

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Ingeniería Comercial



**LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO EN LA SUB
GERENCIA DE ESTUDIOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, AÑO 2024**

TESIS

PRESENTADA POR:

Br. DINA EDITH MAMANI FLORES

ORCID: 0009-0001-3186-6267

ASESOR

Dra. Amelia C. Mamani Huanca

ORCID: 0000-0003-2936-912X

Para optar el título profesional de:

Ingeniero Comercial

TACNA-PERÚ

2025

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo **Dina Edith Mamani Flores**, 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 **47910300** Soy autor de la tesis titulada: ***Gestión por procesos y Satisfacción del Usuario en la Sub Gerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024*** , teniendo como asesor a la ***Dra. Amelia C. Mamani Huanca***.

DECLARO BAJO JURAMENTO:

- Ser el único autor del texto entregado para obtener el **Título profesional de 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, 14 de noviembre del 2025



Bach. Dina Edith Mamani Flores

DNI: 47910300

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios, a mis padres y a todas las personas que me han acompañado en este camino. A Dios, por haber estado presente en cada paso que he dado, brindándome cuidado, fortaleza y esperanza incluso en los momentos más difíciles. A mí misma, por mi constancia, esfuerzo y sacrificio a lo largo de estos años. A mis padres, por su amor, apoyo incondicional y por ser pilares fundamentales en la formación de la persona que soy. Espero que todos se sientan orgullosos de la mujer y profesional que sigue creciendo día a día.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por concederme salud, sabiduría y la fortaleza necesaria para alcanzar mis metas. También le agradezco por haberme bendecido con unos padres que, con sus consejos y ejemplo, me guiaron siempre por el buen camino. Asimismo, expreso mi sincero agradecimiento al jurado dictaminador por brindarme la oportunidad y la confianza para culminar uno de los logros más importantes de mi formación profesional.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo Determinar la relación que existe entre la gestión por procesos y la satisfacción del usuario de la subgerencia de estudios del gobierno regional de Tacna, año 2024. La investigación fue de tipo básica, clasificada como descriptiva-correlacional, no experimental, transversal, la población con la que se trabajó fueron los usuarios de la sub gerencia de estudios del gobierno regional de Tacna con una muestra de 60 usuarios. El estudio es de tipo cuantitativo, se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento de recolección de datos el cuestionario, que se estructuró con la escala de Lickert de cinco alternativas, con 15 ítems para la variable independiente y 20 ítems para la variable dependiente. Cabe señalar que el cuestionario para la variable gestión por procesos y satisfacción del usuario se validó mediante la prueba alfa de Crombach. Los resultados obtenidos fueron que existe una correlación positiva y significativa entre la gestión por procesos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna en el año 2024 ($\rho = 0,713$; $p < 0,01$). significativa con la satisfacción del usuario, asimismo el coeficiente de Spearman $\rho = 0,713$ indica una correlación positiva alta entre la gestión por procesos y la satisfacción del usuario. Según la clasificación convencional de la fuerza de asociación. Respecto al análisis en base a sus dimensiones, se obtuvo índices tales como RS de 0,482; RS de 0,598 y un RS de 0,732 respectivamente. Se concluye que se presenta una correlación significativa como positiva entre la gestión por procesos y la satisfacción del usuario.

Palabras clave: Gestión por procesos, satisfacción del usuario, procesos estratégicos, procesos operativos, procesos de soporte

ABSTRACT

The research aimed to determine the relationship between process management and user satisfaction of the studies sub-management of the regional government of Tacna, year 2024. The research was basic, classified as descriptive-correlational, non-experimental, cross-sectional, the population with which it worked were the users of the studies sub-management of the regional government of Tacna with a sample of 60 users. The study is quantitative, the survey technique was applied and as a data collection instrument the questionnaire, which was structured with the five-alternative Lickert scale, with 15 items for the independent variable and 20 items for the dependent variable. It should be noted that the questionnaire for the process management and user satisfaction variables was validated using Crombach's alpha test. The results obtained showed a positive and significant correlation between process management and user satisfaction in the Department of Studies of the Regional Government of Tacna in 2024 ($\rho = 0.713$; $p < 0.01$). Significant correlation with user satisfaction, and the Spearman coefficient $\rho = 0.713$ indicates a high positive correlation between process management and user satisfaction. According to the conventional classification of the strength of association. Regarding the analysis based on its dimensions, indices such as RS of 0.482; RS of 0.598 and RS of 0.732 were obtained, respectively. It is concluded that there is a significant and positive correlation between process management and user satisfaction.

Keywords: Process management, user satisfaction, strategic processes, operational processes, support processes

INDICE

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
INDICE	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I :PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1. Identificación y determinación del problema.....	4
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.2.1. Problema principal	7
1.2.2. Problemas secundarios	7
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.4.1. Objetivo general.....	9
1.4.2. Objetivos específicos	9
1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.5.1. Hipótesis general.....	10

1.5.2. Hipótesis específicas	10
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO.....	11
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.1.1. Internacionales	11
2.1.2. Nacionales	12
2.2. BASES TEÓRICAS.....	14
2.2.1. Gestión por procesos	14
2.2.1.1. Definición	15
2.2.1.2 Teorías.....	15
a. Teoría Burocrática de la Administración.....	15
b. Teoría Clásica de la Administración	15
c. Teoría de Sistemas	16
d. Teoría contingencial	16
<i>Procesos Estratégicos</i>	20
<i>Procesos Operativos</i>	21
<i>Procesos de Soporte</i>	21
CAPÍTULO III : METODOLOGÍA.....	31
3.1. Tipo de Investigación.....	31
3.2. Nivel de investigación.....	31
3.3. Diseño de investigación	31
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	31

3.4.1. Población.....	31
3.4.2 Muestra	32
3.5 VARIABLES E INDICADORES	32
3.1. VARIABLES.....	32
3.1.1. Identificación de variable 1.....	32
3.5.2. Identificación de variable 2.....	33
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	33
3.7. Confiabilidad de los instrumentos	34
3.8. Procesamiento y análisis de datos	34
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	36
4.1. Descripción del trabajo de campo	36
4.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS.....	36
4.2.1. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA VARIABLE GESTIÓN POR PROCESOS ..	36
4.2.1.1. Dimensión proceso estratégico	36
4.2.1.2. Dimensión Procesos misionales u operativos.....	41
4.2.1.3. Dimensión Procesos de apoyo o soporte	45
4.2.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA VARIABLE SARTISFACCIÓN DEL USUARIO	48
4.2.2.1. DIMENSIÓN RENDIMIENTO PERCIBIDO	48
4.3 Resumen de análisis estadístico por dimensiones de las variables	65
4.4. Verificación de la Hipótesis	66
4.4.1 Verificación de la hipótesis específica 1	66

4.4.2 Verificación de la hipótesis específica 2	67
4.4.3 Verificación de la hipótesis específica 3	69
4.4.4 Verificación de la hipótesis general.....	70
4.5 Discusión de resultados.....	71
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
APÉNDICE.....	79
APÉNDICE A: MATRIZ DE CONSISTENCIA	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Atención a usuarios que acudieron a la Sub Gerencia de Estudios-GORE Tacna.....	32
Tabla 2 Alfa de Cronbach	34
Tabla 3 Análisis estadístico por dimensiones de la variable gestión por procesos	65
Tabla 4 Análisis estadístico por dimensiones de la variable satisfacción del usuario	65
Tabla 5 Prueba de normalidad.....	66
Tabla 6 Hipótesis específica 1.....	67
Tabla 7 Hipótesis específica 2.....	68
Tabla 8 Hipótesis específica 3.....	69
Tabla 9 Hipótesis general.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases de la gestión por procesos.....	18
Figura 2. Organigrama de la institución GORE-Tacna Organigrama de la institución GORE-Tacna.....	25
Figura 3. Pregunta 1. ¿Cómo considera que se desarrolla el proceso de verificación de políticas en la institución, en relación con la función de la SGE en la elaboración del estudio definitivo para la ejecución adecuada de un proyecto de inversión?	36
Figura 4. Pregunta 2. ¿Cómo califica las estrategias planteadas por la institución para garantizar que los estudios definitivos elaborados por SGE respondan a las necesidades operativas de los proyectos de inversión?	37
Figura 5. Pregunta 3. ¿Cómo considera la formulación de objetivos institucionales para asegurar el cumplimiento de las metas vinculadas a los proyectos elaborados por la SGE?	38
Figura 6. Pregunta 4. ¿Cómo califica las estrategias diseñadas por la SGE para asegurar la coordinación con todas las áreas involucradas en los proyectos de inversión? 4	39
Figura 7. Pregunta 5. ¿Cómo califica la disponibilidad de acceso a las resoluciones y documentos que respaldan los estudios definitivos elaborados por la GGE?	40
Figura 8. Pregunta 6. ¿Cómo califica el proceso de evaluación de las funciones que se realiza la SGE en la elaboración del estudio definitivo?.....	41
Figura 9. Pregunta 7. ¿Cómo considera la presentación y claridad de las funciones específicas que la SGE desempeña dentro de los proyectos de inversión?.....	42
Figura 10. Pregunta 8. ¿Cómo considera la solución de problemas relacionados con los estudios definitivos de proyectos de inversión gestionados por la SGE?	43
Figura 11. Pregunta 9.¿Cómo califica el tiempo de respuesta de la SGE ante ajustes o problemas identificados en los estudios definitivos?.....	44
Figura 12. Pregunta10 ¿Cómo califica la planificación y el desarrollo de los cronogramas que la SGE establece para la elaboración de los estudios definitivos?	45
Figura 13. Pregunta11 ¿Cómo califica el nivel de conocimiento y especialización del personal de la SGE en el desarrollo de estudios definitivos?.....	45
Figura 14. Pregunta12 ¿Cómo considera los planes y programas de motivación e incentivos aplicados al personal de la SGE para garantizar la calidad de sus estudios?	46
Figura 15. Pregunta13 ¿Cómo considera las evaluaciones de desempeño del personal de la SGE según los criterios de calidad y eficiencia en los estudios definitivos?	47
Figura 16. Pregunta 14 ¿Cómo consider los métodos de evaluación utilizados para medir el desempeño del personal SGE según los criterios de calidad y eficiencia en los estudios definitivos?.	47
Figura 17. Pregunta 15 ¿Cómo considera la retroalimentación brindada a la SGE respecto al desarrollo y resultados de los estudios definitivos que ejecuta?	48
Figura 18. Pregunta 1 En el proceso de entrega de valor el usuario está satisfecho con el servicio que brinda la institución.....	49
Figura 19. Pregunta 2 ¿Considera que las normas establecidas por la institución hacen que su trámite sea complicado?	49
Figura 20. Pregunta 3 ¿Cree Ud. Que la institución está simplificando sus procesos para realizar su trámite?	50
Figura 21. Pregunta 4 ¿Cree Ud. Que los procesos administrativos está generando buenos resultados?	51
Figura 22. Pregunta 5 ¿Cree Ud. Que el uso de las computadoras e internet acelera la atención que recibe?.....	51
Figura 23. Pregunta 6 Para asegurar la satisfacción de los usuarios, cree que la Sub Gerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna brinda un servicio adecuado	52
Figura 24. Pregunta 7 ¿Cree Ud. Que el desempeño del trabajador es de manera eficiente al momento de brindarle información?	52

Figura 25. Pregunta 8 La institución con los resultados obtenidos cubre las expectativas del usuario	53
Figura 26. Pregunta 9 Con el trabajo que se realiza en la Sub Gerencia de Estudios del GORE Tacna se percibe la satisfacción del usuario	54
Figura 27. Pregunta 10 ¿Considera que el rendimiento de los trabajadores es favorable al momento de realizar los trámites?	54
Figura 28. Pregunta 11 ¿Le parece que el personal de la institución atiende a los usuarios con lentitud?	56
Figura 29. Pregunta 12. Le parece que los plazos establecidos para obtener sus documentos son óptimos?.....	56
Figura 30. Pregunta 13. Considera que la Sub Gerencia de Estudios del Gore Tacna brinda el servicio que el usuario espera recibir	57
Figura 31. Pregunta 14. ¿Considera que el servicio brindado es rápido y oportuno?.....	58
Figura 32. Pregunta 15. ¿Cree Ud. Que los orientadores están capacitados para brindarle la información precisa?	59
Figura 33. Pregunta 16. ¿Considera que el personal se muestra dispuesto a ayudarlo ante cualquier duda?.....	60
Figura 34. Pregunta 17. El servicio que brinda el área responde a las expectativas del usuario	61
Figura 35. Pregunta 18. Para lograr las metas de la institución se realizan algunas variaciones en el procedimiento con el propósito de cumplir con las expectativas del usuario	62
Figura 36. Pregunta 19. ¿El personal le brinda el tiempo necesario para resolver las dudas con respecto a su documentación?.....	63
Figura 37. Pregunta 20. ¿Se siente satisfecho con el servicio recibido?.....	64

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la administración pública a nivel mundial ha transitado desde modelos burocráticos tradicionales hacia enfoques modernos orientados a la eficiencia, la transparencia y la satisfacción del ciudadano. Uno de los paradigmas que ha cobrado mayor relevancia en este proceso es la gestión por procesos, entendida como una metodología que permite alinear las actividades organizacionales con los objetivos institucionales y las expectativas de los usuarios, generando valor público de forma sostenible (Armistead & Machin, 1997; Jarrar & Aspinwall, 1999). En organismos multilaterales como la OCDE y la CEPAL, se ha promovido este enfoque como un componente esencial de la gobernanza moderna, destacando su potencial para fortalecer el desempeño institucional y mejorar la confianza ciudadana en el Estado (OCDE, 2017).

A nivel latinoamericano, varios países han implementado reformas estructurales en sus sistemas administrativos bajo el marco de la Nueva Gestión Pública (NGP), incorporando herramientas de gestión por procesos como parte de sus políticas de modernización. En este sentido, la satisfacción del usuario se ha posicionado como un indicador clave de desempeño, al representar la percepción ciudadana respecto a la calidad, oportunidad y efectividad de los servicios ofrecidos por las entidades del Estado (López & Rojas, 2022). Experiencias exitosas en países como Chile, Colombia y Uruguay evidencian que la institucionalización de procesos claros, medibles y orientados al ciudadano conlleva mejoras significativas en la percepción del servicio público (CEPAL, 2020).

En el caso peruano, la gestión por procesos ha sido formalmente reconocida e impulsada mediante la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, aprobada por Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM y actualizada en 2021. Esta política establece como lineamiento central la implementación de procesos eficientes y orientados al ciudadano en todas las entidades públicas del país, destacando que la satisfacción del usuario debe ser considerada como un resultado clave de la intervención pública (PCM, 2021). Además, entidades como la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) y la Secretaría de Gestión Pública han promovido el uso de herramientas como mapas de procesos, indicadores de calidad y sistemas de mejora continua para optimizar la gestión estatal (SERVIR, 2022).

En el ámbito regional, el Gobierno Regional de Tacna enfrenta desafíos específicos asociados a la calidad y oportunidad de los servicios prestados, especialmente en áreas técnicas como la Subgerencia de Estudios, encargada de formular, evaluar y sustentar los proyectos de inversión pública que alimentan el banco de proyectos regional. La creciente demanda ciudadana por servicios eficientes, transparentes y orientados a resultados ha puesto en evidencia limitaciones estructurales en la gestión de procesos, que afectan la percepción del usuario interno (otras unidades del gobierno regional) y externo (ciudadanos, alcaldías, organizaciones sociales) sobre el cumplimiento institucional.

