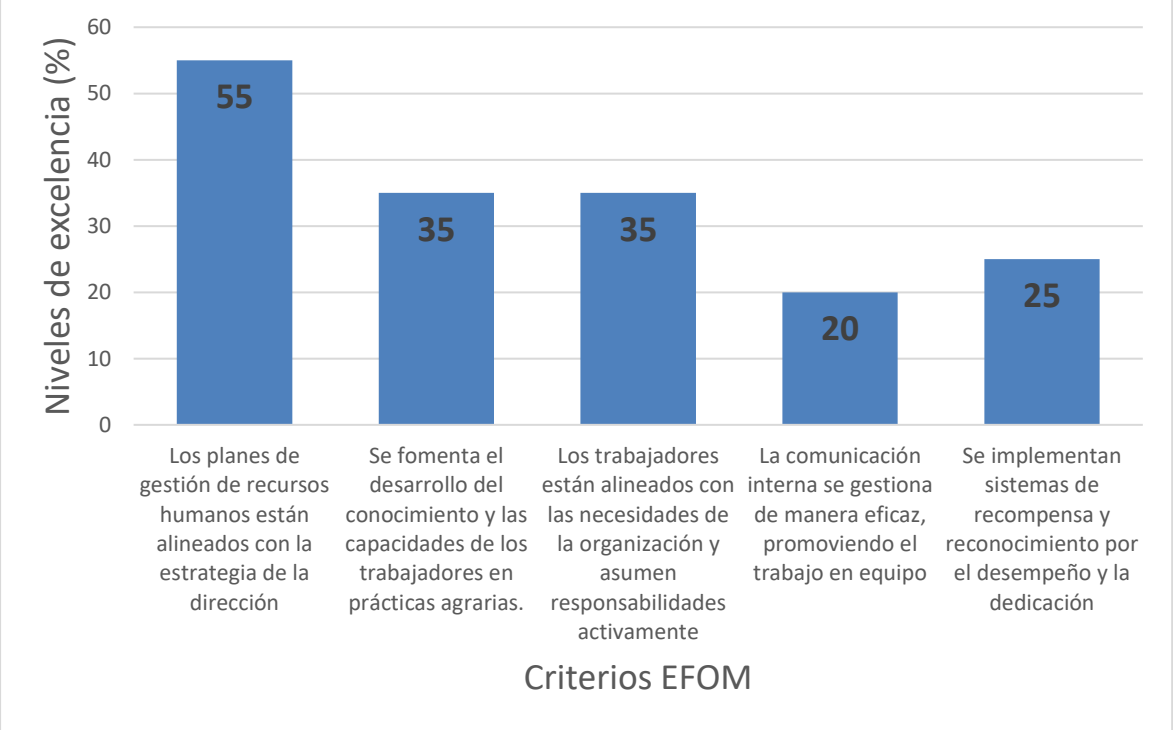
Tabla 11

Niveles de excelencia EFQM para la dimensión X3: Personas de la DRAT

N°	Dimensión: Personas (X3)	Nivel	X (promedio)
1	Los planes de gestión de recursos humanos están alineados con la estrategia de la dirección	55	34
2	Se fomenta el desarrollo del conocimiento y las capacidades de los trabajadores en prácticas agrarias.	35	
3	Los trabajadores están alineados con las necesidades de la organización y asumen responsabilidades activamente	35	
4	La comunicación interna se gestiona de manera eficaz, promoviendo el trabajo en equipo	20	
5	Se implementan sistemas de recompensa y reconocimiento por el desempeño y la dedicación	25	

Figura 5

Niveles de excelencia EFQM para la dimensión X3: Personas



Según la tabla 11 y figura 5, los resultados muestran niveles bajos de excelencia en casi todos los indicadores de la dimensión de Personas. A continuación, se detallan los puntos clave:

Áreas críticas de mejora:

- Comunicación interna (20%) es una de las áreas más débiles. Una comunicación deficiente puede generar serios problemas dentro de la organización y obstaculizar el trabajo en equipo, la implementación de estrategias y la coordinación de esfuerzos.
- Sistemas de recompensa y reconocimiento (25%) es otra área importante de mejora. La falta de reconocimiento puede afectar la motivación y el compromiso de los empleados, lo que es fundamental para mantener un equipo productivo y satisfecho.

Áreas con oportunidades de mejora:

- Desarrollo del conocimiento y las capacidades de los trabajadores (35%) necesita un enfoque más robusto en la formación y el crecimiento profesional.
- Alineación de los trabajadores con las necesidades de la organización (35%) también refleja un bajo nivel de compromiso y alineación, lo que podría sugerir una falta de comunicación efectiva sobre los objetivos organizacionales o una desconexión entre los intereses personales de los empleados y los objetivos estratégicos de la organización.

Área de atención moderada:

- Planes de gestión de recursos humanos alineados con la estrategia de la dirección (55%) tiene un puntaje moderado, indicando que hay una alineación parcial, pero que aún se puede mejorar en términos de integración total entre la gestión de personas y la estrategia organizacional.

En general, la gestión de personas en la Dirección Regional de Agricultura Tacna necesita mejorar significativamente en varias áreas clave, como la comunicación interna, el desarrollo de capacidades de los empleados y el reconocimiento por el desempeño. Además, es importante alinear mejor a los trabajadores con las necesidades estratégicas de la organización y reforzar la implementación de sistemas de recompensa. Mejorar estas áreas contribuirá a aumentar la productividad, el compromiso y el desempeño general de la DRAT.

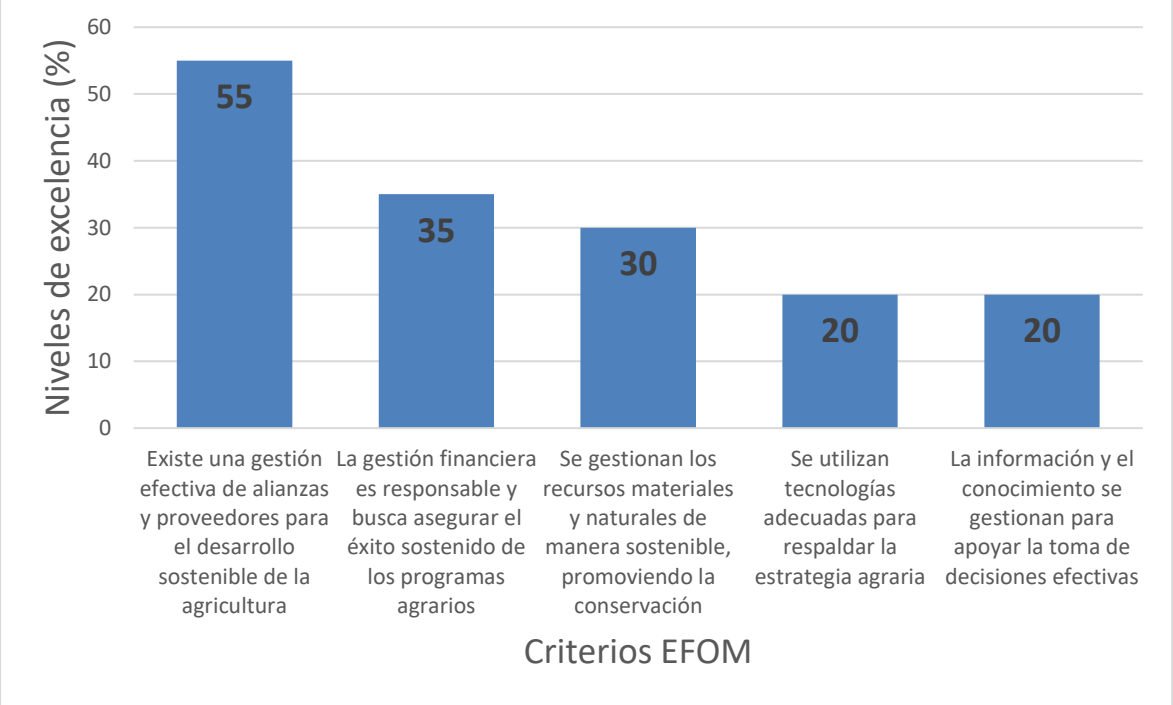
Tabla 12

Niveles de excelencia EFQM para la dimensión X4: Alianzas y Recursos de la DRAT

N°	Dimensión: Alianzas y recursos (X4)	Nivel	X (promedio)
1	Existe una gestión efectiva de alianzas y proveedores para el desarrollo sostenible de la agricultura	55	
2	La gestión financiera es responsable y busca asegurar el éxito sostenido de los programas agrarios	35	32
3	Se gestionan los recursos materiales y naturales de manera sostenible, promoviendo la conservación	30	
4	Se utilizan tecnologías adecuadas para respaldar la estrategia agraria	20	
5	La gestión de la información y del conocimiento se orienta a respaldar decisiones organizacionales eficaces.	20	

Figura 6

Niveles de excelencia EFQM para la dimensión X4: Alianzas y recursos



En la tabla 12 y figura 6 se aprecia que el criterio Gestión de alianzas y proveedores (55%) muestra un desempeño moderado, lo que sugiere que, aunque se están haciendo esfuerzos para establecer relaciones efectivas, aún se puede mejorar la

gestión para asegurar que las alianzas sean realmente productivas y alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible.

En general, la gestión de alianzas y recursos en la Dirección Regional de Agricultura Tacna necesita una mejora significativa en varias áreas clave, especialmente en el uso de tecnologías, la gestión de la información, y la sostenibilidad en la gestión de los recursos materiales y naturales. Es fundamental que la organización invierta más en estas áreas para asegurar que sus programas agrarios sean sostenibles, innovadores y capaces de adaptarse a los cambios y desafíos del sector agrícola.