En ese marco, la presente investigación tiene como propósito analizar la relación entre la gestión por procesos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2024. El estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, con el objetivo de identificar si las dimensiones estratégicas, operativas y de soporte de los procesos institucionales se asocian significativamente con los niveles de satisfacción del usuario. Esta indagación cobra relevancia no solo por su valor empírico, sino también por su potencial para orientar políticas de mejora continua y fortalecer las capacidades institucionales a nivel regional.

Así, el estudio se enmarca en una problemática global, nacional y local que converge en la necesidad de consolidar una gestión pública basada en procesos y orientada al ciudadano, de manera que el aparato estatal no solo cumpla funciones administrativas, sino que genere valor público tangible, legítimo y sostenible.

En relación con la estructura del estudio, este se organiza en cuatro capítulos. El Capítulo I, Planteamiento del problema, expone la identificación y delimitación de la problemática de investigación, formula el problema central y los problemas específicos, además de precisar los objetivos generales y específicos. Igualmente, se sustenta la relevancia del estudio y se determinan los alcances de la investigación, ofreciendo un marco claro respecto a las metas y propósitos que orientan el trabajo.

El Capítulo II, Marco teórico, se orienta a la revisión de los antecedentes vinculados a la investigación en los niveles internacional, nacional y local, con el fin de contextualizar adecuadamente el estudio. Asimismo, se presentan los fundamentos teóricos de las variables centrales: gestión por procesos y satisfacción del usuario; se precisan los conceptos básicos empleados a lo largo de la investigación y se formulan las hipótesis generales y específicas,

acompañadas del sistema de variables correspondiente.

El Capítulo III, Metodología, expone el enfoque metodológico adoptado en la investigación, precisando el tipo, diseño y nivel del estudio. Asimismo, se describen la población y la muestra consideradas, las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de datos, así como los procedimientos de procesamiento y análisis, que incluyen tanto el análisis estadístico descriptivo como el inferencial.

Por su parte, el Capítulo IV, Resultados, presenta los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo, detallando los resultados relacionados con las variables gestión por procesos y satisfacción del usuario. En este apartado se lleva a cabo la contrastación de la hipótesis general y de las hipótesis específicas mediante la aplicación de técnicas estadísticas pertinentes, además de la discusión de los resultados en relación con los antecedentes empíricos y los fundamentos teóricos revisados.

Las conclusiones del estudio resumen los hallazgos clave en relación con los objetivos planteados, proporcionando una síntesis de cómo los resultados obtenidos responden a las preguntas de investigación. Las referencias incluyen todas las fuentes bibliográficas consultadas y citadas a lo largo del estudio, asegurando el rigor académico y la credibilidad del trabajo.

Por último, se presentan los anexos de investigación en los que se detalla la matriz de consistencia e instrumentos empleados en el estudio.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación y determinación del problema

En el contexto latinoamericano, el incumplimiento en la implementación de la gestión por procesos es bastante común, ya que no se ha desarrollado un método efectivo para el manejo racional de recursos ni se ha llevado a cabo su adecuada implementación; los esfuerzos han sido superficiales y no se reflejan en la calidad del servicio al usuario (Bárcena, Prado & Máttar, 2015). En el caso de Perú, se han implementado diversos programas institucionales y normativos para mejorar la gestión pública y modernizarla (Secretaría de Gestión Pública, [SGP], 2015), un ejemplo notable es la capacitación continua del personal público en modelos de gestión y procesos, con el objetivo de mejorar la atención al usuario.

Además, dentro de las etapas consideradas para la implementación de la gestión por procesos, se encuentran las fases preparatorias, de diagnóstico e identificación, así como la mejora de procesos, en las cuales también se han identificado fallas que impiden el desarrollo de una eficiencia técnica y operativa (Presidencia del Consejo de Ministros, [PCM], 2015). A nivel nacional, se busca cumplir con un marco referencial de gestión por procesos para estandarizar las diversas etapas involucradas (Alcántara, 2018). Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, se reporta que la calidad del servicio es percibida como baja, con casi el 65% de la población atendida expresando insatisfacción (Llerena & Sánchez, 2020).

En un contexto local, la falta de conocimiento sobre los procesos está causando retrasos en el Gobierno Regional de Tacna, lo que genera diversos problemas. Se ha observado que los procesos estratégicos no siempre se alinean con las funciones asignadas. Aunque la entidad cuenta con un instrumento de gestión por procesos, el Mapa de Procesos del Gobierno Regional de Tacna, este documento no cumple completamente con la normativa de la Secretaría de Gestión Pública, ya que no incluye las fichas de procedimientos. Además, no se está socializando adecuadamente con las distintas áreas, lo que lleva a que la calidad del servicio sea percibida como insatisfactoria. En medio de una búsqueda constante por modernizar el Estado, esta situación se traduce en

problemas tanto procedimentales como estructurales.

Asimismo, es crucial mencionar que los elementos considerados en el desarrollo de estrategias para atender a los usuarios no están alineados con los plazos de entrega requeridos. Los procesos de atención y la transparencia no son comunicados a los usuarios, y no se han realizado capacitaciones informativas. La valoración que tienen los usuarios sobre el servicio no es la adecuada, lo que afecta el correcto desempeño. Aunque la evaluación del desempeño de los funcionarios ha arrojado datos positivos para la continuidad de sus funciones, esto no se refleja en una calidad de servicio satisfactoria. Además, gran parte del personal no está bajo un régimen laboral formal, ya que son prestadores de servicios. También, los equipos enfrentan constantes problemas de funcionamiento en los sistemas de trámites y conectividad, y las actividades de prevención o mantenimiento no se realizan con la debida anticipación.

Otro aspecto a considerar es la falta de un proceso de retroalimentación o de capacitación continua para los funcionarios y servidores, lo cual es fundamental para un desempeño eficiente de sus funciones. Esto sería beneficioso para alcanzar los objetivos y metas de la institución.

La problemática identificada en esta investigación se origina en situaciones observadas de manera cotidiana en la institución, específicamente vinculadas con la satisfacción de los usuarios de la Subgerencia de Estudios del GORE Tacna. Estas dificultades se evidencian principalmente en la atención de trámites, donde destacan los retrasos en la respuesta a las solicitudes, la complejidad de los requisitos, los tiempos prolongados de espera para acceder a un servicio y la limitada o inadecuada información brindada. Dichas deficiencias se reflejan en las quejas registradas en los libros de reclamaciones, donde se advierte que incluso para trámites simples los usuarios deben esperar varios días para obtener una respuesta. Esta situación se explica por la falta de personal debidamente capacitado para ofrecer una atención eficiente en las distintas áreas y por la carencia de condiciones adecuadas que permitan garantizar servicios de calidad dentro de la entidad.

Cabe resaltar que la gestión por procesos se ha convertido en una estrategia esencial para mejorar la eficiencia y eficacia en las organizaciones, incluyendo el sector público. En el contexto de la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, es crucial entender cómo la implementación de esta gestión

afecta la satisfacción de los usuarios. A pesar de los esfuerzos realizados en la modernización administrativa, existen quejas sobre la calidad de los servicios brindados, lo que pone en evidencia la necesidad de evaluar la relación entre la gestión por procesos y la satisfacción del usuario.

En forma particular, la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna enfrenta desafíos significativos en la gestión de sus procesos internos, lo que ha afectado la satisfacción de los usuarios. A través de encuestas y entrevistas, se ha identificado que los usuarios perciben deficiencias en la atención y en la calidad de los servicios proporcionados. Los tiempos de respuesta son considerados excesivos y los procedimientos burocráticos son vistos como complejos y poco transparentes. Esto ha generado un aumento en la insatisfacción y ha limitado la efectividad de la gestión pública en la región. Sin embargo, se estima que la implementación de la gestión por procesos contribuirá a que la institución brinde un servicio de mayor calidad, lo que permitirá instaurar un nuevo sistema de trabajo orientado a la mejora continua, favoreciendo así el incremento de la productividad y el nivel de satisfacción de los usuarios.

Por otro lado, la literatura destaca que una gestión inadecuada de los procesos puede llevar a una disminución en la satisfacción del usuario, afectando la percepción sobre la calidad del servicio público (Jeston & Nelis, 2014). Asimismo, la falta de alineación entre los procesos internos y las expectativas de los usuarios puede resultar en un descontento generalizado (Hammer, 2010). Por otro lado, autores como Van der Aalst (2016) enfatizan que la mejora continua en la gestión por procesos es fundamental para aumentar la satisfacción del usuario, lo que sugiere que una revisión y ajuste de los procedimientos actuales podrían ofrecer soluciones efectivas.

Cabe señalar que, si no se implementan mejoras en la gestión por procesos, la satisfacción del usuario continuará en declive, lo que podría llevar a una disminución en la confianza hacia la Subgerencia de Estudios y, en consecuencia, afectar la percepción general del Gobierno Regional de Tacna. A largo plazo, esto podría repercutir en la participación ciudadana y en la eficacia de las políticas públicas, así como en la retención de talento humano y en la colaboración interinstitucional.

Por lo tanto, la investigación se centrará en identificar las brechas existentes en

la gestión por procesos de la Subgerencia de Estudios y su impacto en la satisfacción del usuario, buscando recomendaciones que contribuyan a mejorar la calidad del servicio ofrecido.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema principal

¿Cómo se relaciona la gestión por procesos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024?

1.2.2. Problemas secundarios

- a) ¿Cómo se relaciona los procesos estratégicos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024?
- b) ¿Cómo se relacionan los procesos operativos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024?,
- c) ¿Cómo se relaciona los procesos de soporte y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Desde la **perspectiva teórica**, La gestión por procesos es un enfoque que busca mejorar la eficiencia y eficacia organizacional mediante la identificación, diseño, ejecución, y monitoreo de procesos clave. Según autores como Hammer y Champy, este enfoque permite una mayor alineación entre los objetivos estratégicos y las operaciones diarias de la organización. Al implementar una gestión basada en procesos, se puede optimizar el uso de recursos y reducir tiempos de respuesta, lo que resulta en un mejor servicio al usuario.

En el contexto del Gobierno Regional de Tacna, la implementación de la gestión por procesos es particularmente relevante debido a la necesidad de mejorar la transparencia, la eficiencia y la calidad de los servicios públicos. La subgerencia de estudios, al ser responsable de la planificación y ejecución de proyectos, debe adaptarse a estos cambios para maximizar la satisfacción de los ciudadanos. La literatura sugiere que una gestión eficaz de procesos en el sector público puede aumentar la confianza del ciudadano en las instituciones.

La gestión por procesos proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas. Al documentar y analizar los procesos, los gestores pueden identificar cuellos de botella y áreas de mejora. Esto no solo optimiza los recursos, sino que también permite una mejor atención al usuario, alineando los servicios ofrecidos con las expectativas y necesidades de la población.

Esta investigación contribuirá al entendimiento de cómo la gestión por procesos impacta la satisfacción del usuario en el contexto específico del gobierno regional. A través de la aplicación de teorías existentes y el análisis de datos empíricos, se generará conocimiento valioso que podría servir de base para futuras investigaciones y para la implementación de mejoras en la gestión pública.

Desde una **perspectiva metodológica**, La investigación adoptará un enfoque cuantitativo, que permite medir variables y analizar relaciones entre ellas. Este enfoque es adecuado para evaluar la satisfacción del usuario de manera objetiva y sistemática. Según Creswell (2014), la investigación cuantitativa proporciona datos que se pueden analizar estadísticamente, lo cual es esencial para validar hipótesis y generalizar resultados a una población más amplia.

Se utilizará un diseño descriptivo-correlacional que facilitará la exploración de la relación entre la gestión por procesos y la satisfacción del usuario. Este tipo de diseño es útil para identificar patrones y correlaciones sin manipular las variables, lo que se alinea con la naturaleza de la gestión pública (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). La implementación de encuestas permitirá obtener datos directos de los

usuarios sobre su percepción de los servicios ofrecidos.

Justificación práctica

Los hallazgos de la investigación ofrecerán información valiosa para la toma de decisiones en la subgerencia de estudios. Al identificar las áreas de mejora en la gestión por procesos, los responsables podrán implementar acciones concretas para elevar la satisfacción del usuario. Esto es fundamental en el ámbito público, donde la percepción ciudadana impacta directamente en la legitimidad de las instituciones (Córdoba, 2016).

La gestión por procesos fomenta una cultura de mejora continua, lo que es esencial para adaptarse a las cambiantes necesidades de los usuarios. Implementar las recomendaciones derivadas de la investigación permitirá no solo optimizar los procesos existentes, sino también innovar en la oferta de servicios, asegurando que se alineen con las expectativas de los ciudadanos.

La investigación contribuirá a fortalecer la relación entre la subgerencia de estudios y sus usuarios. Al incorporar sus opiniones y sugerencias en la gestión, se promoverá un ambiente de colaboración y confianza. Esto es coherente con el enfoque de co-creación en el sector público, que enfatiza la participación activa de los ciudadanos en la mejora de los servicios (Osborne et al., 2016).

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la gestión por procesos y la satisfacción del usuario de la subgerencia de estudios del gobierno regional de Tacna, año 2024.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Establecer la relación que existe entre los procesos estratégicos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno

Regional de Tacna, año 2024.

- b) Identificar la relación que existe entre los procesos operativos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024.
- c) Demostrar la relación que existe entre los procesos de soporte y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024

1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Hipótesis general

La gestión por procesos se relaciona significativamente con la satisfacción del usuario de la subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024.

1.5.2. Hipótesis específicas

- a) Existe relación significativa entre la dimensión de los procesos estratégicos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024.
- b) Existe relación significativa entre la dimensión de los procesos operativos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024.
- c) Existe relación significativa entre la dimensión de los procesos de soporte y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Internacionales

García (2021) propone en su investigación el objetivo de mejorar el servicio de consulta externa en el Centro de Salud de Quito. El enfoque del estudio fue cuantitativo y se llevaron a cabo encuestas a una población de 183 pacientes de los servicios sanitarios. De las 19 preguntas planteadas, los resultados más destacados revelaron que el 45.36% de los encuestados estuvo de acuerdo con su satisfacción respecto al tiempo de espera. En relación a la atención del personal encargado de administrar las citas, el 35.52% expresó desacuerdo, mientras que el 43.72% mostró desacuerdo sobre la disposición del personal para resolver sus inquietudes y dudas. En cuanto a la infraestructura, el 49.39% estuvo de acuerdo. En conclusión, la investigación evidenció la disconformidad de los usuarios con respecto a la atención de la unidad médica, así como la falta de políticas de mejora continua, especialmente en la consulta externa, lo que a menudo convierte actividades simples en procesos tediosos que generan malestar en los pacientes.

Asimismo, Barrios, Contreras y Olivero (2019) presentaron el artículo científico titulado “La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional”. El propósito de su investigación fue valorar la gestión de procesos y observar cómo esta impacta en el rendimiento organizacional. Se trató de un estudio de enfoque cuantitativo, centrado en medianas y pequeñas empresas del sector comercio y servicios en Barranquilla. No se especificó la muestra en esta investigación. Los instrumentos utilizados incluyeron la revisión documental y la observación detallada, lo que permitió interpretar las fuentes de información. Los resultados principales indicaron que la competitividad es cada vez más relevante en el entorno empresarial y que es crucial implementar herramientas de gestión para alcanzar posiciones

competitivas. Los autores concluyeron que la gestión por procesos está estrechamente relacionada con los procesos administrativos de las diferentes áreas, ya que contribuyen significativamente a la competitividad.

También Aimacaña I. (2013) presentó el estudio titulado “Procesos de calidad y la Satisfacción de los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay Ltda., de la ciudad de Latacunga”, cuyo objetivo general fue determinar cómo los procesos de calidad influyen en el nivel de satisfacción de los clientes (socios) de la cooperativa. La investigación se llevó a cabo con un enfoque descriptivo y correlacional, y se utilizó una muestra de 351 clientes.

La autora concluyó que los clientes de la cooperativa utilizan con mayor frecuencia el servicio de crédito ofrecido, mientras que el uso del servicio de inversiones es mínimo, lo que representa una debilidad en el desempeño de la entidad. Se observó que un número considerable de clientes calificó los procesos de calidad de la cooperativa como muy buenos, lo que indica que se están satisfaciendo parcialmente sus necesidades. Sin embargo, también se identificaron clientes que consideran que los procesos son deficientes, lo que refleja su insatisfacción.

Aunque una parte significativa de los clientes se siente satisfecha con los procesos de calidad, no se puede ignorar que un grupo considerable de personas no lo está, lo que sugiere la existencia de fallas en la prestación del servicio. Además, algunos clientes no perciben el servicio como ágil y oportuno en sus transacciones. La cooperativa está trabajando para ofrecer una atención al cliente adecuado y cumplir con sus expectativas, pero aún no logra satisfacer completamente las demandas de los clientes al confiar su dinero. Se destaca la necesidad de establecer lineamientos en los procesos de servicio, como la implementación de un Manual de Calidad, para mantener y mejorar la calidad del servicio, aumentar la confiabilidad y enfocarse en la satisfacción de los socios.

2.1.2. Nacionales

Asimismo, Bellido (2022) en la investigación llevado a cabo tuvo como

objetivo establecer la relación entre la Gestión por Procesos y la Calidad de Servicio en la consulta externa del Hospital Antonio Lorena en Cusco. Se trató de un estudio aplicado, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, nivel correlacional y corte transversal. La población de estudio estuvo compuesta por 150 pacientes que visitan diariamente el servicio de consulta externa del hospital, a quienes se les aplicó un instrumento de medición con 34 ítems, utilizando una escala ordinal. Se analizaron los resultados descriptivos, donde la gestión por procesos recibió calificaciones del 12% como buena, 81% como regular y 7% como mala. De manera similar, la calidad del servicio fue evaluada con un 24% como buena, 69% como regular y 9% como mala. Además, se llevó a cabo una prueba de hipótesis utilizando la estadística inferencial Rho de Spearman, que arrojó un coeficiente de correlación de 0.717, indicando una relación positiva moderada, junto con un grado de significancia de 0.000, menor a 0.05. Esto llevó a aceptar la hipótesis afirmativa y rechazar la hipótesis nula. En conclusión, se determinó que la Gestión por Procesos tiene una relación significativa con la Calidad de Servicio en los consultorios externos del Hospital Antonio Lorena en Cusco.

Por otro lado, el estudio realizado por Coronado (2021) tuvo como objetivo establecer la relación entre la gestión por procesos y la calidad del servicio en el Gobierno Regional de San Martín. Se llevó a cabo un estudio básico con un diseño no experimental, transversal y correlacional. La población estuvo compuesta por 641 colaboradores del Gobierno Regional de San Martín, actualizados al 2020. A través de la aplicación de una fórmula estadística para muestras finitas, se seleccionaron 241 participantes, de los cuales el 48 % eran mujeres y el 52 % hombres. Los cuestionarios aplicados revelaron que la gestión por procesos en el Gobierno Regional de San Martín es considerada regular en un 37.3 %, mientras que el nivel de calidad del servicio también se evaluó como regular, alcanzando un 40.7 %. Como resultado, se concluyó que existe una relación entre las dimensiones de la gestión por procesos y la calidad del servicio a nivel general (valor $p < .050$; $\rho = .184$), lo que permite aceptar la hipótesis de investigación.

El estudio realizado por Martel (2020) tuvo como finalidad establecer la relación entre la Gestión por Procesos y la Satisfacción del Usuario en la Oficina de Normalización Previsional de Lima en 2020. En cuanto a los elementos tangibles, Pardo (2017) define la gestión por procesos como la implementación del ciclo de mejora continua, que incluye las etapas de planificar, ejecutar,

verificar y actuar. Por otro lado, Gosso (2008) indica que la satisfacción del usuario se origina de una variación emocional que surge de la comparación entre las expectativas del usuario y el servicio recibido. Este estudio es de tipo básico, con un nivel descriptivo correlacional y enfoque cuantitativo, utilizando un diseño no experimental y de corte transversal. La población objeto de estudio estuvo compuesta por 30 colaboradores del área de verificación y acreditación de la ONP, a quienes se les envió una encuesta virtual a través de Google Forms, utilizando una escala de Likert. Además, el análisis de los datos se llevó a cabo con el software SPSS versión 25.0, que permitió la creación de tablas y gráficos. Finalmente, se concluyó que existe una relación positiva entre las variables analizadas: la Gestión por Procesos y la Satisfacción del Usuario de la Oficina de Normalización Previsional en Lima en 2020.

Oscoco & Ramos (2017) en la investigación titulada “Relación entre la gestión por procesos y el nivel de satisfacción del usuario de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) San Borja, Lima”, se llevó a cabo con el objetivo de determinar cómo se relacionan la gestión por procesos y el nivel de satisfacción de los usuarios en la SUNARP de San Borja, Lima.

Se realizó un estudio correlacional con un diseño no experimental y de corte transversal, abarcando una población de 500 usuarios de la SUNARP en San Borja, de la cual se seleccionó una muestra representativa de 217 usuarios. La técnica empleada fue la encuesta, utilizando un cuestionario compuesto por 27 preguntas relacionadas con los indicadores de estudio. Este cuestionario fue sometido a un estudio piloto para evaluar su confiabilidad, utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach.

Los resultados obtenidos se presentan en tablas y gráficos, y confirmaron la hipótesis general, indicando que existe una relación significativa entre la gestión por procesos y el nivel de satisfacción del usuario en la SUNARP San Borja, Lima.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Gestión por procesos

2.2.1.1. Definición

Pardo (2017) definió la gestión por procesos como la implementación del ciclo de mejora continua, que incluye las etapas de planificación, ejecución, verificación y actuación (PHVA) de los procesos. Por su parte, Bergholz (2011) afirmó que la gestión por procesos se centra en cómo dirigir el trabajo, buscando el desarrollo constante de las actividades en una organización a través del reconocimiento, clasificación, especificación y documentación, con el fin de mejorar los procesos. Rojas (2000) destaca que la gestión por procesos implica la capacidad de manejar toda una organización, estableciendo los procesos como resultado de acciones orientadas a generar un valor agregado en las entradas para obtener resultados óptimos que satisfagan las necesidades de la empresa. Asimismo, Molina (2001) describió la gestión por procesos como la adecuada coordinación entre los recursos y los procesos empresariales, lo que permite optimizar y mejorar la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Finalmente, Gajardo (2014) señaló que la gestión por procesos es un método que beneficia a las distintas áreas de una institución al identificar, personalizar, plantear, determinar, supervisar y optimizar los procesos, logrando así una mayor productividad y generando confianza en los usuarios.

2.2.1.2 Teorías

a. Teoría Burocrática de la Administración

La Teoría Burocrática de la Administración, desarrollada por Weber (1905), propone que la gestión por procesos es una estrategia administrativa cuya evolución histórica está vinculada a la administración y la organización. Ambas disciplinas buscan la forma más eficiente y efectiva de alcanzar los objetivos dentro de una institución. Esta teoría establece una estructura de trabajo sistematizada que se diferencia de los métodos personalistas, autoritarios o tradicionales, con el fin de que la organización logre un rendimiento eficiente y óptimo.

b. Teoría Clásica de la Administración

Por otro lado, la teoría clásica de la administración, también conocida como corriente fayolista en honor a Henri Fayol, se centra en un enfoque sistemático que examina todos los procesos dentro de una empresa. Esta teoría abarca actividades como la planificación, organización, dirección, coordinación y control

de las funciones esenciales del administrador. Para Fayol, es crucial prever y planificar adecuadamente mediante un programa y realizar estimaciones para asegurar su cumplimiento.

c. Teoría de Sistemas

Según lo citado por Silva (2018), Von presenta la teoría de sistemas, que describe a la organización como un conjunto de partes interconectadas que conforman un todo coherente, creando así un marco sistemático para entender el mundo de la experiencia.

En el contexto de la gestión de procesos, este marco se relaciona con el enfoque del sistema de gestión, donde una organización se entiende como un conjunto de sistemas interactivos formados por procesos.

d. Teoría contingencial

La Teoría Contingencial también indica que las organizaciones son diversas y se enfrentan a distintas situaciones, lo que las lleva a necesitar múltiples métodos de gestión, ya que cada organización y sus unidades pueden diferir en escala, objetivos y tipo de trabajo (Chandler, Barrera citado, 2014). Esta teoría es la primera en resaltar la relación entre la organización y su entorno, definiendo este último de dos maneras: como un grupo de individuos y organizaciones que se comunican con la organización, y como un conjunto de condiciones financieras, políticas, sociales, técnicas, entre otras.

2.2.1.3 Principios de la gestión por procesos

a. Enfoque en el cliente

La gestión por procesos debe centrarse en la satisfacción del cliente, asegurando que sus necesidades y expectativas sean la guía en el diseño y mejora de los procesos (Kotler, 2016).

b. Mejora continua

La gestión por procesos promueve la mejora continua como un principio fundamental, donde se busca constantemente optimizar los procesos para aumentar la eficacia y la eficiencia organizacional (Deming, 2000).

c. Enfoque basado en procesos

Se debe entender y gestionar las actividades de la organización como un conjunto de procesos interrelacionados que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos (ISO 9001:2015).

2.2.1.4. Objetivos de la gestión por procesos

Según Pérez (1996), los objetivos de la gestión por procesos son los siguientes (p. 206):

- Disminuir costos internos innecesarios: Esto implica reducir el desperdicio y la ineficiencia mediante la eliminación de actividades que no aportan valor.
- Acortar los tiempos de entrega: Se busca disminuir el tiempo del ciclo.
- Aumentar la calidad y el valor percibido por el cliente, de modo que la experiencia de trabajar con el proveedor sea placentera.
- Incluir actividades adicionales de servicio, de bajo costo, cuyo valor sea fácilmente reconocido por el cliente (como la provisión de información).

Desde la perspectiva de la segmentación de procesos, Bravo (2009) establece las siguientes categorías (p. 27):

- Macroproceso: Se define como una estructura de procesos que presenta la característica de recursividad, donde los procesos se descomponen en otros procesos.
- Proceso operativo: Se trata de un proceso de nivel bajo que no puede desagregarse más. Su descripción detallada lleva a un nuevo nivel de profundidad, donde se evidencian las actividades en el diagrama de flujo de información.

2.2.1.5. Fases de la gestión por procesos

La gestión por procesos tiene las siguientes fases:

a. Determinación de procesos

En esta fase, se identifican y documentan los procesos existentes dentro de la organización. Se establece un mapa de procesos que visualiza cómo se interrelacionan. Tiene como objetivo: Conocer el alcance y el contexto de cada proceso.

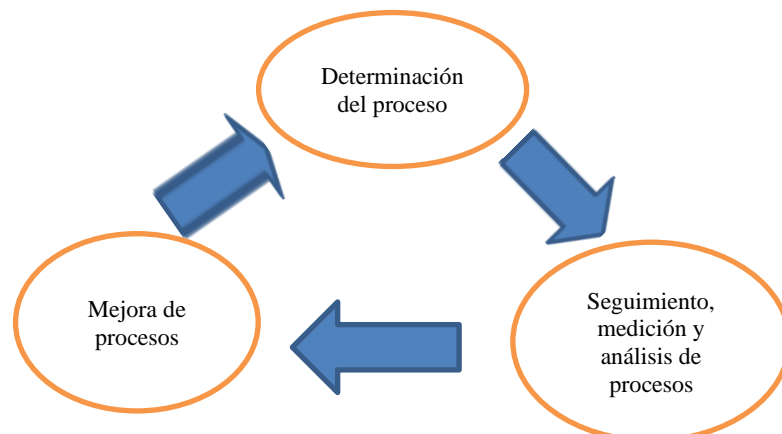
b. Seguimiento, medición y análisis de procesos

Se evalúa el rendimiento actual de los procesos mediante el uso de indicadores y métricas. Se busca entender cómo funcionan los procesos y detectar áreas de mejora. Tiene como objetivo: Identificar ineficiencias, cuellos de botella y oportunidades de optimización.

c. Mejora de procesos

En esta fase, se rediseñan o mejoran los procesos existentes basándose en los hallazgos del análisis. Esto puede incluir la eliminación de pasos innecesarios, la automatización de tareas o la reestructuración del flujo de trabajo. Se plantea como Objetivo: Crear procesos más eficientes y efectivos que alineen con los objetivos estratégicos de la organización. Así como adaptar los procesos a los cambios en el entorno y maximizar la eficiencia y la satisfacción del cliente.

Figura 1
Fases de la gestión por procesos



Nota: Norma Técnica de la PCM (2018)

De la aplicación de las fases para la implementación de la gestión por procesos se obtiene información para la formulación e implementación de otros documentos de gestión institucional como por ejemplo, la planificación institucional, la formulación presupuestal, la organización institucional, la mejora de la calidad de la prestación de los bienes y servicio, la calidad regulatoria, el tránsito al servicio civil, la simplificación administrativa, la gestión del riesgo, el control interno, entre otras (Norma técnica PCM, 2018).

2.2.1.6. Dimensiones de la gestión por procesos

a) Procesos Estratégicos

Estos son los actos realizados por la gestión para respaldar los procesos de soporte y operación. En este tipo de procesos se incluyen: la definición de objetivos, la elaboración de presupuestos, la asignación de recursos, la auditoría, la revisión del sistema de calidad y el proceso de planificación formal.

Se considera:

-La manera en que se establecen la visión, la misión, los valores, las directrices funcionales, así como los objetivos a nivel corporativo, departamental y personal, además del programa de acción y otros componentes.

-El modo en que se supervisa el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y su actualización.

-La forma de mantener vigentes las definiciones estratégicas.

-La manera en que se comunica la estrategia y se motiva a todos los miembros de la organización para alcanzar sus objetivos, entre otros temas relacionados.

b) Procesos Operativos

Estos procesos transforman los recursos en resultados y abarcan todas las actividades de la organización que aseguran el cumplimiento y la calidad de las acciones realizadas. Son los que se encargan de elaborar los productos (bienes o servicios) previstos por la entidad, por lo que tienen relación directa con las personas que los reciben.

c) Procesos de Apoyo

Estos procesos proporcionan los recursos materiales y humanos necesarios para el funcionamiento de los demás procesos.

Fernández (2003) subraya que la gestión por procesos resulta esencial en las organizaciones, dado que los productos y servicios son, en gran medida, consecuencia de procesos internos administrados por la empresa. En tal sentido, estos procesos deben caracterizarse por su eficacia, eficiencia y orientación a la mejora continua, lo que favorece tanto el incremento de la productividad y la competitividad como la implementación de estrategias sostenibles en materia de energía y calidad del servicio.

De esta manera, la gestión por procesos exige que el gerente asigne responsabilidades específicas a cada proceso interno, preservando la estructura departamental. No obstante, el encargado de cada proceso se convierte simultáneamente en garante de su rendimiento y en delegado de responsabilidades (Roure et al., 1997, p. 90).

A continuación, los procesos en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, los cuales se clasifican en tres categorías: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte.

Procesos Estratégicos

a. Planeación y Desarrollo de Proyectos: Definición de objetivos y planificación de proyectos estratégicos para el desarrollo regional.

b. Gestión de Políticas Públicas: Formulación y evaluación de políticas que guíen el desarrollo de la región.

c. Análisis de Necesidades: Identificación y análisis de necesidades de la población para adaptar los servicios ofrecidos.