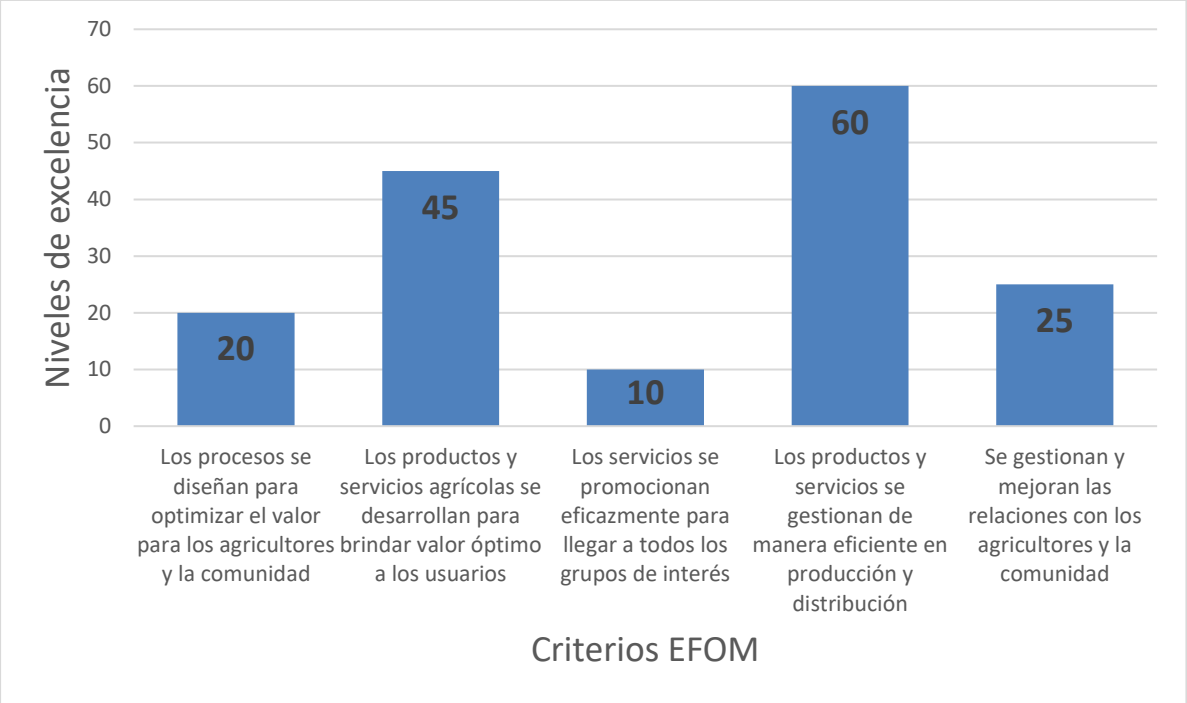
Tabla 13

Niveles de excelencia EFQM para la dimensión X5: Procesos de la DRAT

N°	Dimensión: Procesos (X5)	Nivel	X (promedio)
1	Los procesos se diseñan para optimizar el valor para los agricultores y la comunidad	20	
2	Los bienes y servicios del ámbito agrícola se diseñan con el objetivo de proporcionar el máximo valor a los usuarios.	45	32
3	Los servicios se promocionan eficazmente para llegar a todos los grupos de interés	10	
4	Los productos y servicios se gestionan de manera eficiente en producción y distribución	60	
5	Se gestionan y mejoran las relaciones con los agricultores y la comunidad	25	

Figura 7

Niveles de excelencia EFQM para la dimensión X5: Procesos



Según la tabla 13 y figura 7, el indicador con un puntaje de 60%, muestra que la gestión de los productos y servicios en términos de producción y distribución es moderadamente eficiente. Aunque existe cierta eficiencia en la gestión de la producción y distribución, hay oportunidades para mejorar aún más estos procesos, asegurando que los productos y servicios lleguen de manera oportuna y eficiente a los usuarios.

En general, la gestión de procesos en la Dirección Regional de Agricultura Tacna necesita mejoras significativas en varias áreas clave, especialmente en la promoción de servicios, el diseño de procesos y la gestión de relaciones con los agricultores y la comunidad. Mejorar estos aspectos será crucial para optimizar el valor proporcionado a los agricultores, mejorar la eficiencia de los servicios y fortalecer las relaciones con los grupos de interés.

4.2.2. Análisis Estadística de la Variable 2

4.2.2.1. Análisis estadístico de la variable 2

- Análisis estadístico

Tabla 14

Procesamiento y análisis de la dimensión Resultados en los Clientes/Usuarios de la Dirección Regional de Agricultura Tacna

Código	Cuestionario	Indicadores	Fa	%
Y1a1	Se mantiene una reputación sólida y positiva de la Dirección ante la comunidad agraria	0	19	34.5
		1	27	49.0
		2	8	14.5
		3	1	1.8
Y1a2	El servicio brindado garantiza atención y apoyo a los agricultores de manera eficiente	0	16	29.09
		1	33	60.00
		2	6	10.90
		3	0	

En la tabla 14 se observa que la mayoría de los encuestados (49%) considera que la reputación de la Dirección es poca o moderada. El 34.5% afirma que la reputación es nula, lo que refleja una percepción mayoritaria de que la reputación de la Dirección ante la comunidad agraria no es sólida ni positiva.

Solo 1.8% de los encuestados ve una alta reputación, lo que indica que, en general, la organización no tiene una percepción favorable en la comunidad agraria. Esto sugiere que la Dirección necesita mejorar su imagen y fortalecer su relación con la comunidad.

Por otro lado, el 60% de los encuestados considera que el servicio brindado es poco eficiente y 29.09% lo considera nulo. Esto refleja que existe una percepción mayoritaria de ineficiencia en los servicios ofrecidos por la Dirección a los agricultores.

No hay respuestas indicando alta eficiencia, lo que resalta la necesidad de mejorar significativamente la atención y apoyo brindado a los agricultores. El servicio debe ser optimizado para garantizar una mayor eficiencia en la atención. Por lo que la

Dirección Regional de Agricultura Tacna debe centrarse en mejorar tanto su reputación ante la comunidad como la eficiencia de los servicios brindados a los agricultores para lograr mejores resultados en la dimensión de "Resultados en los Clientes/Usuarios".

Tabla 15

Procesamiento y análisis de la dimensión Resultados en las Personas de la Dirección Regional de Agricultura Tacna

Código	Cuestionario	Indicadores	Fa	%
Y2a1	Se observa motivación en el personal, promoviendo la delegación y asunción de responsabilidades	0	9	18.00
		1	28	56.00
		2	10	20.00
		3	3	6.00
Y2a2	Se realizan actividades de gestión de competencias y rendimiento, favoreciendo el desarrollo profesional	0	21	42.00
		1	14	28.00
		2	10	20.00
		3	5	10.00

En cuanto al Indicador Y2a1: "Se observa motivación en el personal, promoviendo la delegación y asunción de responsabilidades": La mayoría de los encuestados (56%) considera que la motivación en el personal es poca. Esto indica que hay un nivel bajo de motivación y que, en general, no se observa una gran delegación ni asunción de responsabilidades por parte del personal.

Solo un pequeño porcentaje (6%) ve una alta motivación en el personal, lo que sugiere que la organización podría necesitar trabajar en fortalecer la motivación, la delegación de responsabilidades y la autonomía del personal para mejorar este aspecto.

Respecto al indicador Y2a2: "Se realizan actividades de gestión de competencias y rendimiento, favoreciendo el desarrollo profesional": El 42% de los encuestados considera que nunca se realizan actividades para la gestión de competencias y rendimiento, lo que es un indicador alarmante de que la organización podría estar fallando en ofrecer oportunidades claras para el desarrollo profesional del personal.

Un 28% percibe que se realizan pocas actividades, lo que refuerza la idea de que hay una falta de enfoque en la capacitación y el desarrollo profesional.

Solo un pequeño porcentaje (10%) ve que se realizan muchas actividades, lo que muestra que las acciones para mejorar las competencias y el rendimiento son insuficientes.

Por lo que la organización debe invertir en mejorar tanto la motivación del personal como las actividades de desarrollo profesional para optimizar los resultados en esta dimensión.

4.2.2.2. Análisis estadístico por dimensión/indicador

- Estadísticos descriptivos

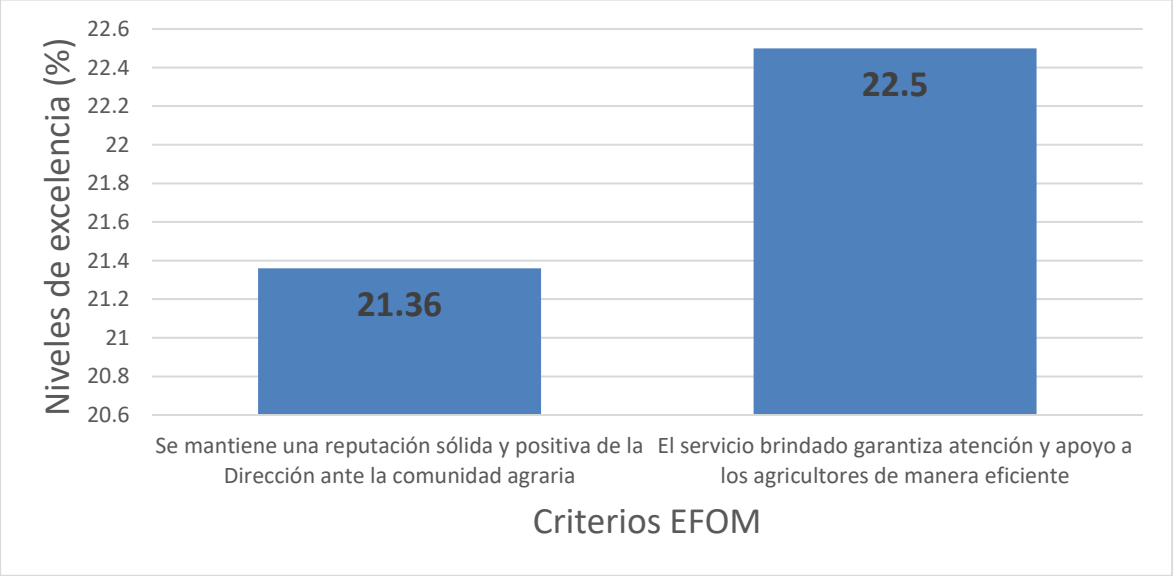
Tabla 16

Niveles de excelencia EFQM para la dimensión Y1: Resultados en los Clientes de la DRAT

N°	Dimensión: Resultados en los clientes (Y1)	Nivel	X (promedio)
1	Se mantiene una reputación sólida y positiva de la Dirección ante la comunidad agraria	21.36	21.93
2	El servicio brindado garantiza atención y apoyo a los agricultores de manera eficiente	22.5	

Figura 8

Niveles de excelencia EFQM para la dimensión Y1: Resultados en los clientes



La dimensión Y1: Resultados en los Clientes tiene una valoración promedio de 21.93, lo que sugiere que los resultados en cuanto a la reputación y la eficiencia del servicio no son completamente satisfactorios. En particular:

La reputación de la Dirección ante la comunidad agraria (valor de 21.36) es relativamente baja, lo que implica que la organización podría mejorar en términos de fortalecer la confianza y la imagen ante los clientes (agricultores).
Aunque el servicio proporcionado a los agricultores tiene una valoración de 22.5, lo que refleja una atención y apoyo moderadamente eficientes, también hay oportunidades para optimizar este servicio.

En general, los resultados sugieren que la organización tiene un desempeño intermedio en esta dimensión y necesita mejorar tanto su reputación como la eficiencia del servicio para obtener mejores resultados en la satisfacción de los clientes.