Procesos Operativos

a. Elaboración de Estudios e Informes: Realización de investigaciones y elaboración de informes que apoyen la toma de decisiones.

b. Gestión de Proyectos: Ejecución y seguimiento de proyectos específicos, asegurando el cumplimiento de plazos y objetivos.

c. Atención al Usuario: Proceso de recepción y respuesta a solicitudes de información y servicios por parte de los ciudadanos.

Procesos de Soporte

a. Capacitación y Desarrollo del Personal: Programas de formación continua para el personal, asegurando que estén actualizados en sus funciones.

b. Gestión Administrativa: Manejo de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para el funcionamiento de la subgerencia.

c. Comunicación y Coordinación: Establecimiento de canales de comunicación internos y externos para asegurar la colaboración y el flujo de información.

Cada uno de estos procesos es esencial para el funcionamiento efectivo de la Subgerencia de Estudios y para lograr los objetivos del Gobierno Regional de Tacna.

2.3. Satisfacción del usuario

2.3.1. Definición

Gosso (2008) indica que la satisfacción del usuario se origina de la

comparación entre las expectativas del usuario y el servicio proporcionado por la institución. Así, la satisfacción se deriva del rendimiento percibido en relación con las expectativas del usuario respecto al servicio recibido. De manera similar, Bachelet (1992) describe la satisfacción como una reacción emocional del usuario ante la experiencia de recibir un servicio o adquirir un producto.

Por otro lado, Lamb (2011) sostiene que la satisfacción del usuario es la valoración que hace una persona al adquirir un bien o servicio, analizando si se han cumplido sus expectativas y necesidades. Si estas no se satisfacen, el resultado es la insatisfacción del usuario. Además, Kotler (2005) señala que la satisfacción del cliente se refleja en el estado de ánimo que una persona expresa al comparar los beneficios percibidos de un servicio o producto con sus propias expectativas.

En esta línea, Giese y Cote (2000) afirman que la satisfacción es un conjunto de respuestas que ocurren en un momento específico, detallando aspectos del consumo de un servicio o producto.

2.3.2. Teorías de Satisfacción del usuario

a. Teoría de la Discrepancia

Esta teoría, formulada por el filósofo y médico inglés Locke (1976), sostiene que la satisfacción laboral resulta de una adecuada correspondencia entre los valores y necesidades individuales, los cuales pueden ser satisfechos a través del desempeño en un trabajo. Menciona que depende de la coincidencia entre las expectativas y las realidades experimentadas. Cuanto mayor sea la discrepancia entre lo que se espera y lo que se recibe, menor será la satisfacción.

b. Teoría de la Expectativa

Otra teoría relevante en este contexto es la teoría de la expectativa, propuesta por el psicólogo Vroom (1964). Vroom indica que las personas actúan de manera diferente según las expectativas que tienen sobre los resultados que seguirán a una acción, buscando así obtener un resultado

que les resulte atractivo. Esta teoría establece que las personas toman decisiones con el objetivo de alcanzar el resultado que consideran más beneficioso. Por consiguiente, los usuarios buscan maximizar sus beneficios y, por lo tanto, su satisfacción está relacionada con la percepción de que los resultados serán favorables.

c. Teoría de la confirmación

Esta teoría sugiere que la satisfacción del usuario es el resultado de la comparación entre las expectativas previas y la experiencia real. Si la experiencia confirma las expectativas, la satisfacción aumenta; de lo contrario, puede disminuir.

d. Modelo SERVQUAL

Este modelo, desarrollado por Parasuraman y su equipo, identifica cinco dimensiones clave (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía) que afectan la percepción de la calidad del servicio y, por ende, la satisfacción del usuario.

e. Teoría de la Utilidad

Basada en principios económicos, esta teoría sugiere que la satisfacción del usuario está vinculada a la utilidad que obtiene de un producto o servicio. Cuanto mayor sea la utilidad percibida, mayor será la satisfacción.

Estas teorías ayudan a comprender los factores que influyen en la satisfacción del usuario y son fundamentales para diseñar estrategias que mejoren la experiencia del cliente.

2.3.3. Dimensiones de la variable Satisfacción del usuario

2.3.3.1. Rendimiento percibido

El rendimiento percibido es la evaluación que hace el usuario de lo que realmente recibió del servicio: su percepción de la eficiencia, efectividad, calidad y cumplimiento de lo prometido por la institución. Es decir, tras la experiencia, el usuario valora el desempeño del servicio. La literatura señala

que la satisfacción se deriva de la comparación entre lo percibido y lo esperado (paradigma de confirmación-desconfirmación).

En el contexto: los usuarios evalúan cómo la Sub-Gerencia de Estudios gestionó el proceso, qué tan bien se ejecutó, si se cumplieron los plazos, la calidad del resultado, la atención recibida, la comunicación, etc.

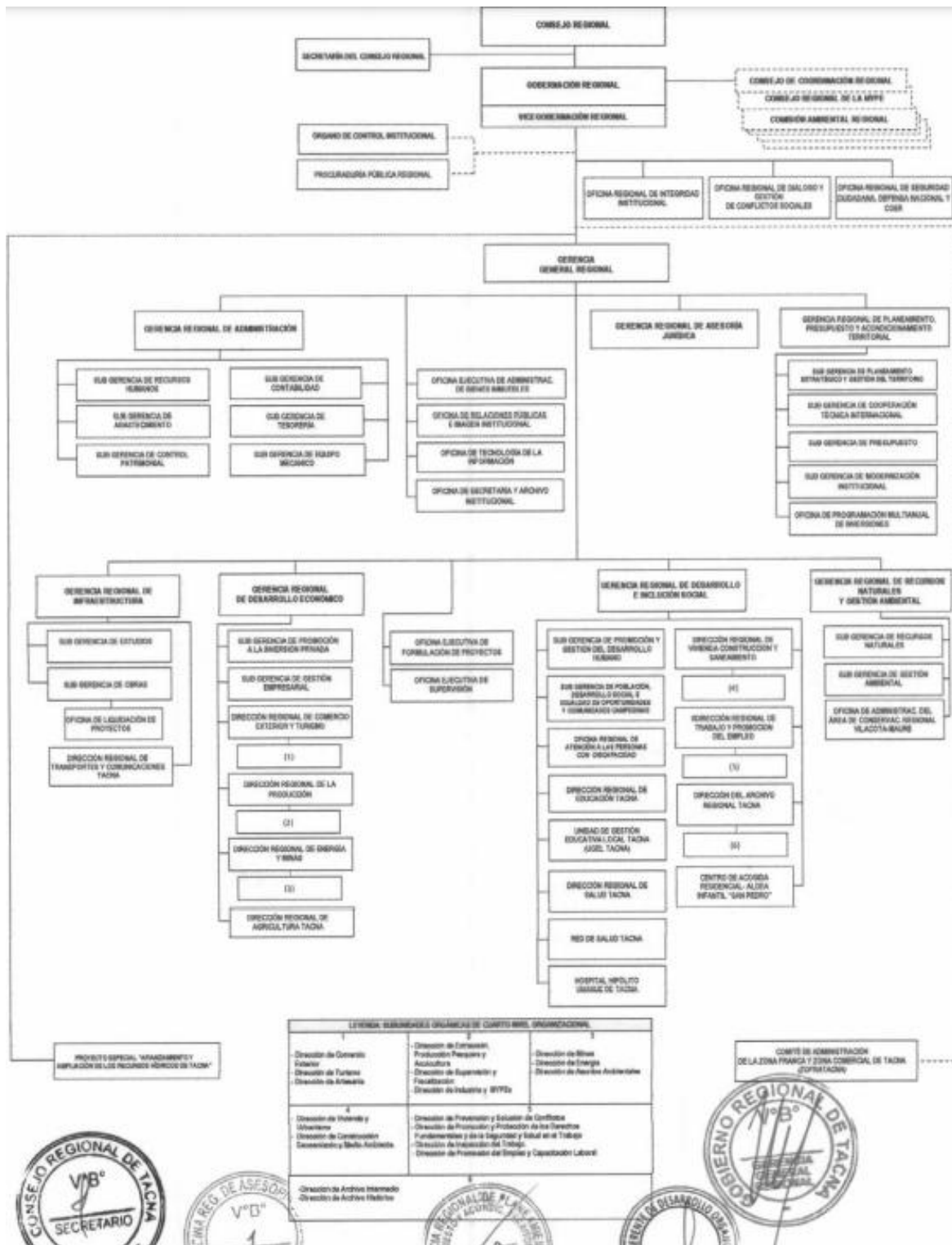
2.3.3.2. Perspectiva de la Expectativa del Usuario (UX)

Las expectativas del usuario se refieren a las creencias o estándares que el usuario tiene antes de recibir el servicio sobre cómo debería funcionar ese servicio, qué desempeño debería tener y qué nivel de calidad espera recibir. Por ejemplo, en estudios de servicios públicos, se señala que las expectativas actúan como “benchmark psicológico” que influyen en cómo luego se evalúa el servicio recibido.

Para el caso: en la Sub-Gerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, las expectativas del usuario abarcarían lo que los usuarios (ciudadanos, instituciones solicitantes, etc.) esperan respecto a los servicios que brinda esa unidad (por ejemplo: rapidez, claridad del trámite, profesionalismo del personal, cumplimiento de plazos, información oportuna).

2.3.4. Gobierno Regional de Tacna

Figura 2
Organigrama de la institución GORE-Tacna



Nota: Portal web del GORE-Tacna, 2024

2.3.4.1. De la Sub Gerencia de Estudios

1. Finalidad

La Subgerencia de Estudios tiene como propósito contribuir al desarrollo integral de la Región Tacna mediante la ejecución de actividades orientadas a la elaboración de estudios en las fases de preinversión y definitivos.

2. Objetivos

-Formular los perfiles técnicos de los proyectos priorizados por el Gobierno Regional.

-Desarrollar los estudios definitivos de los proyectos que ya cuentan con perfil aprobado, a fin de viabilizar la ejecución de obras.

3. Funciones Generales

A la Subgerencia de Estudios le corresponde:

a) Impulsar, promover, formular y supervisar estudios especializados de ingeniería en las etapas de preinversión y definitivos que competen al Gobierno Regional de Tacna.

b) Proponer alternativas de políticas relacionadas con la ejecución de estudios.

c) Elaborar los estudios programados en los niveles de preinversión y definitivos.

d) Brindar asesoría y asistencia técnica a las unidades orgánicas del Gobierno Regional de Tacna, especialmente a las unidades descentralizadas.

e) Constituir un banco de datos de estudios y proyectos de inversión en sus distintos niveles, en coordinación con la Gerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto.

f) Establecer lineamientos para el control de actividades vinculadas a la calidad de suelos y concretos.

g) Ofrecer servicios de laboratorio en mecánica de suelos y concretos, tanto a la institución como a otras entidades públicas y privadas.

h) Participar en la programación, formulación, ejecución y evaluación del Plan Anual de Inversiones de la región.

i) Cumplir con todas aquellas funciones adicionales que la normativa vigente o el Gerente Regional de Infraestructura le asigne.

4. Líneas de interrelación

-Autoridad. La Subgerencia de Estudios depende jerárquica y administrativamente de la Gerencia Regional de Infraestructura, ejerciendo su autoridad a través del Subgerente de Estudios sobre el personal a su cargo.

-Responsabilidad. La Subgerencia de Estudios responde ante el Gerente Regional de Infraestructura respecto al cumplimiento de sus funciones y atribuciones, así como de los aspectos técnico-normativos derivados de los sistemas administrativos correspondientes.

-Coordinación. Para alcanzar los objetivos institucionales, la Subgerencia de Estudios establece coordinación:

- a) Internamente, con todas las dependencias del Gobierno Regional.
- b) Externamente, con instituciones públicas y privadas, previa aprobación de la Gerencia de Infraestructura cuando corresponda.

5. Organización

Estructura orgánica

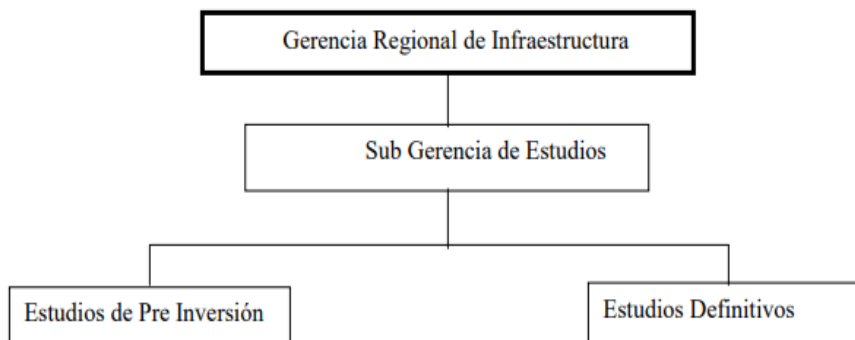
a) Órgano de dirección: *Subgerencia de Estudios.

b) Órganos de línea:

*Estudios de Preinversión.

*Estudios Definitivos.

2. Organigrama



6. CUADRO ORGÁNICO DE CARGOS

N° DE ORD.	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA Y CARGOS CLASIFICADOS Y/O ESTRUCTURALES	TOTAL	N° DEL CAP	OBSERVACIONES
SUB GERENCIA DE ESTUDIOS				
01	DIRECTOR PORG. SECTORIAL II	1	168	CONFIANZA
02	INGENIERO IV	1	169	OCUPADA
03	INGENIERO IV	1	170	PREVISTA
04	INGENIERO IV	1	171	PREVISTA
05	INGENIERO III	1	172	OCUPADA
06	ASIST. SERV. INFRAESTRUCTURA II	1	173	OCUPADA
07	TECNICO EN INGENIERIA II	1	174	OCUPADA
08	TÉCNICO EN INGENIERIA II	1	175	OCUPADA
09	DIBUJANTE III	1	176	OCUPADA
10	TOPOGRAFO II	1	177	OCUPADA
11	TÉCNICO EN INGENIERIA I	1	178	OCUPADA

Funciones específicas

1. Dirigir, supervisar, evaluar y controlar las actividades desarrolladas por la Subgerencia de Estudios.
2. Revisar y evaluar de manera periódica el avance de los proyectos programados, asegurando que se ejecuten conforme a la normativa y reglamentos vigentes.
3. Intervenir en la elaboración del Plan Operativo y en los Programas de Inversión del Gobierno Regional de Tacna.
4. Elaborar informes de evaluación físico-financiera del Plan Anual de Inversiones y de otros requeridos, en cumplimiento con las directivas emitidas por el nivel central.
5. Proporcionar asesoría y apoyo técnico dentro de su ámbito de competencia.
6. Gestionar y administrar el Banco de Datos.

7. Cumplir con las demás funciones que le sean conferidas por ley y/o asignadas por el Gerente Regional de Infraestructura.

2.4. Definición de conceptos

a. Proceso

Se entiende como el conjunto de actividades interrelacionadas que interactúan entre sí y permiten transformar insumos en productos o servicios, a partir de la asignación de recursos necesarios (Norma Técnica-PCM, 2018).

b. Gestión por procesos

Consiste en la planificación, organización, dirección y control de las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial en las distintas unidades de la organización, con el propósito de atender las necesidades y expectativas de los ciudadanos y, al mismo tiempo, alcanzar los objetivos institucionales. En este sentido, los procesos se administran como un sistema conformado por una red de procesos, sus resultados y las interacciones que se generan, lo cual posibilita una mayor comprensión sobre aquello que aporta valor a la entidad.

c. Procedimiento

Corresponde a la descripción formal y documentada de la manera en que deben ejecutarse las actividades que integran un proceso, considerando sus elementos y el orden de ejecución, con el fin de garantizar una operación coherente.

d. Satisfacción del usuario

Según Gosso (2008), la satisfacción del usuario se concibe como un estado emocional originado por la comparación entre las expectativas del usuario y el servicio efectivamente brindado por la institución. En consecuencia, esta se interpreta como el resultado de la percepción del desempeño en

función de las expectativas sobre la calidad del servicio recibido (p. 77).

e. Valor percibido

Se refiere a la percepción del consumidor sobre los beneficios netos obtenidos en un intercambio, en relación con los costos asumidos para conseguir los beneficios deseados (Chen y Dubinsky, 2003, p. 326).

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 ser utilizados en la solución de problemas públicos cotidianos.

3.2. Nivel de investigación

Nivel descriptivo y correlacional, debido a que se estudió la correlación que hay entre las variables de estudio.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen al Diseño descriptivo como una tecnología utilizada para recopilar datos y describir situaciones o fenómenos tal como son, sin manipular variables ni establecer relaciones de causa y efecto. Su objetivo principal fue obtener una comprensión detallada y precisa de las características de un tema o fenómeno en particular.

3.3. Diseño de investigación

No experimental, debido a que las variables en un estudio no fueron manipuladas, sino observadas en su contexto natural durante la presente investigación. Briones (2002) define al diseño no experimental como aquellas variables independientes a las cuales no se pueden manipular. Se determina que el tipo de investigación a desarrollar fue transversal debido a que se tuvieron que analizar las variables en un tiempo determinado y único.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

La población estuvo definida como un conjunto o agrupación de elementos que conforman el foco de un análisis y además son aquellos componentes de donde se espera deducir las conclusiones de aspectos estadísticos y

teóricos. (López & Fachelli, 2015, pág. 7).

La población se consideró a los usuarios que frecuentaron los últimos 3 meses y fueron:

Tabla 1

Atención a usuarios que acudieron a la Sub Gerencia de Estudios-GORE Tacna

Junio	Julio	Agosto
280	320	380

Nota: Elaboración propia

En base a los datos recogidos se procedió a calcular la población promedio por mes

3.4.2 Muestra

$$n = Z^2 * N * p * q / e^2 * (N - 1) + Z^2 * (p * q)$$

Población=326

Margen de error= 0.05%

Nivel de confianza= 1.96 (Z)

Proporción esperada en este caso 5%= 0.05

$$n = 1.962 * 326 * 0.05 * 0.95 / 0.052 * (326 - 1) + 1.962 * (0.05 * 0.95)$$

$$n = 59.78 = 60 \text{ usuarios}$$

3.5 VARIABLES E INDICADORES

3.1. VARIABLES

3.1.1. Identificación de variable 1

La gestión por procesos

Operacionalización de variables

Definición	Dimensiones	Medición
La gestión por procesos se define como "una estrategia organizacional que se centra en la mejora de la eficiencia y efectividad de los procesos a través de la identificación, diseño y optimización continua, permitiendo una respuesta más ágil a las necesidades del cliente" (Dahlgaard et al., 2021).	Procesos estratégicos	Ordinal
	Procesos operativos o misionales	
	Procesos de apoyo o soporte	

3.5.2. Identificación de variable 2

Satisfacción del usuario

Operacionalización de variables

Definición	Dimensiones	Medición
La satisfacción del usuario se describe como "el grado en que un producto o servicio cumple con las expectativas y necesidades de los usuarios, influyendo en su percepción de la calidad" (Bhatia & Dhamija, 2023).	Rendimiento percibido	Ordinal
	Expectativa del usuario	

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se utilizó fue la encuesta. Al respecto Pérez, Méndes y Sandoval (2007) sostiene que las encuestas son, en efecto, herramientas valiosas para recopilar información de una muestra representativa de una población. Las encuestas pueden proporcionar información valiosa sobre comportamientos, actitudes, valores, circunstancias sociales y más.

El Instrumento de medición fue el cuestionario de preguntas aplicado a 60 usuarios de la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, donde se identificó los inconvenientes ocasionados en la organización.

3.7. Confiabilidad de los instrumentos

Para la confiabilidad se empleó el coeficiente alfa de Cronbach que 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).

Sometida las preguntas del estudio piloto, el instrumento de gestión por procesos obtuvo un índice de alfa de Cronbach de 0.759 coeficiente clasificado como de confiabilidad moderada.

3.7.1 Confiabilidad del instrumento 1

Tabla 2

Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,759	15

Nota: aplicado del cuestionario

3.7.2. Confiabilidad del instrumento 2

La confiabilidad para la variable incremento de ventas obtuvo el valor:

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,825	20

Nota: aplicado del cuestionario

El instrumento de satisfacción del usuario obtuvo un índice de alfa de Cronbach de 0.825 coeficiente clasificado como de confiabilidad alta.

3.8. Procesamiento y análisis de datos

La información que se recolectó fue obtenida a través del uso de la encuesta que previamente fue validada por los expertos, la cual contuvo

una lista de preguntas que estuvo basado en la escala de Likert. Por lo que para la variable gestión por procesos se consideró 15 items, para la variable satisfacción del usuario se estimó 20 preguntas. Además, las alternativas de respuesta estuvieron definidas y fundamentadas de la siguiente manera para la variable Gestión por procesos:

TA: Totalmente adecuado

A: Adecuado

I: Indiferente

IA: Inadecuado

TI: Totalmente Inadecuado

Para la variable Satisfacción del usuario se considerará la siguiente escala de medición:

S: Siempre

CS: Casi siempre

I: Indiferente

CN: Casi nunca

N: Nunca

Para su análisis se tabuló los datos recogidos, la misma se procesó mediante la estadística descriptiva y se contrastó la hipótesis mediante la estadística inferencial Rho de Spearman.

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 para solicitar su apoyo y colaboración a los clientes.

-Asimismo, se establecieron coordinaciones con los responsables de la institución para facilitar la obtención de la información requerida según los criterios que establece el instrumento

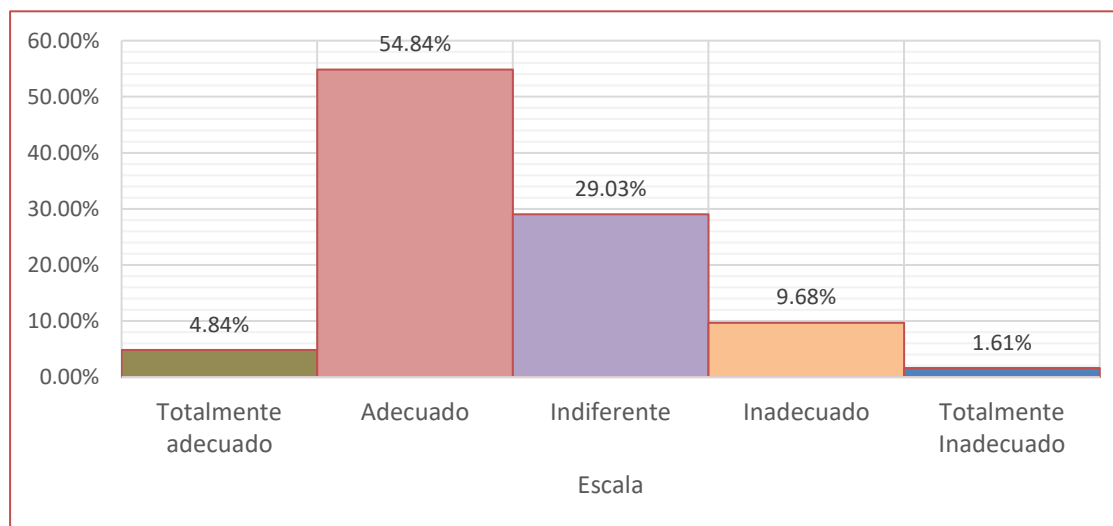
4.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS

4.2.1. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA VARIABLE GESTIÓN POR PROCESOS

4.2.1.1. Dimensión proceso estratégico

Figura 3

Pregunta 1. ¿Cómo considera que se desarrolla el proceso de verificación de políticas en la institución, en relación con la función de la SGE en la elaboración del estudio definitivo para la ejecución adecuada de un proyecto de inversión?



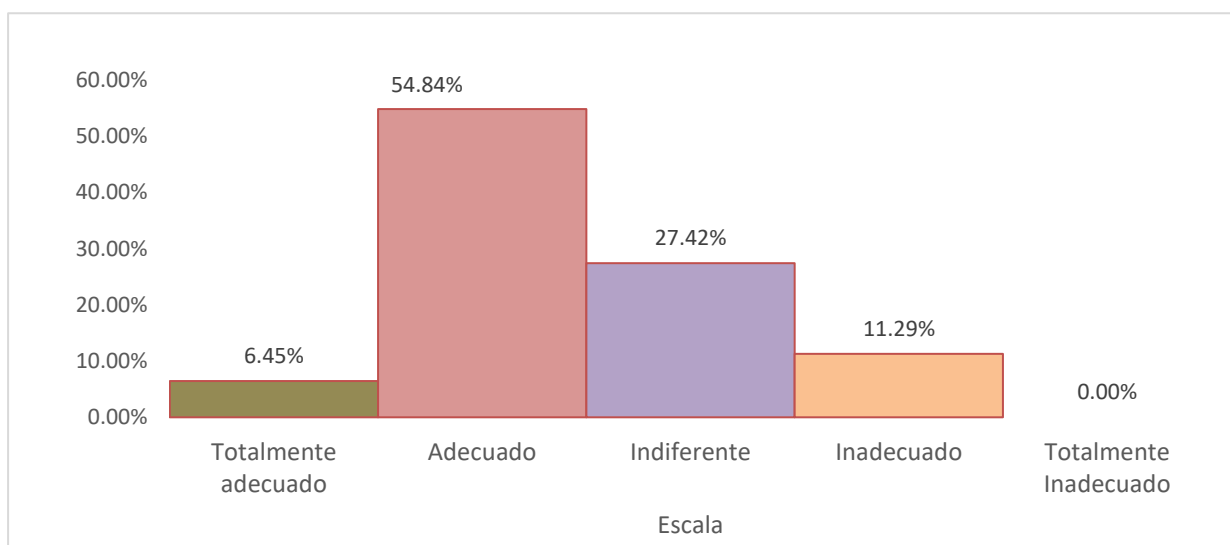
Nota: Cuestionario aplicado

Según la figura 3, El 59.68% de los encuestados (suma de "Totalmente adecuado" y

"Adecuado") considera que el proceso de verificación de políticas institucionales en relación con los estudios definitivos desarrollados por la SGE es adecuado o altamente adecuado. Esta mayoría sugiere que los procedimientos están razonablemente alineados con los requerimientos estratégicos y normativos para la ejecución de proyectos de inversión pública. No obstante, un 29.03% de los participantes manifiesta una posición indiferente, lo cual podría interpretarse como una falta de claridad o desconocimiento sobre los procesos estratégicos, o una percepción de limitada transparencia o participación en estos procesos. Un 11.29% del total (suma de "Inadecuado" y "Totalmente inadecuado") percibe que el proceso no es adecuado. Este grupo, aunque minoritario, representa un foco de atención institucional, ya que puede señalar déficits en la articulación estratégica, debilidades en los mecanismos de verificación, o incluso fallas en la comunicación institucional.

Figura 4

Pregunta 2. ¿Cómo califica las estrategias planteadas por la institución para garantizar que los estudios definitivos elaborados por SGE respondan a las necesidades operativas de los proyectos de inversión?



La mayoría de los encuestados (61.29%) (suma de "Totalmente adecuado" y "Adecuado") considera que las estrategias institucionales formuladas por la entidad son eficaces y apropiadas para garantizar que los estudios definitivos respondan a las demandas operativas de los proyectos de inversión. Esto evidencia una gestión estratégica razonablemente sólida en cuanto a planificación, formulación y alineamiento de los estudios técnicos con la ejecución proyectada.

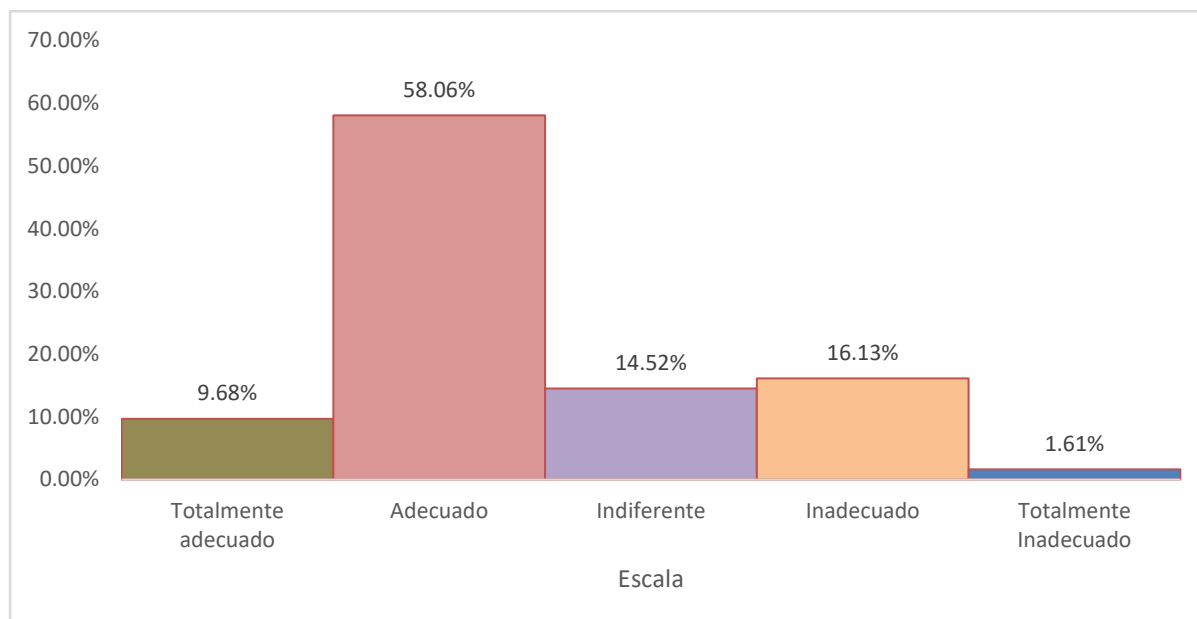
El porcentaje (27.42%) considerable de respuestas refleja una posición indiferente, lo que podría interpretarse como: Falta de participación en la formulación estratégica. Limitado conocimiento sobre el enfoque estratégico de la SGE. Percepción de escasa visibilidad de los resultados de estas estrategias en la práctica operativa.

Esta situación amerita ser considerada como una brecha en la cultura institucional estratégica, la cual puede corregirse mediante políticas de comunicación interna, fortalecimiento del trabajo intergerencial y desarrollo de capacidades organizacionales.

Un grupo minoritario (11.29%) identifica que las estrategias son inadecuadas, lo que indica una percepción de desconexión entre los objetivos técnicos y las necesidades operativas reales de los proyectos. Este dato es relevante, ya que, en un modelo de gestión por procesos, dicha desconexión podría afectar directamente la satisfacción del usuario y la eficacia del gasto público.

Figura 5

Pregunta 3. ¿Cómo considera la formulación de objetivos institucionales para asegurar el cumplimiento de las metas vinculadas a los proyectos elaborados por la SGE?



El 67.74%, la suma de las respuestas "Totalmente adecuado" y "Adecuado" indica que más de dos tercios de los encuestados consideran que la formulación de objetivos institucionales es coherente y pertinente para garantizar el cumplimiento de las metas asociadas a los estudios elaborados por la SGE. Esto refleja una capacidad estratégica consolidada o en proceso de maduración, con elementos de alineamiento técnico-político entre la

planificación institucional y los procesos operativos.