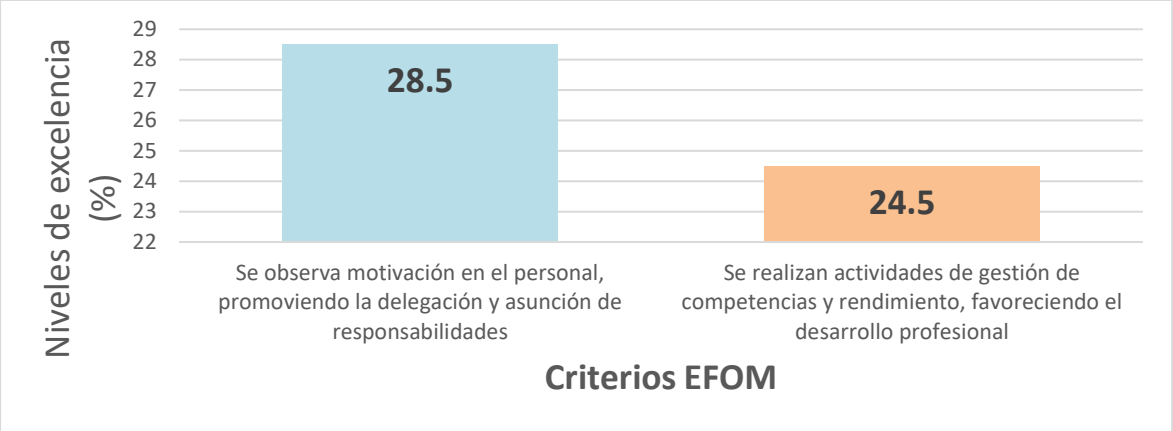
Tabla 17

Niveles de excelencia EFQM para la dimensión Y2: Resultados en las Personas de la DRAT

N°	Dimensión: Resultados en las personas (Y2)	Nivel	X (promedio)
1	Se observa motivación en el personal, promoviendo la delegación y asunción de responsabilidades	28.5	26.50
2	Se realizan actividades de gestión de competencias y rendimiento, favoreciendo el desarrollo profesional	24.5	

Figura 9

Niveles de excelencia EFQM para la dimensión Y2: Resultados en las Personas



El **valor promedio** de **24.5** refleja que se están realizando actividades para gestionar las competencias y el rendimiento del personal, lo cual favorece su desarrollo profesional. Sin embargo, la puntuación más baja en comparación con el primer criterio sugiere que las actividades para gestionar competencias y rendimiento pueden necesitar una mayor profundización y enfoque para mejorar el desarrollo profesional del personal.

La dimensión **Y2: Resultados en las Personas** presenta una valoración promedio de **26.50**, lo que refleja que la organización está en un nivel **intermedio** de desempeño en lo que respecta a la motivación, delegación de responsabilidades y desarrollo profesional del personal. Aunque se están realizando esfuerzos para mejorar la motivación y gestionar las competencias, los resultados indican que hay áreas significativas de mejora. Específicamente, las actividades relacionadas con el desarrollo profesional y la gestión de rendimiento requieren atención adicional para fortalecer los resultados en esta dimensión.

4.2.2.3. Análisis de resumen general

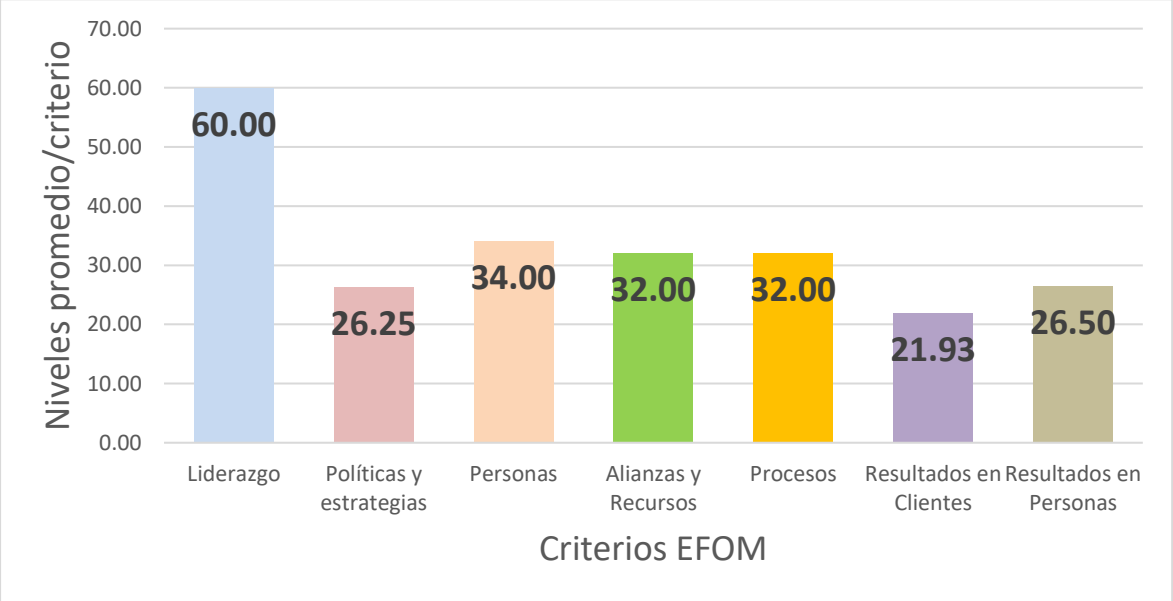
Tabla 18

Niveles promedio de excelencia EFQM de las dimensiones

Dimensiones	Código	Dimensiones/criterios	Valoración/criterio	Valoración de la dimensión
X1	L	Liderazgo	60.00	
X2	PE	Politicas y estratégias	26.25	
X3	P	Personas	34.00	36.85
X4	AR	Alianzas y Recursos	32.00	
X5	Pr	Procesos	32.00	
Y1	RC	Resultados en Clientes	21.93	
Y2	RP	Resultados en Personas	26.50	24.21
Total			**30.53**	

Figura 10

Niveles promedio de excelencia EFQM de las dimensiones



La tabla 18 y figura 10 sugiere que las dimensiones clave de **Liderazgo** y **Resultados en Clientes** tienen un desempeño moderado, pero las dimensiones de **Políticas y Estrategias**, **Alianzas y Recursos**, y **Procesos** presentan una puntuación más baja, lo que podría indicar que la organización tiene áreas significativas de mejora en estos aspectos. La **valoración total** de **30.53** indica que la organización está en un nivel

intermedio de excelencia, con varias oportunidades para mejorar en áreas clave de su gestión y resultados.

De acuerdo con Torrubiano et al. (2011), las organizaciones destacadas cuentan con líderes capaces de construir y materializar el futuro, actuando como referentes de los valores y principios éticos institucionales e inspirando confianza de manera constante. Asimismo, estos líderes muestran flexibilidad, lo que permite a las organizaciones anticiparse y responder eficazmente para asegurar un éxito sostenido. Por su parte, Malcolm (2003) indica que este criterio se relaciona con la forma en que el equipo directivo impulsa el cumplimiento de la misión y visión, promueve los valores fundamentales para el éxito a largo plazo, los integra mediante comportamientos y acciones concretas, y asume un compromiso personal para garantizar que el sistema de gestión organizacional se desarrolle y ejecute correctamente. Estas ideas se encuentran respaldadas por lo expuesto en el marco teórico y por la hipótesis específica HE1 formulada en la investigación.

MATRIZ REDER

El esquema lógico REDER constituye una herramienta de gestión que ofrece una forma estructurada de evaluar el desempeño organizacional. Según esta lógica, toda organización requiere: definir los resultados que pretende alcanzar; planificar y diseñar enfoques bien fundamentados e integrados; desplegar dichos enfoques de manera sistemática para asegurar su correcta implementación; y finalmente, evaluar, revisar y perfeccionar estos enfoques basándose en el seguimiento y análisis de los resultados obtenidos.

Seguidamente, se describe el esquema lógico de la matriz REDER, que incluye tanto los agentes facilitadores como los resultados. La matriz REDER de agentes facilitadores permite analizar los enfoques en relación con cinco criterios: liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, y procesos.

Por su parte, la matriz REDER de resultados apoya el análisis de cuatro criterios fundamentales: resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave.

Tabla 19

MATRIZ AGENTES FACILITADORES

Criterio: Liderazgo

Sub criterio	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Los líderes de la Dirección desarrollan y comunican efectivamente la misión, visión, valores y principios éticos actuando como modelo de referencia en el sector agrario.					
Se supervisa y promueve la mejora continua del sistema de gestión agraria y el rendimiento organizacional.					
Los líderes se involucran activamente con los grupos de interés externos, como agricultores y organizaciones comunitarias.					
Se fomenta una cultura de excelencia entre los trabajadores, promoviendo la innovación en prácticas agrarias.					
Los líderes gestionan el cambio de manera efectiva, adaptando la organización a nuevas políticas y tecnologías.					
Escalas	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**
Valoración	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Criterio: Políticas y estrategias

Sub criterio	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los agricultores y la comunidad agraria					
Se evalúan y comprenden el rendimiento de la organización y sus capacidades en el ámbito agrario					
Las políticas estratégicas se desarrollan, revisan y actualizan regularmente, en función de los cambios en el sector					
Las políticas son comunicadas, implementadas y supervisadas de manera clara y transparente					
Escalas	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**

Valoración	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Criterio: Personas

Sub criterio	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Los planes de gestión de recursos humanos están alineados con la estrategia de la dirección					
Se fomenta el desarrollo del conocimiento y las capacidades de los trabajadores en prácticas agrarias.					
Los trabajadores están alineados con las necesidades de la organización y asumen responsabilidades activamente					
La comunicación interna se gestiona de manera eficaz, promoviendo el trabajo en equipo					
Se implementan sistemas de recompensa y reconocimiento por el desempeño y la dedicación					
Escalas	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**

Valoración	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Criterios: Alianzas y Recursos

Sub criterio	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Existe una gestión efectiva de alianzas y proveedores para el desarrollo sostenible de la agricultura					
La gestión financiera es responsable y busca asegurar el éxito sostenido de los programas agrarios					
Se gestionan los recursos materiales y naturales de manera sostenible, promoviendo la conservación					
Se utilizan tecnologías adecuadas para respaldar la estrategia agraria					
La información y el conocimiento se gestionan para apoyar la toma de decisiones efectivas					
Escalas	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**

Valoración	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Criterio: Procesos

Sub criterio	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Los procesos se diseñan para optimizar el valor para los agricultores y la comunidad					
Los productos y servicios agrícolas se desarrollan para brindar valor óptimo a los usuarios					
Los servicios se promocionan eficazmente para llegar a todos los grupos de interés					
Los productos y servicios se gestionan de manera eficiente en producción y distribución					
Se gestionan y mejoran las relaciones con los agricultores y la comunidad					
Escalas	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**

Valoración	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

En la tabla 19 se observa que .la matriz REDER es una forma de mapear cómo los elementos facilitadores contribuyen a los resultados de la organización en el marco del modelo EFQM. Se observa que respecto al liderazgo se ubica en un 50% y cae en un área donde se puede demostrar evidencias, asimismo, en cuanto a políticas y estrategias; personas; alianzas y recursos; y procesos se ubican dentro del rango de limitada capacidad de demostrar. Esta matriz permite identificar áreas de mejora y optimización, orientando a la Direccion Regional de Agriculura Tacna hacia una mejora continua que permita alcanzar la excelencia en la gestión agraria.