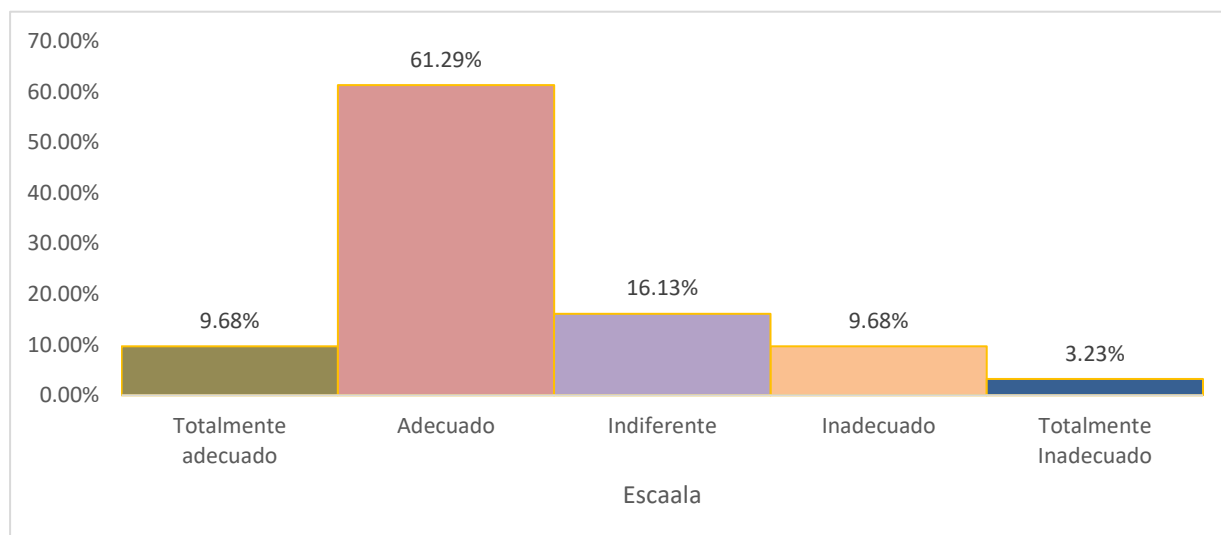
Un grupo significativo (14.52) manifiesta una posición neutral, lo cual puede explicarse por: Escasa participación en el proceso de formulación. Desconocimiento del contenido y seguimiento de los objetivos. Limitado acceso a los mecanismos de retroalimentación o monitoreo institucional.

Esta situación revela una necesidad de mejorar la comunicación estratégica interna, especialmente para que el personal operativo y técnico se sienta parte de la construcción y cumplimiento de metas.

La suma (17.74%) de las categorías "Inadecuado" y "Totalmente inadecuado" representa casi una quinta parte de la muestra, lo que constituye una señal de alerta. Este grupo podría estar evidenciando: Desconexión entre los objetivos formulados y la realidad técnica de los proyectos, Deficiencias en la planificación por resultados o en la evaluación de necesidades territoriales. Insuficiente articulación entre los niveles político-estratégico y técnico-operativo.

Figura 6

Pregunta 4. ¿Cómo califica las estrategias diseñadas por la SGE para asegurar la coordinación con todas las áreas involucradas en los proyectos de inversión?



La combinación de las respuestas (62.91%) "Totalmente adecuado" y "Adecuado" refleja que un alto porcentaje de los encuestados percibe como positivas las estrategias de coordinación implementadas por la SGE con las demás áreas involucradas en la gestión de proyectos de inversión. Este resultado sugiere que la Subgerencia ha adoptado mecanismos formales de

articulación interinstitucional, tales como comités técnicos, mesas de trabajo, matrices de responsabilidades o flujos de comunicación estructurados.

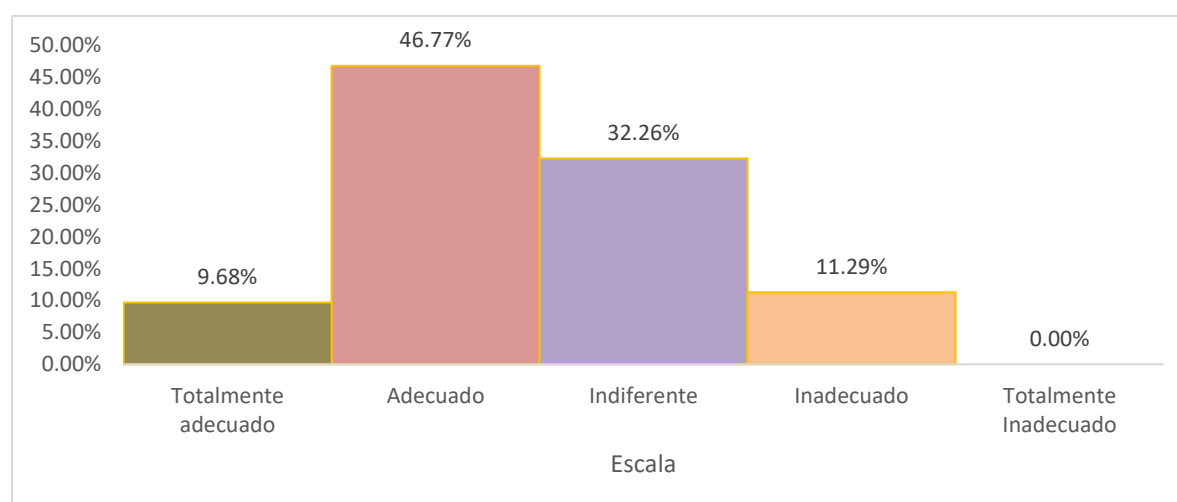
Casi una cuarta parte (24.19%) de los encuestados manifiesta una posición neutral, lo que puede interpretarse como: Desconocimiento del alcance de las estrategias de coordinación. Limitado involucramiento en procesos colaborativos. Percepción de que las estrategias no tienen impacto directo en su función.

Esta respuesta evidencia una debilidad en la difusión interna o participación efectiva de los actores en la ejecución de los proyectos, lo cual debilita el enfoque de gestión

Si bien ningún encuestado seleccionó la opción "Totalmente inadecuado", un 13% considera que las estrategias son inadecuadas, lo cual puede interpretarse como una señal de fragmentación organizacional, especialmente en proyectos que demandan alta cooperación técnica, legal, administrativa y presupuestaria. Esta fragmentación podría generar: Retrasos en las etapas del ciclo de inversión. Problemas de trazabilidad en la información. Desarticulación entre planificación y ejecución.

Figura 7

Pregunta 5. ¿Cómo califica la disponibilidad de acceso a las resoluciones y documentos que respaldan los estudios definitivos elaborados por la GGE?



Menos de la mitad de los encuestados (49.99%) considera que la disponibilidad de acceso a las resoluciones y documentos técnicos que sustentan los estudios definitivos es adecuada o totalmente adecuada. Si bien es la opción con mayor concentración relativa, esta proporción revela una percepción limitada de transparencia o accesibilidad documental, lo cual afecta

negativamente los principios de trazabilidad, control y eficiencia institucional.

Un cuarto de los encuestados (24.29%) manifestó una percepción neutra, lo que puede reflejar: Falta de conocimiento sobre los canales de acceso. Ausencia de protocolos claros de difusión documental. Desvinculación funcional con los procesos de sustentación documental.

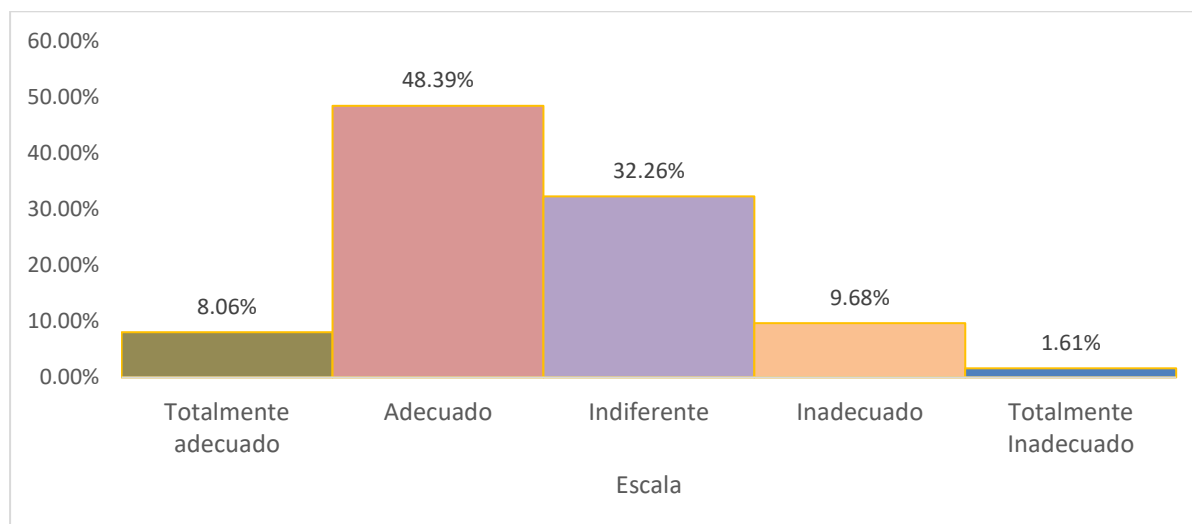
Esta respuesta evidencia una debilidad organizacional respecto a la gestión de la información institucional y el cumplimiento de políticas de acceso a la información.

La suma de respuestas (25.81%) "Inadecuado" y "Totalmente inadecuado" representa más de un cuarto de la muestra. Esto implica una crítica significativa sobre los mecanismos existentes para acceder a resoluciones, informes, memorias descriptivas y demás documentos vinculados a los estudios definitivos. Esta situación puede generar: Obstáculos para la revisión técnica de los expedientes. Riesgos de opacidad administrativa. Limitaciones para el control interno y auditoría ex post.

4.2.1.2. Dimensión Procesos misionales u operativos

Figura 8

Pregunta 6. ¿Cómo califica el proceso de evaluación de las funciones que se realiza la SGE en la elaboración del estudio definitivo?



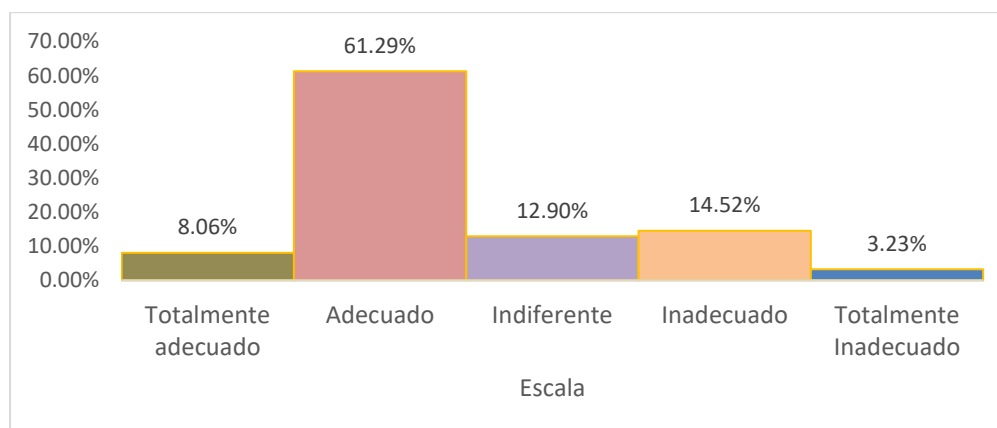
Sumando los valores de las categorías positivas (*Totalmente adecuado* y *Adecuado*), se obtiene un 56.45%, lo que sugiere que más de la mitad de los usuarios perciben que el proceso de evaluación de funciones en la elaboración del estudio definitivo es satisfactorio o cumple con criterios de aceptabilidad funcional. Este dato respalda una percepción general favorable hacia el desempeño técnico-procedimental de la SGE.

Un 32.26% de los usuarios se ubica en la categoría “*Indiferente*”. Este resultado puede interpretarse como una señal de ambigüedad o desconocimiento del proceso por parte de los usuarios, lo que podría reflejar limitaciones en la comunicación, socialización o transparencia del proceso evaluativo. Este segmento poblacional es clave para orientar estrategias de mejora en la difusión y participación ciudadana.

La sumatoria de las categorías negativas (*Inadecuado* y *Totalmente inadecuado*) alcanza un 11.29%, lo que, aunque menor en proporción, constituye un grupo que evidencia disconformidad con el proceso evaluativo de funciones en la elaboración del estudio definitivo, posiblemente por falencias en la trazabilidad, criterios técnicos o tiempos de respuesta.

Figura 9

Pregunta 7. ¿Cómo considera la presentación y claridad de las funciones específicas que la SGE desempeña dentro de los proyectos de inversión?



El 69.35% de los encuestados (suma de *Totalmente adecuado* y *Adecuado*) considera que la presentación y claridad de las funciones específicas de la SGE en los proyectos de inversión es favorable. Este dato evidencia un nivel importante de conformidad con la forma en que se comunican los roles y responsabilidades funcionales de la entidad.

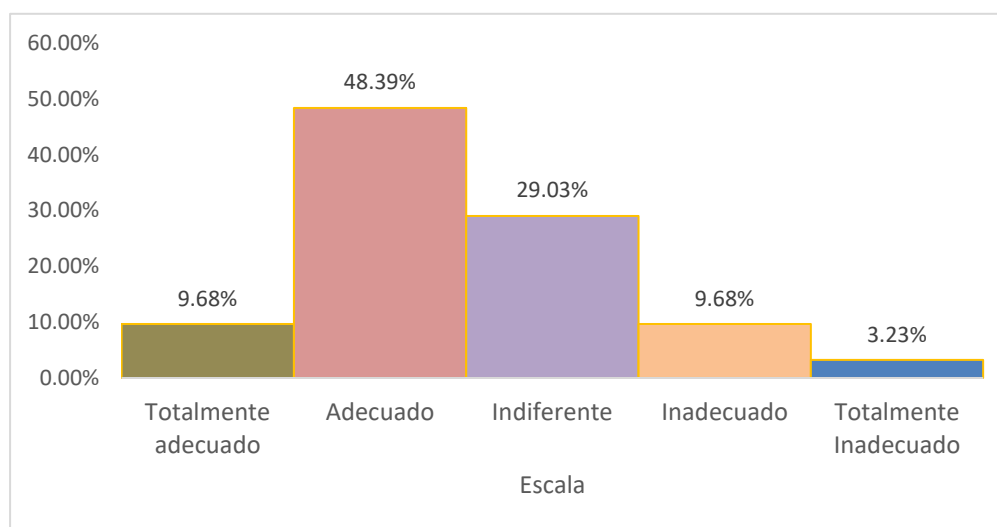
El 12.90% de usuarios se mantiene en una posición “*Indiferente*”. Este resultado, inferior al observado en otros ítems similares, puede interpretarse como un signo positivo: existe una mayor claridad o interés respecto a las funciones específicas en comparación con otros procesos internos de la SGE, aunque aún hay margen para fortalecer la visibilidad de estas funciones ante los actores clave de los proyectos de inversión.

El 17.75% de los encuestados expresa insatisfacción (sumando *Inadecuado* y *Totalmente inadecuado*), lo cual representa un segmento significativo de usuarios que perciben

deficiencias en la forma en que se presentan y explican las funciones específicas de la SGE. Esto puede derivar de: documentos técnicos poco accesibles, uso excesivo de lenguaje especializado sin explicación contextual, o ausencia de mecanismos didácticos o participativos que expliquen los roles de la unidad técnica en los proyectos.