Tabla 20

MATRIZ REDER PARA RESULTADOS

Criterio: Resultados en los clientes

Sub criterio	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Se mantiene una reputación sólida y positiva de la Dirección ante la comunidad agraria					
El servicio brindado garantiza atención y apoyo a los agricultores de manera eficiente					
Escalas	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**
Valoración	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Criterio: Resultados en las personas

Sub criterio	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Se observa motivación en el personal, promoviendo la delegación y asunción de responsabilidades					
Se realizan actividades de gestión de competencias y rendimiento, favoreciendo el desarrollo profesional					
Escalas	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**

Valoración	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Criterio: Resultados en la sociedad

Sub criterio	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Se evalúa el impacto ambiental de las actividades y su efecto en la sociedad					
Se cumple con la legislación y normativas oficiales del sector agrario					
Escalas	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**

Valoración	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Criterio: Resultados clave

Sub criterio	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Se analizan los resultados en materia económica, política y estratégica en el ámbito agrario.					
Se observa el uso eficiente de tecnología, información y conocimiento en la gestión					
Escalas	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**
Valoración	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

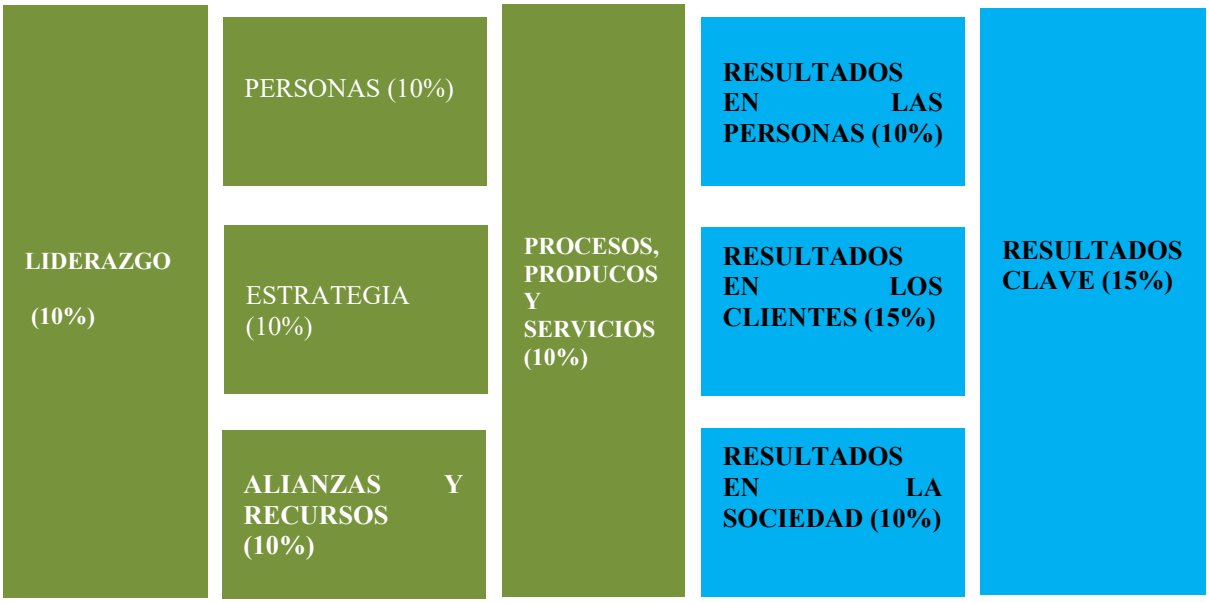
Respecto a la tabla 20, los valores de **20** y **25** en la matriz REDER para resultados indican que hay **áreas significativas de oportunidad y mejora**. La Dirección Regional de Agricultura Tacna debería analizar detenidamente estas áreas para identificar y corregir deficiencias en sus **agentes facilitadores** (liderazgo, políticas, recursos, etc.) que podrían estar limitando los **resultados** obtenidos. Esto implica la necesidad de tomar medidas correctivas para mejorar el desempeño organizacional y alcanzar niveles más altos de excelencia. El valor de 50 en la matriz REDER para resultados en la sociedad y clave indica que la organización está obteniendo resultados aceptables pero moderados, lo que sugiere que aún puede mejorar para alcanzar un nivel de excelencia superior. La organización debe centrarse en analizar las causas de este desempeño y adoptar estrategias que conduzcan a una mayor eficiencia y efectividad en sus resultados.

4.2.2.4. Puntuación con el modelo EFQM a la excelencia

La Evaluación del Modelo de Gestión de la administración pública de la Dirección Regional de agricultura Tacna a través del modelo EFMQ a la excelencia, se evalúa mediante la matriz REDER, para ello se asigna a cada uno de los nueve criterios del modelo una ponderación, el 50% del total de puntos a los agentes facilitadores y el 50% restante a los resultados, en una escala de 0 a 1000 puntos

Figura 11

Ponderaciones de los criterios del modelo



Nota: Documento de interpretación de la versión 2018 del modelo EFQM para las administraciones públicas

4.2.2.5. Análisis resumen general

Tabla 21

Cálculo de la puntuación total de acuerdo a las ponderaciones de los criterios

Criterio	Porcentaje	Peso específico	Puntos
Liderazgo	60.00	*1.0	60.00
Política y estrategia	26.25	*1.0	26.25
Personas	34.00	*1.0	34.00
Alianzas y Recursos	32.00	*1.0	32.00
Procesos	32.00	*1.0	32.00
Resultados en los clientes	21.93	*1.5	33.00
Resultados en las personas	26.50	*1.0	26.50
Resultados en la sociedad	45.00	*1.0	45.00
Resultados clave	50.00	*1.5	75.00
Puntuación final			**363.75**

La puntuación final de 363.75 refleja el desempeño global de la Dirección Regional de Agricultura Tacna según el modelo EFQM.

Este valor se obtiene considerando tanto la ponderación de cada criterio como los resultados obtenidos en cada uno.

Los criterios de Resultados en los clientes y Resultados clave tienen un peso mayor (1.5), lo que significa que su impacto en la puntuación final es más significativo.

La puntuación final de 363.75 puede ser comparada con otros estándares de referencia o con una puntuación máxima posible para evaluar el nivel de excelencia alcanzado por la organización.

4.3. PRUEBAS ESTADÍSTICAS

4.3.1. Pruebas de Normalidad

4.3.1.1. Prueba de normalidad de variable 1

Es la prueba que permite determinar si las distribuciones de los datos de las variables siguen una distribución normal o no.

Para efectuar la prueba de normalidad el planteamiento de las hipótesis es la siguiente:

H0: Los datos siguen una distribución normal
H0: Sig. > 0.05

H1: Los datos no siguen una distribución normal
H1: Sig. < 0.05

Para la prueba de normalidad, se aplicó la prueba de ajuste de Kolmogorov-Smirnov, por el tamaño de la muestra que es mayor a 50.

Tabla 22

Prueba de normalidad para una Muestra

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión de la calidad EFQM	0,096	113	0,038

Nota: a. Corrección de la significación de Lilliefors

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 22 en lo que respecta a la variable Gestión de la calidad EFQM, se nota que el valor crítico de la prueba o p-valor (Sig. = 0.038) es menor que α= 0,05. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se confirma que los datos relacionados con la variable gestión de calidad EFQM no se distribuyen normalmente.

4.3.1.2. Prueba de normalidad de variable 2

Para efectuar la prueba de normalidad el planteamiento de las hipótesis es la siguiente:

H0: Los datos siguen una distribución normal
H0: Sig. > 0.05

H1: Los datos no siguen una distribución normal
H1: Sig. < 0.05

Para la prueba de normalidad, se aplicó la prueba de ajuste de Kolmogorov-Smirnov, por el tamaño de la muestra que es mayor a 50.

Tabla 23

Prueba de normalidad para una Muestra

	Kolmogorov-Smirnova		
	Estadístico	gl	Sig.
Satisfacción de clientes/usuarios	0,141	113	0,000*

Nota: a. Corrección de la significación de Lilliefors

En la Tabla 23, que muestra los datos de la variable Satisfacción del cliente/usuario, se observa que el valor p (p = 0.000) es menor que el nivel de significancia del 5%. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se confirma que los datos asociados a la satisfacción del usuario no presentan una distribución normal.

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov Smirnov[a]			**Shapiro Wilk**		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig
Muestra 1	.144	8	.001	.934	8	.001
Muestra 2	.116	50	.021	.960	50	.025
Muestra 3	.101	55	.003	.820	55	.006

a. Correlación de significación de Liliefors p-valor

Al analizar los datos y considerando que la muestra supera los 50 casos, se opta por utilizar la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Asimismo, se evidencia que las variables no presentan una distribución normal, dado que el p-valor es menor a 0.05. En consecuencia, se aplicará la prueba Rho de Spearman para evaluar la correlación entre las variables.

4.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

4.4.1. Verificación de hipótesis específicas

4.4.1.1. Verificación de primera hipótesis específica

a. Planteamiento de la hipótesis

Paso 1: Plantear Hipótesis

H0: No Existe influencia significativa entre la dimensión gestión del liderazgo y la satisfacción del personal y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

Ha: Existe influencia significativa entre la dimensión gestión de liderazgo y la satisfacción del personal y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

Paso 2: Nivel de significancia

Alfa = 5% = 0,05

Paso 3: Estadístico de prueba

Tabla 24

Prueba de correlación Rho de Spearman

Correlaciones				
			Gestión de liderazgo	Satisfacción de personas y usuarios
Rho de Spearman	Gestión de liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	0,523**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	113	113
	Satisfacción de personas y usuarios	Coeficiente de correlación	0,523**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	113	113

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Paso 4: Lectura del p-valor

Como el P valor (0.000) es menor al valor de significancia 5%), entonces de rechaza la hipótesis nula (H0), y se acepta la hipótesis alternativa (H1). **La Correlación positiva moderada (0,523)** significa que existe una relación positiva moderada entre la "Gestión de liderazgo" y la "Satisfacción de personas y usuarios". A medida que mejora la gestión de liderazgo, también aumenta la satisfacción de las personas y usuarios, aunque esta relación no es completamente fuerte ni perfecta.

Paso 5: Toma de decisiones

La **Gestión de liderazgo** está positivamente correlacionada con la **Satisfacción de personas y usuarios** con un **coeficiente de correlación de 0,523**, y esta relación es **estadísticamente significativa** al nivel de confianza del 95%. En otras palabras, hay una relación moderadamente fuerte y positiva entre ambas variables, lo que sugiere que un mejor liderazgo está asociado con mayores niveles de satisfacción en las personas y usuarios.

Con base en lo expuesto, se confirma y acepta la primera hipótesis específica.

4.4.1.2. Verificación de la segunda hipótesis específica

Para la comprobación de la segunda hipótesis específica, se formulan la hipótesis nula y la hipótesis alterna de la siguiente manera:

Paso 1: Plantear Hipótesis

H0: No existe influencia significativa entre la gestión del personal y la satisfacción de personas y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna

Ha: Existe influencia significativa entre la gestión del personal y la satisfacción de personas y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna

Paso 2: Nivel de significancia

Alfa = 5% = 0,05

Paso 3: Estadístico de prueba

Tabla 25

Prueba de correlación Rho de Spearman

Correlaciones				
			Gestión del personal	Satisfacción de personas y usuarios
Rho de Spearman	Gestión del Personal	Coeficiente de correlación	1,000	0,425**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	113	113
	Satisfacción de personas y usuarios	Coeficiente de correlación	0,425**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	113	113

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Paso 4: Lectura del p-valor

El valor de **0,000** (para la correlación entre "Gestión del Personal" y "Satisfacción de Personas y Usuarios") indica que la correlación es **estadísticamente significativa**, lo que sugiere que la relación entre ambas variables no es producto del azar.

Paso 5: Toma de decisiones

La correlación de **0,425** sugiere que hay una relación moderada y positiva entre la **gestión del personal** y la **satisfacción de personas y usuarios**. Es decir, una mejor gestión del personal está asociada con una mayor satisfacción de las personas y los usuarios.

Asimismo, esta correlación resulta estadísticamente significativa con un nivel de confianza del 95%, lo que indica que la relación identificada no es producto del azar.

En función de lo señalado, se confirma y valida la segunda hipótesis específica.

4.4.1.3. Verificación de la tercera hipótesis específica

Para la verificación de la tercera hipótesis específica, se establecen la hipótesis nula y la hipótesis alterna de la siguiente forma:

Paso 1: Plantear Hipótesis

H0: No existe influencia significativa entre las políticas y estrategias y la satisfacción de las personas y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

Ha: Existe influencia significativa entre las políticas y estrategias en la satisfacción de las personas y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

Paso 2: Nivel de significancia

Alfa = 5% = 0,05

Paso 3: Estadístico de prueba

Tabla 26

Prueba de correlación Rho de Spearman

Correlaciones				
			Políticas y estrategias	Satisfacción de las personas y usuarios
Rho de Spearman	Políticas y estrategias	Coeficiente de correlación	1,000	0,640**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	113	113
	Satisfacción de las personas y usuarios	Coeficiente de correlación	0,640**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	113	113

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Paso 4: Lectura del p-valor

El valor de **0,000** en la correlación entre "Políticas y Estrategias" y "Satisfacción de las personas y usuarios" indica que esta correlación es **estadísticamente significativa**. El valor es mucho menor que 0,05, lo que significa que la relación observada no es aleatoria y puede considerarse como una relación sólida.

Paso 5: Toma de decisiones

Una correlación de 0,640 indica la presencia de una relación positiva de moderada a fuerte entre las políticas y estrategias y la satisfacción de las personas y usuarios. En otras palabras, cuando las políticas y estrategias de la organización mejoran, la satisfacción de los usuarios y del personal tiende a incrementarse. Además, esta correlación es estadísticamente significativa con un nivel de confianza del 95%, lo que respalda que la relación observada difícilmente se debe al azar.

En función de lo señalado, se confirma y valida la tercera hipótesis específica.

4.4.1.4. Verificación de la cuarta hipótesis específica

Para la verificación de la cuarta hipótesis específica, se establecen la hipótesis nula y la hipótesis alterna de la siguiente forma:

Paso 1: Plantear Hipótesis

H0: No existe influencia significativa entre la disposición de los recursos y la satisfacción de las personas y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

Ha: Existe influencia significativa entre la disposición de recursos y la satisfacción de las personas y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

Paso 2: Nivel de significancia

Alfa = 5% = 0,05

Paso 3: Estadístico de prueba

Tabla 17

Prueba de correlación Rho de Spearman

Correlaciones				
			Disposición de recursos	Satisfacción de las personas y usuarios
Rho de Spearman	Disposición de los recursos	Coeficiente de correlación	1,000	0,340**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	113	113
	Satisfacción de las personas y usuarios	Coeficiente de correlación	0,340**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	113	113

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Paso 4: Lectura del p-valor

El valor de **0,000** en la correlación entre "Disposición de los recursos" y "Satisfacción de las personas y usuarios" indica que esta correlación es **estadísticamente significativa**. Dado que el valor es mucho menor que 0,05, se puede concluir que la relación observada no es producto del azar y es significativa.

Paso 5: Toma de decisiones

Una correlación de 0,340 indica la existencia de una relación positiva de débil a moderada entre la disponibilidad de recursos y la satisfacción de las personas y usuarios. Esto significa que, conforme mejora la disposición de recursos, la satisfacción de los usuarios y del personal también aumenta, aunque de manera más moderada en comparación con las demás dimensiones presentadas en las tablas anteriores. Asimismo, esta correlación es estadísticamente significativa con un nivel de confianza del 95%, lo que confirma que la relación observada es real y no producto del azar.

En consecuencia, se confirma y acepta la cuarta hipótesis específica.

4.4.1.5. Verificación de la quinta hipótesis específica

Para contratación de la quinta hipótesis específica, se plantea las hipótesis nula y alterna:

Paso 1: Plantear Hipótesis

H0: No existe influencia significativa entre los procesos de los servicios y la satisfacción de las personas y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

Ha: Existe influencia significativa entre los procesos de los servicios y la satisfacción de las personas y los usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

Paso 2: Nivel de significancia

Alfa = 5% = 0,05

Paso 3: Estadístico de prueba

Tabla 28

Prueba de correlación Rho de Spearman

Correlaciones				
			Procesos de los servicios	Satisfacción del personal y usuarios
Rho de Spearman	Procesos de los servicios	Coeficiente de correlación	1,000	0,778**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	113	113
	Satisfacción del personal y usuarios	Coeficiente de correlación	0,778**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	113	113

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Paso 4: Lectura del p-valor

El valor de **0,000** en la correlación entre "Procesos de los servicios" y "Satisfacción del personal y usuarios" indica que la correlación es **estadísticamente significativa**. Dado que el valor es mucho menor que 0,05, se puede concluir que la relación observada no es aleatoria y es altamente significativa.

Paso 5: Toma de decisiones

Una correlación de 0,778 evidencia una relación positiva fuerte entre los procesos de los servicios y la satisfacción del personal y de los usuarios. En otras palabras, cuando los procesos de los servicios se optimizan, la satisfacción de las personas y usuarios aumenta de manera considerable. Asimismo, esta correlación resulta estadísticamente significativa con un nivel de confianza del 95%, lo

que confirma que la relación observada es auténtica y no atribuible al azar.

Por lo tanto, se valida y acepta la quinta hipótesis específica.

4.4.2. Verificación de la hipótesis general

Paso 1: Plantear Hipótesis

H0: La gestión de calidad bajo el modelo EFQM no influye significativamente en la satisfacción del personal y usuarios en la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

Ha: La gestión de la calidad bajo el modelo EFQM si influye significativamente en la satisfacción del personal y usuarios en la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

Paso 2: Nivel de significancia

α (alfa) = 5% = 0,05

Paso 3: Regla de decisión

Si $p < \alpha$, se rechaza la hipótesis nula

Si $p > \alpha$, se acepta la hipótesis nula.

Paso 4: Aplicación de la regresión ordinal

Tabla 29

Prueba de ajuste de los modelos y Pseudo R Cuadrado

Contraste de la razón de verosimilitud				*Pseudo R cuadrado*	
Variable	*Chi cuadrado*	*gl*	*Sig*	*Cox y Snell*	*0.550*
Gestión de calidad EFQM	*87.443*	*2*	*0.000*	*Nagelkerke*	*0.651*
				Mc Fadden	*0.457*

Nota:

La tabla 28 nos indica que los datos observados se encuentran ajustados al modelo, (Chi = 87.443 y p= 0.00 < 5%), por lo que la variable Gestión de la calidad bajo el enfoque EFQM realiza buena contribución a la explicación de la variable Satisfacción de personas y usuarios, con un nivel de confianza del 95%.

La prueba de ajuste de los modelos muestra que el modelo para la **Gestión de calidad EFQM** es adecuado y ajusta bien los datos, dado que los resultados son estadísticamente significativos (p-value = 0.000). Los valores de los **Pseudo R cuadrado** (Cox y Snell = 0.550, Nagelkerke = 0.651, McFadden = 0.457) indican que el modelo tiene un buen ajuste, explicando entre el 55% y el 65% de la variabilidad en la variable dependiente, lo cual es un indicativo positivo sobre la capacidad predictiva del modelo utilizado.

Por lo tanto, se rechaza Ho y se acepta la H1. Esto implica que en la medida que la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna logre mejorar el nivel de desarrollo de sus criterios o indicadores, mayor será la satisfacción de las personas y usuarios, así como también sus resultados clave mejorarán, por ende, se enrumbará hacia la excelencia empresarial.

Por lo descrito, se da por verificada y aceptada la hipótesis general.

4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El liderazgo en la DRAT ha obtenido una puntuación de 55 en este criterio, lo cual indica que, aunque existe un esfuerzo por parte de los líderes para comunicar la misión y visión, todavía hay margen para mejorar. Según Bass y Avolio (1994), el liderazgo transformacional es clave en la creación de una visión compartida que inspire a los empleados y demás stakeholders. La efectividad en la comunicación de esta visión es esencial para que la organización se alinee hacia metas comunes, lo que parece no estar completamente alcanzado en la DRAT. La puntuación de 55 sugiere que los líderes todavía pueden trabajar en ser modelos de referencia más consistentes en la comunicación de principios éticos, misión y valores.

Asimismo, en este sentido respecto a la *supervisión y promoción de la mejora continua del sistema de gestión agraria* refleja una puntuación más alta (75) que indica que la DRAT ha avanzado notablemente en promover la mejora continua, especialmente en su sistema de gestión agraria. El modelo EFQM subraya que un liderazgo eficaz debe supervisar y fomentar la mejora continua para garantizar la

sostenibilidad organizacional. Según Kotter (1996), un aspecto esencial del liderazgo es la capacidad para impulsar el cambio y la mejora continua en la organización. La puntuación alta en este indicador sugiere que los líderes en la DRAT están implementando políticas para mejorar continuamente los procesos agrarios, lo que contribuye a un desempeño organizacional más eficiente.