Figura 10

Pregunta 8. ¿Cómo considera la solución de problemas relacionados con los estudios definitivos de proyectos de inversión gestionados por la SGE?



En primer lugar, se observa que una mayoría relativa del 58.07% (suma de “Totalmente adecuado” y “Adecuado”) valora positivamente la capacidad de la SGE para solucionar problemas relacionados con los estudios definitivos de los proyectos de inversión. Esta percepción sugiere que existen prácticas de gestión que, al menos parcialmente, responden a las expectativas de los usuarios o beneficiarios del servicio.

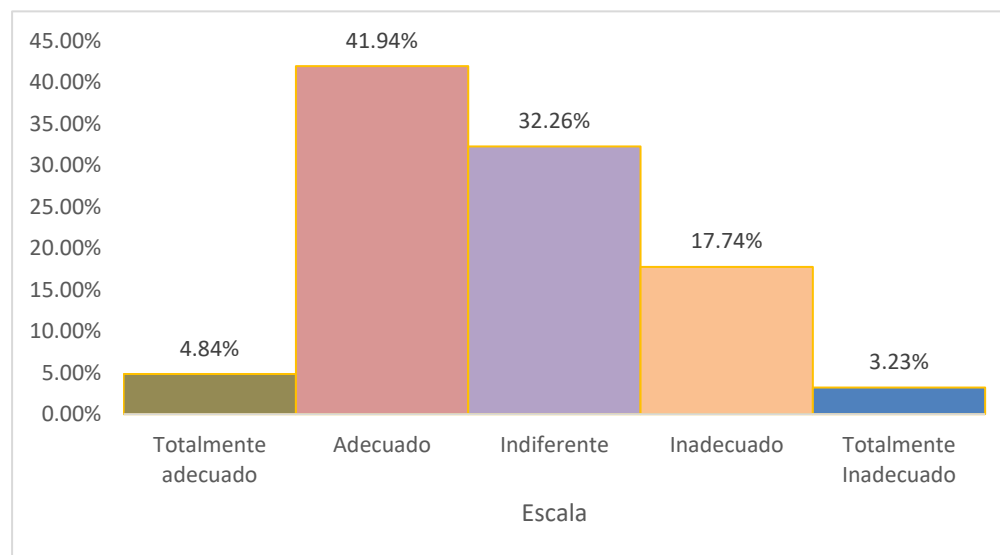
En segundo lugar, un 29.03% se mantiene indiferente, lo cual podría interpretarse como una señal de neutralidad o de falta de claridad sobre la efectividad del proceso. Este segmento puede reflejar debilidades en la visibilidad o comunicación de las acciones correctivas que realiza la SGE, o bien una escasa participación o involucramiento en los procesos.

En tercer lugar, la proporción de opiniones negativas alcanza un 12.91% (suma de “Inadecuado” y “Totalmente inadecuado”), lo que indica que al menos uno de cada diez usuarios considera insatisfactorio el desempeño de la SGE en la solución de problemas técnicos o administrativos vinculados a estudios definitivos. Esta cifra, aunque minoritaria, no debe ser

desestimada, pues podría evidenciar deficiencias en aspectos clave como la capacidad de respuesta, la coordinación interinstitucional o el cumplimiento de plazos.

Figura 11

Pregunta 9. ¿Cómo califica el tiempo de respuesta de la SGE ante ajustes o problemas identificados en los estudios definitivos?



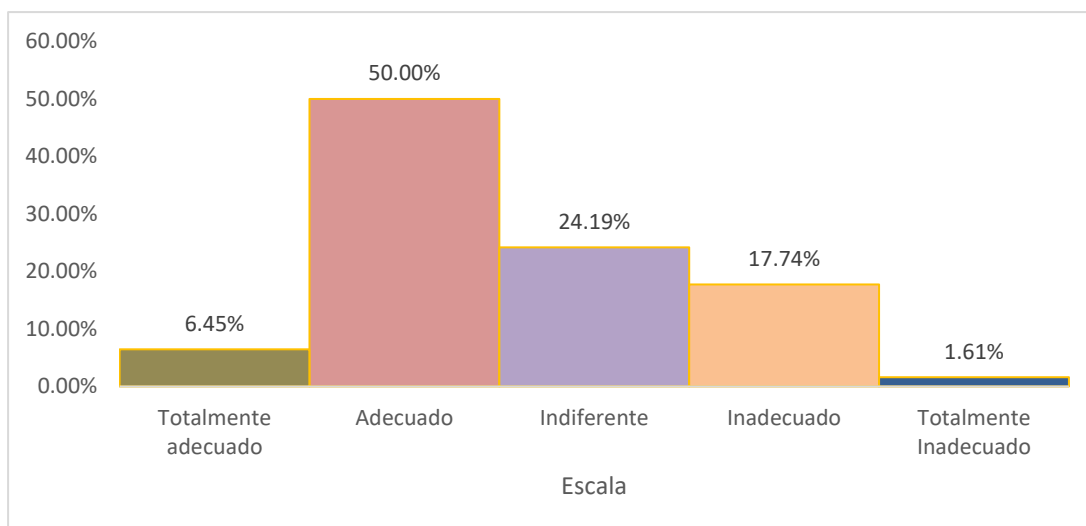
Primero, se observa que un 46.78% del total de respuestas (suma de “Totalmente adecuado” y “Adecuado”) considera positivamente el tiempo de respuesta de la SGE. No obstante, esta proporción representa menos de la mitad de los encuestados, lo cual sugiere un nivel moderado de satisfacción, con oportunidad clara de mejora.

Segundo, un 32.26% de respuestas “Indiferente” indica una percepción neutra o ambigua. Este grupo puede reflejar falta de información, escasa interacción directa con los procesos de ajuste o problemas de comunicación institucional que impiden visibilizar los tiempos reales de atención.

Tercero, el 21% (suma de “Inadecuado” y “Totalmente inadecuado”) representa una crítica directa a la oportunidad en la respuesta de la SGE, lo que constituye un hallazgo importante. Esta percepción negativa puede estar asociada a demoras significativas en la gestión de modificaciones, deficiente articulación técnica o burocracia interna que obstaculiza una respuesta eficaz y oportuna.

Figura 12

Pregunta 10 ¿Cómo califica la planificación y el desarrollo de los cronogramas que la SGE establece para la elaboración de los estudios definitivos?

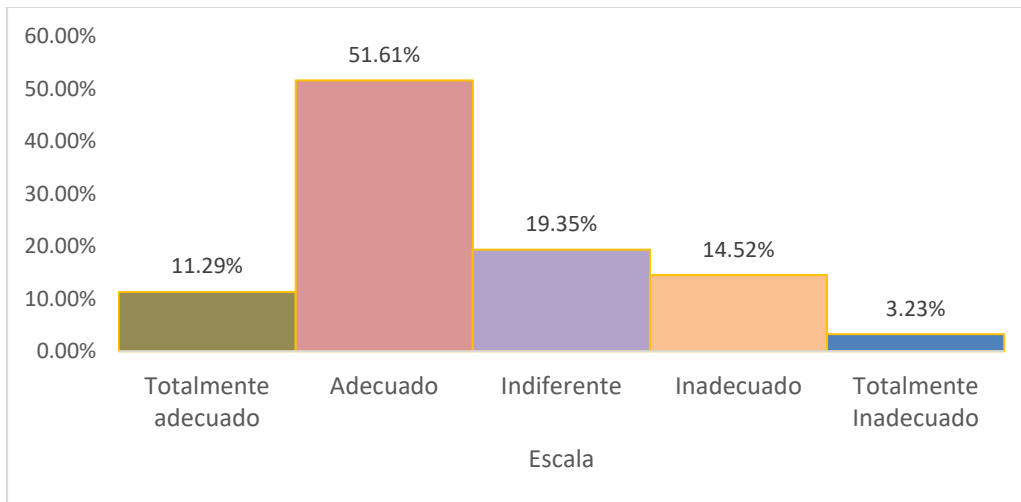


La planificación y desarrollo de los cronogramas establecidos por la SGE para la elaboración de estudios definitivos recibe una valoración mayoritariamente favorable (56.45%), lo que refleja una percepción institucional relativamente positiva. Sin embargo, la presencia de un cuarto de usuarios con opinión indiferente y casi un quinto con calificación negativa sugiere la necesidad de mejorar tanto la gestión del tiempo como la percepción pública de eficiencia y cumplimiento, fortaleciendo herramientas de planificación estratégica, comunicación institucional y control de plazos dentro de una cultura de resultados.

4.2.1.3. Dimensión Procesos de apoyo o soporte

Figura 13

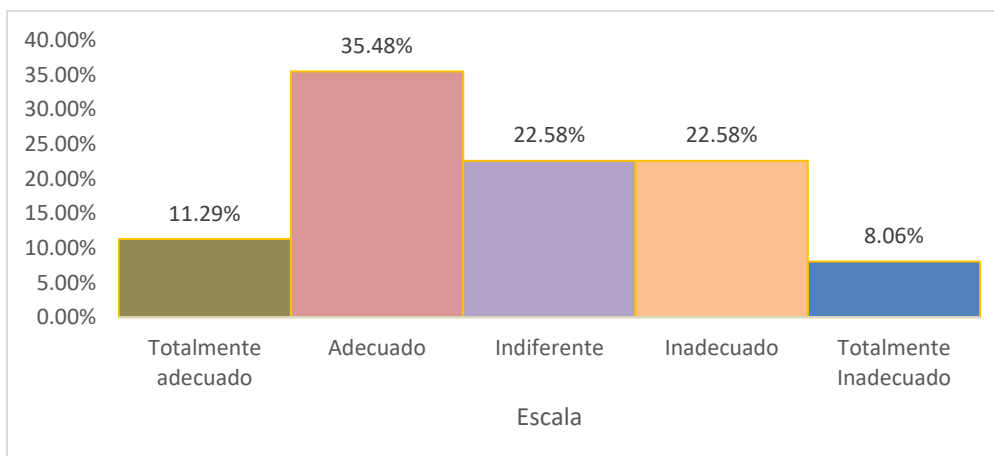
Pregunta 11 ¿Cómo califica el nivel de conocimiento y especialización del personal de la SGE en el desarrollo de estudios definitivos?



Los resultados reflejan una valoración predominantemente positiva (62.90%) respecto al nivel de conocimiento y especialización del personal de la SGE, lo cual respalda una percepción de solvencia técnica institucional. Sin embargo, la existencia de un segmento relevante de respuestas indiferentes (19.35%) y negativas (17.75%) plantea el reto de fortalecer la profesionalización, la transparencia de capacidades y la mejora continua del capital humano. Esto es clave para consolidar la calidad de los estudios definitivos y la confianza ciudadana en la gestión pública.

Figura 14

Pregunta 12 ¿Cómo considera los planes y programas de motivación e incentivos aplicados al personal de la SGE para garantizar la calidad de sus estudios?

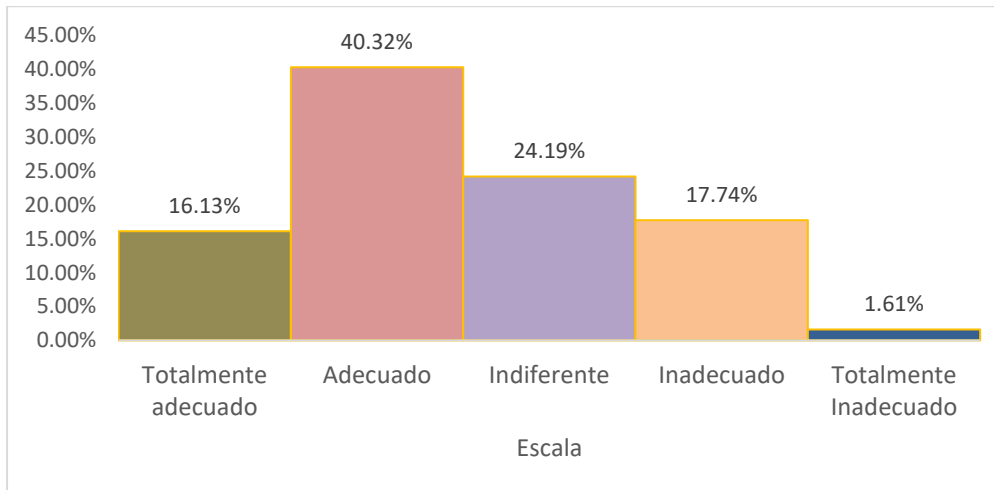


Los resultados evidencian una valoración moderadamente positiva pero insuficiente de los planes y programas de motivación implementados por la SGE (46.77%). La combinación de una alta proporción de respuestas indiferentes (22.58%) y negativas (30.64%) sugiere la necesidad urgente de revisar, rediseñar y visibilizar las estrategias de incentivos laborales como componente clave para fortalecer la calidad de los estudios definitivos. La gestión del talento humano debe orientarse hacia la excelencia operativa, el compromiso institucional y la

satisfacción del personal técnico.

Figura 15

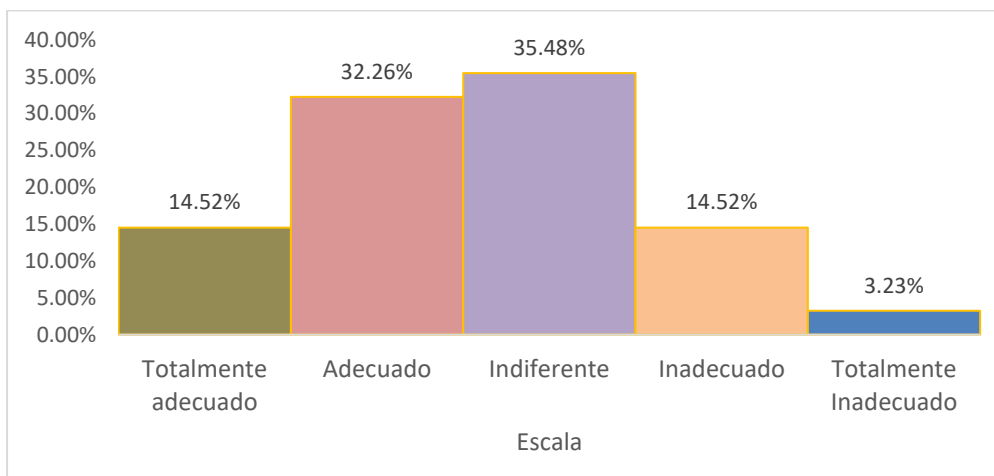
Pregunta 13 ¿Cómo considera las evaluaciones de desempeño del personal de la SGE según los criterios de calidad y eficiencia en los estudios definitivos?



La evaluación del desempeño del personal de la SGE, según los encuestados, recibe una percepción mayoritariamente positiva (56.45%), lo cual sugiere que existen mecanismos funcionales para medir la calidad y eficiencia en la elaboración de estudios definitivos. Sin embargo, la presencia de un cuarto de respuestas indiferentes y una quinta parte con valoraciones negativas revela espacios críticos para mejorar la claridad, objetividad y utilidad de estas evaluaciones, en coherencia con una gestión pública basada en competencias, transparencia y mejora continua.