En cuanto a la dimensión de **Políticas y Estrategias** de la Dirección Regional de Agricultura Tacna (DRAT) bajo el modelo EFQM, respecto al criterio que menciona la *estrategia basada en las necesidades y expectativas de los agricultores y la comunidad agraria*, la puntuación de 26.25 refleja que la DRAT aún está en un nivel intermedio en cuanto a la comprensión de las necesidades y expectativas de los agricultores y la comunidad agraria. Según Kaplan y Norton (2001), las organizaciones deben desarrollar estrategias que no solo respondan a las demandas internas, sino también a las expectativas externas de las partes interesadas, especialmente en el sector público, donde las relaciones con la comunidad son cruciales. Una estrategia alineada con estas expectativas es vital para garantizar el apoyo y la cooperación de los agricultores. La puntuación relativamente baja indica que la DRAT podría mejorar en este aspecto, integrando de manera más efectiva las demandas externas en su planificación estratégica. Por otro lado, Porter (1985), sostiene que la estrategia competitiva debe basarse en una comprensión clara de las capacidades internas de la organización y de su rendimiento frente a la competencia. En este contexto, la falta de evaluación del rendimiento limita la capacidad de la DRAT para identificar áreas de mejora y para ajustar sus estrategias en función de los resultados obtenidos.

Respecto a la dimensión **Personas**, la puntuación obtenida de 34 sugiere que la DRAT está en un nivel intermedio en cuanto a la alineación de sus planes de gestión de recursos humanos con la estrategia organizacional. De acuerdo con Ulrich y Dulebohn (2015), la alineación de los recursos humanos con la estrategia organizacional es fundamental para lograr un desempeño superior. La gestión estratégica de recursos humanos debe ser vista como una herramienta clave para alcanzar los objetivos organizacionales. Aunque la puntuación es relativamente moderada, indica que la DRAT está tomando pasos para conectar mejor sus recursos humanos con sus objetivos estratégicos, pero aún tiene margen para mejorar la integración y efectividad de estos planes.

En cuanto a la dimensión **Alianzas y recursos**, Una puntuación de 32 en la gestión de alianzas y proveedores sugiere que la DRAT ha alcanzado un nivel intermedio en la colaboración con aliados clave. Según Barney y Hesterly (2006), las alianzas estratégicas son esenciales para el éxito en el sector agrícola, ya que permiten acceder a recursos, conocimientos y mercados que no serían fácilmente alcanzables de forma independiente. Una puntuación relativamente baja en este indicador puede indicar que la DRAT aún tiene margen para mejorar en la colaboración estratégica con sus proveedores y socios para promover un desarrollo más sostenible. La construcción de relaciones más sólidas y sostenibles con aliados clave podría beneficiar a la organización al mejorar la eficiencia y la capacidad de adaptación ante los cambios del sector.

Por otro lado, la dimensión **Procesos** donde la puntuación de 32 sugiere que los procesos en la DRAT no están totalmente optimizados para generar el máximo valor para los agricultores y la comunidad agraria. Según Davenport (1993), la optimización de procesos es esencial para garantizar que los recursos se utilicen eficientemente, con el objetivo de maximizar los resultados para los clientes y partes interesadas. La puntuación intermedia sugiere que los procesos existentes pueden ser eficientes en algunos aspectos, pero todavía tienen un gran potencial de mejora para crear mayor valor en el sector agrícola. Implementar un enfoque más estratégico y orientado a resultados en el diseño de procesos podría permitir a la DRAT ofrecer un mayor impacto a los agricultores y la comunidad.

También, en la dimensión de los **Resultados en los Clientes/Usuarios** respecto a la eficiencia en la atención y apoyo a los agricultores, los resultados indican que la mayor parte de los encuestados (60%) sugieren una percepción positiva, aunque no completamente satisfactoria. Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), la calidad del servicio es un factor determinante en la satisfacción del cliente, especialmente cuando se trata de servicios públicos que afectan directamente a los sectores productivos como la agricultura. La eficiencia del servicio no solo depende de la rapidez, sino también de la calidez, la personalización y la efectividad en la resolución de problemas. La DRAT podría beneficiarse de una revisión de sus procesos de atención, implementando protocolos más ágiles, mejorando la capacitación del personal, y estableciendo canales más directos de comunicación para garantizar que las demandas de los agricultores sean atendidas oportunamente.

Finalmente. los resultados en la dimensión **Resultados en las Personas** reflejan la motivación y el desarrollo profesional del personal, dos factores clave para garantizar un entorno laboral productivo y efectivo. Los indicadores analizados son la motivación del personal y las actividades relacionadas con la gestión de competencias y rendimiento. Los resultados muestran que el 56% de los encuestados perciben una motivación adecuada, con puntuaciones altas o que indica que, en general, el personal se siente motivado, aunque con áreas que podrían mejorar, como la delegación de responsabilidades. En este sentido, Herzberg (1966) explica que la motivación intrínseca se ve favorecida por el reconocimiento y autonomía en las tareas. Si bien existe una motivación general, parece que aún hay espacio para mejorar la delegación de responsabilidades de manera más estructurada, lo que podría incentivar aún más el sentido de propiedad y responsabilidad dentro de la organización. Fomentar una cultura de empoderamiento y delegación podría reforzar el sentido de propósito entre los empleados y contribuir a una mayor eficiencia organizacional.

En general según Casals, et al. (2006), “Los resultados excelentes con respecto al rendimiento general de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad en la que actúa, se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos”. Según Camarasa (2004), “La nueva orientación de la administración pública hacia la calidad total, al igual que las empresas, deben poner énfasis en situar al cliente externo/ciudadano en el centro de atención de su organización, alcanza a sí misma, a sus empleados (los funcionarios o servidores públicos) a los cuales se les confiere la categoría de clientes internos. Su estructura debe tender a la transformación, al aplanamiento de la jerarquía, a la revalorización de la ética, promoviendo el liderazgo, la satisfacción de su personal considerada como un factor de calidad, al desarrollo de nuevas políticas de personal, de gestión del conocimiento y de aprendizaje organizacional, potenciándose en fin, la vinculación entre empleados y organización, de modo que el trabajo contribuya al desarrollo del individuo en la esfera personal, aporte un espacio gratificante de participación e impulse la mejora de la organización en el campo de juego de un nuevo entorno de eficacia y transparencia”.

De acuerdo con el EFQM (2003), las organizaciones de alto rendimiento identifican y comprenden las competencias esenciales para ejecutar sus políticas, estrategias, objetivos y planes, tanto en el presente como con proyección al futuro. Para fortalecer estas competencias, dichas organizaciones reclutan y promueven el desarrollo profesional de su personal, brindándole de manera constante apoyo activo y positivo. Las organizaciones excelentes fomentan el crecimiento personal, ofreciendo a sus colaboradores la posibilidad de alcanzar y maximizar su potencial, preparándolos para adaptarse y responder eficazmente ante cualquier cambio, ya sea de tipo operativo o que demande nuevas competencias. Este enfoque permite elevar el valor de la puntuación obtenida en el criterio Personas, que en este caso corresponde al 34%.

Respecto a las principales mejoras por implementar en todos los criterios de agentes, incluida la gestión del personal, destacan acciones como: la creación de un consejo de calidad, el cumplimiento de los proyectos programados, la toma de decisiones en coordinación con el personal de planta, la motivación y supervisión del rendimiento del personal, la identificación de sus necesidades formativas, la elaboración de planes de capacitación para el personal técnico y de producción, el aprovechamiento de las oportunidades económicas y de estabilidad que ofrece el país, la elaboración de un balance social, la participación de los empleados en la formulación de políticas y estrategias, el reconocimiento al desempeño del personal, la mejora de las condiciones de higiene y seguridad laboral, el cumplimiento de las especificaciones técnicas en las obras en ejecución, la adecuación de la infraestructura al tamaño de cada unidad organizativa (UO), el grado de automatización en la atención al usuario, la relación entre el presupuesto de mantenimiento programado y el ejecutado por período, y, especialmente, un mayor enfoque en optimizar la satisfacción del usuario, fortaleciendo todos los criterios de los agentes.

Estas acciones buscan elevar la satisfacción de las personas, que actualmente alcanza un 26,5%, valor que, al compararlo con lo reportado por Suca (2019), resulta similar al 29,5% registrado en dicho criterio.

CONCLUSIONES

- Se concluye que la Gestión de liderazgo está positivamente correlacionada con la Satisfacción de personas y usuarios con un coeficiente de correlación de 0,523, y esta relación es estadísticamente significativa al nivel de confianza del 95%., hay una relación moderadamente fuerte y positiva entre ambas variables, lo que sugiere que un mejor liderazgo está asociado con mayores niveles de satisfacción en las personas y usuarios. Por lo descrito, se da por verificada y aceptada la primera hipótesis específica.
- Se concluye que la correlación de 0,425 sugiere que hay una relación moderada y positiva entre la gestión del personal y la satisfacción de personas y usuarios. Es decir, una mejor gestión del personal está asociada con una mayor satisfacción de las personas y los usuarios. Además, esta correlación es estadísticamente significativa a un nivel de confianza del 95%, Por lo descrito, se da por verificada y aceptada la segunda hipótesis específica.
- Se concluye que la correlación de 0,640 sugiere que existe una relación positiva moderada a fuerte entre las políticas y estrategias y la satisfacción de las personas y usuarios. Es decir, a medida que las políticas y estrategias de la organización mejoran, la satisfacción de las personas y los usuarios tiende a ser mayor. Además, esta correlación es estadísticamente significativa a un nivel de confianza del 95%. Se acepta la hipótesis específica 3
- Se concluye que una correlación de 0,340 indica la existencia de una relación positiva de débil a moderada entre la disponibilidad de recursos y la satisfacción de las personas y usuarios. Asimismo, dicha correlación resulta estadísticamente significativa con un nivel de confianza del 95%. En consecuencia, se confirma y valida la cuarta hipótesis específica.
- Se concluye que una correlación de 0,778 refleja una relación positiva fuerte entre los procesos de los servicios y la satisfacción del personal y de los usuarios. En otras palabras, a medida que los procesos de los servicios se optimizan, la satisfacción de las personas y usuarios aumenta de forma significativa. Además, esta correlación es estadísticamente significativa a un nivel de confianza del 95%. Por lo descrito, se da por verificada y aceptada la quinta hipótesis específica

- Se concluye que la Gestión de la calidad bajo el modelo EFQM si influye significativamente en la satisfacción del personal y usuarios en la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna. La prueba de ajuste de los modelos muestra que el modelo para la Gestión de calidad EFQM es adecuado y ajusta bien los datos, dado que los resultados son estadísticamente significativos (p-value = 0.000). Los valores de los Pseudo R cuadrado (Cox y Snell = 0.550, Nagelkerke = 0.651, McFadden = 0.457) indican que el modelo tiene un buen ajuste, explicando entre el 55% y el 65% de la variabilidad en la variable dependiente, lo cual es un indicativo positivo sobre la capacidad predictiva del modelo utilizado. Por lo tanto, se acepta la Hipótesis general.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda fortalecer la implementación del modelo EFQM en todas las áreas de la organización para mejorar la calidad de los servicios y la satisfacción de las personas y usuarios. Esto puede lograrse mediante la formación continua del personal en los principios de calidad total, la mejora de procesos y la atención al cliente. Asimismo, es esencial realizar evaluaciones periódicas del desempeño para identificar áreas de mejora y establecer planes de acción concretos que incrementen a efectividad de la gestión de la calidad.
- Se sugiere invertir en el desarrollo de habilidades de liderazgo en el área de la dirección de la DRAT, especialmente en aquellos puestos clave que influyen directamente en la interacción con los usuarios y el personal. El liderazgo debe ser transformacional, orientado a fomentar, incentivar y orientar a los colaboradores para alcanzar los objetivos de calidad. Además, es recomendable fomentar un liderazgo participativo, en el que se valore la retroalimentación y la colaboración entre niveles jerárquicos para mejorar el ambiente laboral y la satisfacción de los usuarios.
- Es fundamental implementar programas de desarrollo profesional continuo en el área de Recursos Humanos para el personal de la DRAT, especialmente en áreas relacionadas con la atención al público, la resolución de conflictos y la gestión de calidad. La motivación y el bienestar del personal deben ser una prioridad, por lo que se recomienda realizar encuestas periódicas para conocer las necesidades y expectativas de los empleados, lo que permitirá crear un ambiente laboral positivo y enfocado en el logro de los objetivos organizacionales. Además, es necesario implementar políticas de reconocimiento y recompensas por el buen desempeño.
- Se debe revisar y actualizar periódicamente las políticas y estrategias por parte de la dirección y las áreas de logística, innovación, saneamiento físico legal para asegurar que estén alineadas con las necesidades cambiantes de los usuarios y las condiciones del entorno. Además, se recomienda la inclusión activa del personal y los usuarios en la formulación de estrategias, ya sea mediante encuestas o grupos focales, para garantizar que las decisiones estratégicas se adapten mejor a sus expectativas. Es esencial desarrollar un enfoque estratégico que promueva la innovación, la eficiencia y la orientación al usuario.
- Se debe asegurar una adecuada asignación y gestión de los recursos humanos, materiales y tecnológicos para mejorar la calidad de los servicios. Es recomendable

realizar un análisis detallado de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales, priorizando aquellos que tienen un impacto directo en la satisfacción de los usuarios. Además, es importante optimizar la infraestructura y la tecnología disponible para que el personal pueda desempeñar su labor de manera más eficiente y con mayor calidad, lo que repercutirá positivamente en la satisfacción de los usuarios.

- Se recomienda revisar y optimizar los procesos internos relacionados con la entrega de servicios, garantizando que sean ágiles, eficientes y centrados en el usuario. La implementación de herramientas tecnológicas que mejoren la automatización de procesos puede agilizar la atención a los usuarios y reducir la carga de trabajo innecesaria para el personal.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

Alvarado, H (2007). La importancia de los indicadores de gestión (http://search.proquest.com/docview/336410722/832FC5298ACF46E2PQ/7?accountid= 43860)

Arguelles, I. (1995). Gestión de la Calidad en los Municipios Mexicanos. Un Estudio de Caso: Ecatepec de Morelos, Estado de México, 2003-2006. XXI Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública, Calidad y Excelencia en la Gestión Pública.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2006). Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. Pearson Prentice Hall.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.

Camarasa, J.J. (2004). La Calidad en la Administración Pública. Revista Educarm, Edición 2004.

Camisón, César y otros (2007). Sistemas de gestión de la calidad y desempeño: importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+D (http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2878071) (consulta: 8 de setiembre del 2014)

Casals, E. et al. (2006). Guía de Autoevaluación para la Administración Pública – Modelo EFQM de Excelencia. Ministerio de Administraciones Públicas. Madrid, España.

Coaguila, M. (2016). Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad basada en Gestión por Procesos que permita la sostenibilidad y competitividad de las medianas empresas del sector Manufacturero de maderas en el Perú bajo el Modelo EFQM de Excelencia. Tesis. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas-Facultad de Ingeniería.496 p.

Correa, R (2011). Trabajamos para mejorar la calidad del servicio público.

Crozer, R, (1992). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa (ftp://ftp.ucauca.edu.co/Facultades/FIET/Materias/Gestion_tecnologica/2005/

Clase%20 6/12jrza~1.pdf) (consulta: 06 de Agosto 2014).

Dean, J, y Bowen, J. (1994). The effect of academic culture on the implementation of the EFQM Excellence Model in UK universities (http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=27011617&lang=es)

Di con Medios, S. L. (2000). Process innovation: Reengineering work through information technology. Harvard Business Press.

Ecuador: Discurso en el Instituto de Altos Estudios Nacionales.

Chavez, R., & Gómez, C. (2022). La influencia del modelo EFQM en la satisfacción del personal en entidades públicas de Tacna. Revista de Administración y Políticas Públicas, 8(2), 41-58. https://doi.org/10.9876/rapp.2022.0024

EFQM® (2003). Introducción a la Excelencia. Fundación Europea para la Gestión de Calidad. Bruselas, Bélgica.

Escat, M. (2005). Gestión de Recursos Humanos y Estrategia. Recuperado el 26 de junio de 2018, de http:///www.arearh.com/rrhh/gestiónrh.htm Fernández, C., & Pérez, M. (2020). La influencia del modelo EFQM en la satisfacción del personal en instituciones educativas en España. Educación y Gestión, 12(3), 25-37. https://doi.org/10.5678/eg.2020.0091

Fernández, L. & Pérez, T. (2020). Evaluación de los Agentes Facilitadores para la Mejora de la Calidad en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional de Ingeniería y Universidad Nacional Agraria La Molina. Lima, Perú

Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing, 56*(1), 6–21. https://doi.org/10.2307/1252129

Fuentes, M. (2005). La Estructura Sectorial y la Gestión de la Calidad Total. Recuperado el 21 de marzo de 2017, de http://www.mcyt.es

García, S. & Torres, M. (2021). Modelo para la Gestión y Evaluación de la Seguridad Total. Tesis

para optar el título de doctor en Gerencia en la Construcción, Universidad de

Burgos, Departamento de Ingeniería Civil, Burgos, España.

González, M. S., & García, F. J. (2020). The EFQM model and organizational performance: An analysis of the mediating role of employee satisfaction. International Journal of Quality & Reliability Management, 37(3), 504-521. https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2018-0338

Heras-Saizarbitoria, I., & Boiral, O. (2015). How ISO 9001 and EFQM are related: A comparative study. Total Quality Management & Business Excellence, 26(5-6), 536-550. https://doi.org/10.1080/14783363.2014.953649

Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value. Free Press.

Hernández, Roberto, Carlos Fernández y Pilar Baptista. 2010. Metodología de la investigación. México: McGrawHill, Interamericana editores S.A. de C.V.

Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. World Publishing Company.

Jiménez, J.R. (2014). Cultura Organizacional. Curso para Evaluación de El Premio Nacional de Calidad, Instituto Tecnológico Autónomo, México.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business Press.

Khan, M. M., & McCoy, K. (2019). Implementing the EFQM Excellence Model to Improve Customer Satisfaction in the Public Sector

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business Press.

Lavado, M. (1998). La teoria de los dos factores en la satisfaccion del usuario. Dialnet, 4(1), 53-80

Linares, M., & Soto, A. (2023). Implementación del modelo EFQM en el sector comercio en Tacna: Efectos en la satisfacción del cliente y del personal. Revista Regional de Investigación y Desarrollo, 7(1), 22-35. https://doi.org/10.5678/rrid.2023.0010

López, J. A., & Morales, E. (2021). La aplicación del modelo EFQM en la mejora de la satisfacción del cliente en empresas de servicios en México. Revista de Calidad y Gestión, 15(2), 45-59. https://doi.org/10.1234/rcg.2021.0032

Muñoz Machado, F. (1999). Implantación del Modelo EFQM. Recuperado el 15 de enero de 2018, de www.forpas.us.es/aula/.../libro%20calidad204-5_web.pdf

Martín, J. (1998). Incorporación de la Gestión de Calidad en las Instituciones Contraparte que Trabajan con Interjoven. Informe preparado para Interjoven, Chile.

Mendoza, J., & Ruiz, P. (2021). Evaluación del impacto del modelo EFQM en la calidad del servicio y satisfacción del usuario en centros de salud de Tacna. Revista de Calidad en Servicios de Salud, 13(4), 78-92. https://doi.org/10.6543/rcss.2021.0045

Moctezuma, J. (2008). Modelo Q+4D: como medir la satisfacción del cliente más allá de la calidad percibida. España: AENOR.

Nina, L. (2018). Calidad de atención del personal y satisfacción del usuario en el centro de salud Samegu, 2018. Tesis. 68 p.

Norma técnica para la gestión de la calidad de servicios en el sector público (2021) Presidencia de Consejo de Ministros (PCM) y Secretaría de gestión pública.

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469. https://doi.org/10.1177/002224378001700404

Orozco, Y. (2004). Calidad en Organizaciones de Servicios. Recuperado el 25 de mayo de 2017, de http://www. Calidadenorganizacionesdeservicio.com

PCM (2021). Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el sector público. 53 p.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of

Retailing, 64(1), 12-40. https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)80004-4

Pérez, J. (2022). Gestión de calidad en el sector público y privado. Editorial Gestión.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

Ramírez, J., & Salazar, P. (2022). Implementación del modelo EFQM en empresas peruanas: Impacto en la satisfacción del cliente y el desempeño organizacional. Revista Peruana de Gestión Empresarial, 14(2), 89-105. https://doi.org/10.1234/rpge.2022.0054

Romo, L y Quintero, Luis (2014). Gestión de la calidad total de acuerdos con el modelo EFQM: Evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial (http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43301306) (consulta: 24 de agosto del 2014)

Torrubiano, J. et al. (2011). Modelos de Evaluación para la Administración Local. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas y la Calidad de los Servicios (AEVAL), Edición 2011, Madrid, España.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? Human Resource Management Review, 25(2), 188-204. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.02

Vara Horna (2010). Los siete pasos para la elaboración de una tesis. USMP

Vásquez, R., & Mendoza, A. (2020). Evaluación del impacto del modelo EFQM en la satisfacción del usuario en el sector salud en Perú. Revista Peruana de Salud Pública, 19(3), 134-150. https://doi.org/10.6789/rpsp.2020.0076

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Servicios de calidad: marketing y gestión* (7.a ed.). McGraw-Hill Education.

ANEXO

Anexo 1: **Matriz de consistencia**: **Título de investigación: Evaluación de la gestión de calidad EFQM en la administración pública de la Dirección Regional Agricultura Tacna, provincia de Tacna, 2024**

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Tipo de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	Estadísticos
Problema principal ¿Cómo influye la gestión de la calidad en la satisfacción de las necesidades y espectativas del personal y usuarios, valorados bajo los principios del modelo de excelencia EFQM en la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna en el año 2024? **Problemas secundarios** ¿Cómo influye la gestión del liderazgo en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la dirección regional de agricultura Tacna en la provincia de Tacna? ¿Cómo influye la gestión del personal en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la dirección regional de agricultura Tacna en la provincia de Tacna? ¿Cómo influye las políticas y estrategias adoptadas en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna? ¿Cómo influye la disposición de los recursos en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna? ¿Cómo influye los procesos de los servicios en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna?	**Objetivo general** Determinar la influencia de la gestión de la calidad bajo los principios del modelo de excelencia EFQM en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios, en la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna en el año 2024. **Objetivos específicos** a) Establecer la influencia de la gestión del liderazgo en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la dirección regional de agricultura Tacna en la provincia de Tacna. b) Analizar la influencia de la gestión del personal en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la dirección regional de agricultura Tacna en la provincia de Tacna c) Identificar la influencia de las políticas y estrategias adoptadas en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna. d) Evaluar la influencia de la disposición de los recursos en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna. e) Establecer la influencia de los procesos de los servicios en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.	**Hipótesis general** La gestión de la calidad valorado bajo los principios del modelo de excelencia EFQM influye en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios, en la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna en el año 2024. **Hipótesis específicas** a) La gestión del liderazgo influye de manera significativa en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la dirección regional de agricultura Tacna en la provincia de Tacna. b) La gestión del personal influye significativamente en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la dirección regional de agricultura Tacna en la provincia de Tacna. c) Las políticas y estrategias adoptadas influyen significativamente en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna. d) La disposición de los recursos influyen significativamente en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna. e) Los procesos de los servicios influyen significativamente en la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal y usuarios de la administración pública de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.	Gestión de la calidad bajo el modelo EFQM Satisfaccion del personal y usuarios	-Liderazgo -Gestión del personal -Políticas y estrategias -Recursos -Procesos -Satisfacción del personal -Satisfacción de los usuarios	a) Tipo de investigación: Aplicada b) Diseño de investigación: Causal explicativo	a) La población está conformada por los directivos y manos de la institución pública. el segundo estrato está conformado por el personal relacionado con la administración de la DRAT, el tercer estrato son los usuarios potenciales de los servicios. b) Muestra: 8 directivos de la DRAT, 50 personas que laboran en la DRAT y 55 usuarios.	a) Las técnicas a utilizar es la matriz REDER que abarca criterios facilitadores y resultados para la variable independiente y la variable dependiente: b) Instrumentos a utilizar son las siguientes: Para la variable independiente y dependiente: Cuestionario o ficha de evaluación REDER	En el estudio aplicará las técnicas estadísticas: a) Estadística descriptiva: Tablas y figuras estadísticas, así como las medidas de posición central y de dispersión b) Estadística inferencial: para la contrastación de la hipótesis se empleará el estadístico Rho de Sperman y X^2 (chi cuadrado).

Nota: Elaboración propia

Anexo 2: Instrumentos de investigación

Fichas de evaluación REDER (agentes facilitadores)

CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	PUNTUACIÓN (%)				
	0	25	50	75	100
CRITERIO 1. LIDERAZGO ***La capacidad, el estilo de trabajo, la actitud de los trabajadores y el compromiso de las áreas***					
1a. Los líderes de la Dirección desarrollan y comunican efectivamente la misión, visión, valores y principios éticos actuando como modelo de referencia en el sector agrario.					
1b. Se supervisa y promueve la mejora continua del sistema de gestión agraria y el rendimiento organizacional.					
1c. Los líderes se involucran activamente con los grupos de interés externos, como agricultores y organizaciones comunitarias					
1d.. Se fomenta una cultura de excelencia entre los trabajadores, promoviendo la innovación en prácticas agrarias					
1e. Los líderes gestionan el cambio de manera efectiva, adaptando la organización a nuevas políticas y tecnologías.					
CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA ***La planificación y el compromiso con los grupos de interés.***					
2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los agricultores y la comunidad agraria					
2b. Se evalúan y comprenden el rendimiento de la organización y sus capacidades en el ámbito agrario.					
2c. Las políticas estratégicas se desarrollan, revisan y actualizan regularmente, en función de los cambios en el sector					
2d. Las políticas son comunicadas, implementadas y supervisadas de manera clara y transparente					
CRITERIO 3: PERSONAS ***La gestión de los RRHH y el desempeño de las personas***					
3a. Los planes de gestión de recursos humanos están alineados con la estrategia de la dirección.					
3b. Se fomenta el desarrollo del conocimiento y las capacidades de los trabajadores en prácticas agrarias.					
3c. Los trabajadores están alineados con las necesidades de la organización y asumen responsabilidades activamente					
3d. La comunicación interna se gestiona de manera eficaz, promoviendo el trabajo en equipo					
3e. Se implementan sistemas de recompensa y reconocimiento por el desempeño y la dedicación					
CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS ***Las políticas y las alianzas estratégicas y como gestionan los recursos materiales***					
4a. Existe una gestión efectiva de alianzas y proveedores para el desarrollo sostenible de la agricultura					
4b. La gestión financiera es responsable y busca asegurar el éxito sostenido de los programas agrarios					
4c. Se gestionan los recursos materiales y naturales de manera sostenible, promoviendo la conservación.					
4d. Se utilizan tecnologías adecuadas para respaldar la estrategia agraria.					

4e. La información y el conocimiento se gestionan para apoyar la toma de decisiones efectivas					
CRITERIO 5: PROCESOS ***El sistema de gestión que adoptaron y el desarrollo como organización***					
5a. Los procesos se diseñan para optimizar el valor para los agricultores y la comunidad					
5b. Los productos y servicios agrícolas se desarrollan para brindar valor óptimo a los usuarios.					
5c. Los servicios se promocionan eficazmente para llegar a todos los grupos de interés					
5d. Los productos y servicios se gestionan de manera eficiente en producción y distribución					
5e. Se gestionan y mejoran las relaciones con los agricultores y la comunidad					

Fichas REDER para resultados

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES ***Los resultados que han obtenido con su público objetivo***					
6ª. Se mantiene una reputación sólida y positiva de la Dirección ante la comunidad agraria					
6b. El servicio brindado garantiza atención y apoyo a los agricultores de manera eficiente					
CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS *Los resultados que se han obtenido con los trabajadores, desde el punto de vista de la productividad y su aporte con la organización.*					
7a. Se observa motivación en el personal, promoviendo la delegación y asunción de responsabilidades					
7b. Se realizan actividades de gestión de competencias y rendimiento, favoreciendo el desarrollo profesional.					
CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD *La imagen de la organización frente a la sociedad*					
8a. Se evalúa el impacto ambiental de las actividades y su efecto en la sociedad					
8b. Se cumple con la legislación y normativas oficiales del sector agrario					
CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE ***Los resultados en materia económica, política y en estrategias***					
9a. Se analizan los resultados en materia económica, política y estratégica en el ámbito agrario.					
9b. Se observa el uso eficiente de tecnología, información y conocimiento en la gestión.					

Leyenda:

Escala	**0%**			**25%**					**50%**					**75%**					**100%**		
Validación total	**0**	**5**	**10**	**15**	**20**	**25**	**30**	**35**	**40**	**45**	**50**	**55**	**60**	**65**	**70**	**75**	**80**	**85**	**90**	**95**	**100**

0%= No se puede demostrar/sin evidencia
25%= Limitada capacidad para demostrar/alguna evidencia
50% = Se puede demostrar/evidencia
75%= Se puede demostrar plenamente/evidencia clara
100%= Se reconoce como modelo de referencia global/evidencia total

ANEXO 3: FICHAS DE JUICIO DE EXPERTOS

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

I. DATOS GENERALES:

1.1 Apellidos y Nombres del informante: Wilfredo Velásquez Yupanqui
1.2 Grado académico:
1.3 Profesión:
1.4 Institución donde labora:
1.5 Cargo que desempeña:
1.6 Denominación del instrumento: Cuestionario
1.7 Autor del instrumento: Lisseth Rodríguez Atencio

II. VALIDACION

INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los Ítems del instrumento	Muy malo	Malo	regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión			x		
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				x	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				x	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				x	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				x	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y la calidad de ítems presentados en el instrumento			x		
SUMATORIA PARCIAL				6	16	
SUMATORIA TOTAL		22				

III. RESULTADO DE LA VALIDACION

3.1 Valoración total cuantitativa: _____73.3%_____

3.2 Opinión FAVORABLE: _____X_____

DEBE MEJORAR: _____

NO FAVORABLE: _____

3.3 3. Observaciones

_____

_____

_____

_____

Tacna, 3 de Diciembre del 2024

_____

Firma

I. INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

DATOS GENERALES:

1.8 Apellidos y Nombres del informante: Juan José Portugal Tellería
1.9 Grado académico: Magister
1.10 Profesión: Ingeniero
1.11 Institución donde labora: Universidad Privada de Tacna
1.12 Cargo que desempeña: Docente
1.13 Denominación del instrumento: Cuestionario
1.14 Autor del instrumento: Lisseth Rodríguez Atencio

II. VALIDACION

INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO	**CRITERIOS** **Sobre los Ítems del instrumento**	**Muy malo**	**Malo**	**regula**	**Bueno**	**Muy bueno**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				**x**	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				**x**	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				**x**	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				**x**	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				**x**	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y la calidad de ítems presentados en el instrumento				**x**	
	SUMATORIA PARCIAL				**24**	
	SUMATORIA TOTAL	**24**				

III. RESULTADO DE LA VALIDACION

3.4 Valoración total cuantitativa: ____80%_____

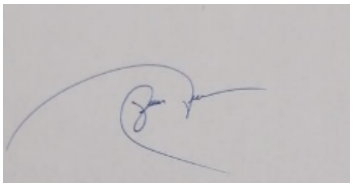
3.5 Opinión FAVORABLE: _____

DEBE MEJORAR: _____

NO FAVORABLE: _____

3.6 3. Observaciones

_____
_____
_____
_____



_____
Firma

I. INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

DATOS GENERALES:

1.15 Apellidos y Nombres del informante: Evelyn Massiel Portugal Mamani
1.16 Grado académico: Magister en Administración y Dirección de Empresas
1.17 Profesión: Ingeniero
1.18 Institución donde labora: Dirección Regional de Agricultura
1.19 Cargo que desempeña: Responsable Técnico
1.20 Denominación del instrumento: Cuestionario
1.21 Autor del instrumento: Lisseth Rodríguez Atencio

II. VALIDACION

INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO	**CRITERIOS** **Sobre los Ítems del instrumento**	**Muy malo**	**Malo**	**regula**	**Bueno**	**Muy bueno**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				**x**	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				**x**	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				**x**	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				**x**	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				**x**	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y la calidad de ítems presentados en el instrumento				**x**	
	SUMATORIA PARCIAL				**24**	
	SUMATORIA TOTAL	**24**				

III. RESULTADO DE LA VALIDACION

3.7 Valoración total cuantitativa: ____80%_____

3.8 Opinión FAVORABLE: _____

DEBE MEJORAR: _____

NO FAVORABLE: _____

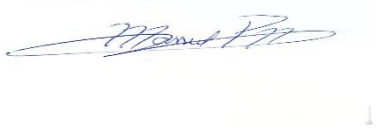
3.9 3. Observaciones

_____

_____

_____

_____



_____

Firma