Figura 16

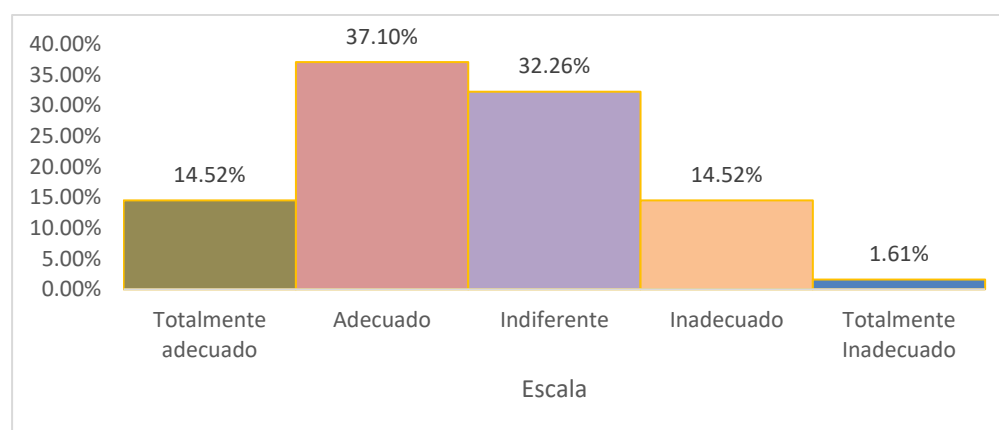
Pregunta 14 ¿Cómo considera los métodos de evaluación utilizados para medir el desempeño del personal SGE según los criterios de calidad y eficiencia en los estudios definitivos?



La percepción ciudadana sobre los métodos de evaluación del desempeño del personal de la SGE muestra un nivel aceptable, pero no suficiente de validación institucional (46.78%), acompañado de un alto grado de indiferencia (35.48%) y una presencia significativa de disconformidad (17.75%). Esta situación evidencia una debilidad en la legitimidad técnica y comunicacional de los métodos actuales, lo cual demanda una revisión integral de los sistemas de evaluación, en función de los principios de calidad, eficiencia, objetividad y mejora continua en la gestión pública.

Figura 17

Pregunta 15 ¿Cómo considera la retroalimentación brindada a la SGE respecto al desarrollo y resultados de los estudios definitivos que ejecuta?



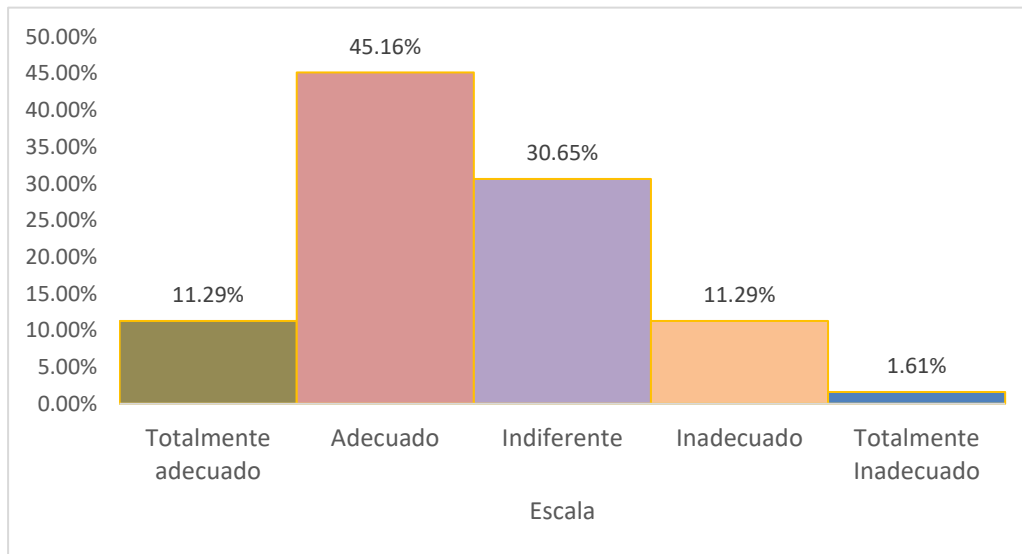
Si bien existe una valoración moderadamente positiva (51.62%) sobre la retroalimentación recibida por la SGE en relación con los estudios definitivos que ejecuta, la elevada proporción de respuestas indiferentes (32.26%) y el nivel crítico de opiniones negativas (16.13%) evidencian una debilidad estructural en los mecanismos actuales de retroalimentación. En este sentido, es imprescindible fortalecer los canales de evaluación externa e interna, institucionalizar el aprendizaje organizacional y consolidar una cultura de mejora continua, todo ello en el marco de los estándares del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe).

4.2.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA VARIABLE SARTISFACCIÓN DEL USUARIO

4.2.2.1. DIMENSIÓN RENDIMIENTO PERCIBIDO

Figura 18

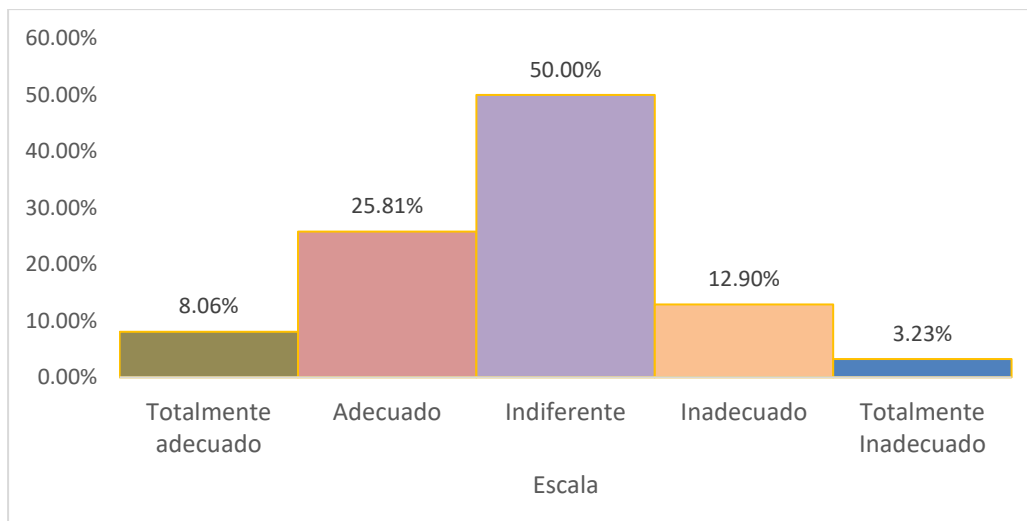
Pregunta 1 En el proceso de entrega de valor el usuario está satisfecho con el servicio que brinda la institución



La percepción sobre la satisfacción del usuario en relación con el servicio brindado por la institución revela una valoración moderadamente favorable (56.45%), aunque limitada por un alto nivel de indiferencia (30.65%) y una presencia relevante de insatisfacción (12.9%). Este escenario demanda acciones estratégicas para reforzar la entrega de valor público, consolidando un enfoque de gestión centrado en el usuario, orientado a resultados y sustentado en la mejora continua de la calidad de los servicios institucionales.

Figura 19

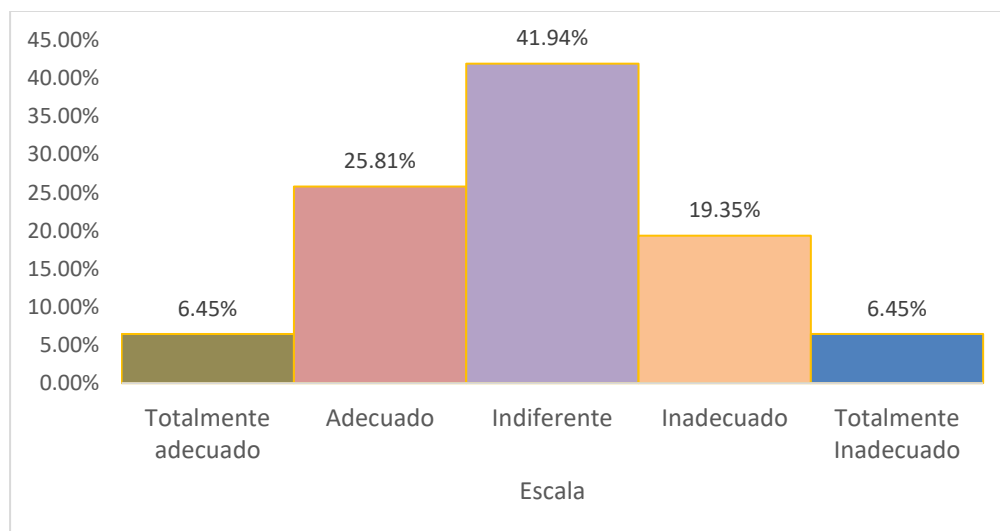
Pregunta 2 ¿Considera que las normas establecidas por la institución hacen que su trámite sea complicado?



Aunque solo una minoría significativa (33.87%) considera que las normas institucionales complican los trámites, la existencia de un 50% de respuestas indiferentes y una proporción crítica de valoración negativa (16.13%) evidencia un problema transversal de percepción y accesibilidad normativa. Este escenario refuerza la necesidad de fortalecer la cultura de simplificación administrativa, la trazabilidad del trámite y el acompañamiento al usuario, en el marco de una gestión pública centrada en la eficiencia, la legalidad y la satisfacción ciudadana.

Figura 20

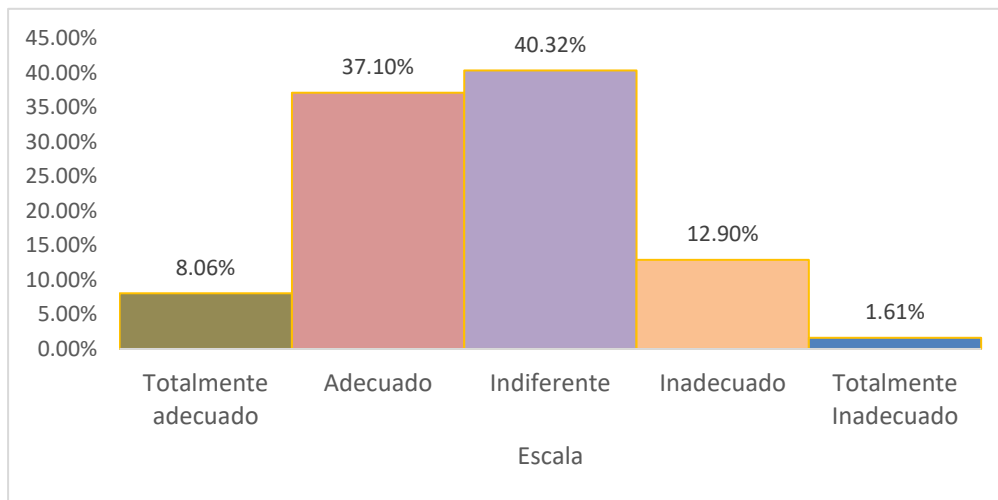
Pregunta 3 ¿Cree Ud. ¿Que la institución está simplificando sus procesos para realizar su trámite?



La percepción recogida evidencia que la institución no ha logrado consolidar ni visibilizar adecuadamente una estrategia efectiva de simplificación de sus procesos administrativos. Con apenas un 32.26% de aprobación, y frente a una mayoría de usuarios indiferentes o críticos, se requiere una revisión técnica, comunicacional y operativa de las acciones de simplificación, garantizando procesos ágiles, transparentes, comprensibles y centrados en el usuario.

Figura 21

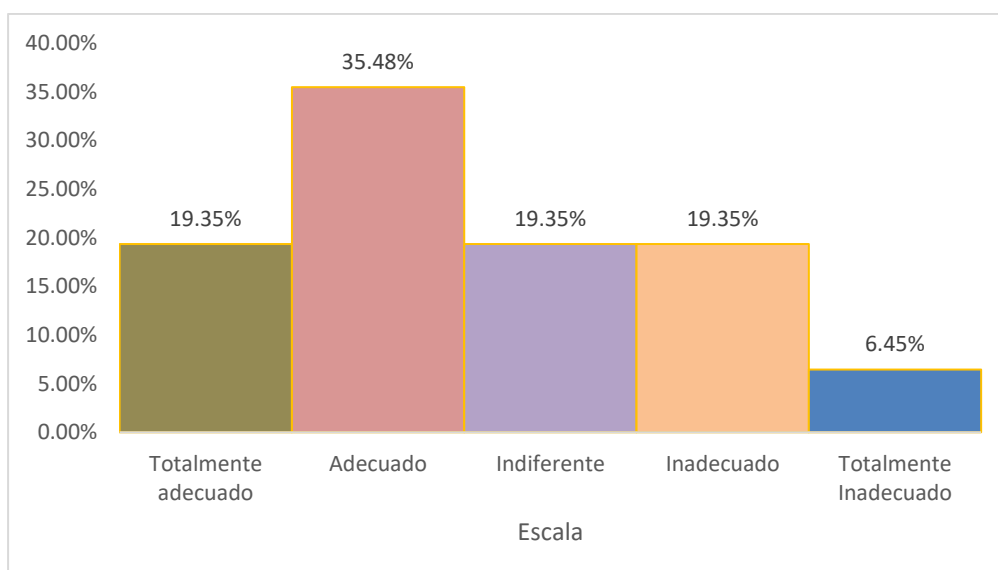
Pregunta 4 ¿Cree Ud. Que los procesos administrativos está generando buenos resultados?



La valoración de los usuarios respecto a los resultados generados por los procesos administrativos de la institución refleja una percepción moderadamente favorable pero insuficiente (45.16%), acompañada de un alto nivel de indiferencia (40.32%) y una crítica moderada (14.51%). Este escenario sugiere la necesidad de reforzar la capacidad de generación de resultados efectivos, su monitoreo visible y orientado a la ciudadanía, y la implementación de un sistema de rendición de cuentas por desempeño institucional.

Figura 22

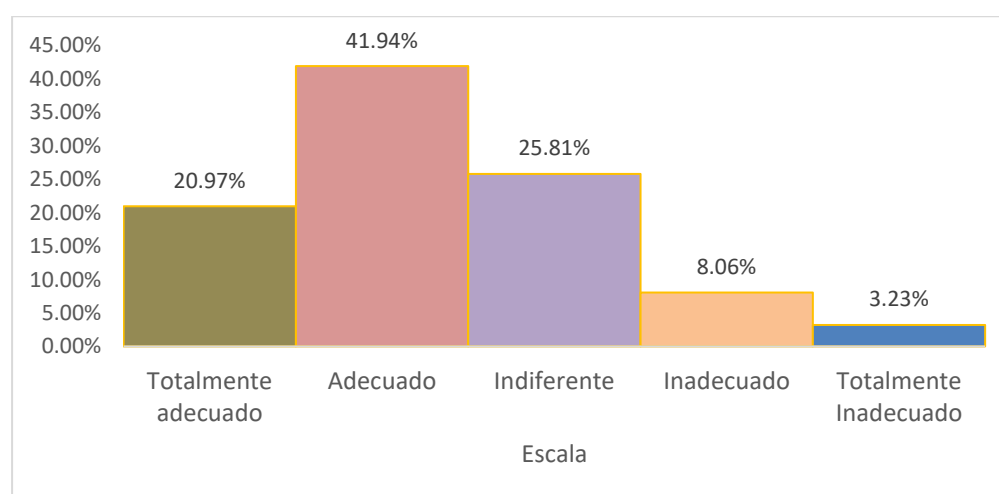
Pregunta 5 ¿Cree Ud. ¿Que el uso de las computadoras e internet acelera la atención que recibe?



La percepción general sobre el impacto del uso de computadoras e internet en la aceleración de la atención es moderadamente favorable (54.83%), aunque debilitada por una cuarta parte de opiniones críticas (25.80%) y una franja significativa de indiferencia (19.35%). Esto revela que la transformación digital aún no ha logrado consolidarse como un eje transversal de mejora del servicio, lo que exige acciones correctivas en infraestructura, procesos, cultura organizacional y alfabetización digital.

Figura 23

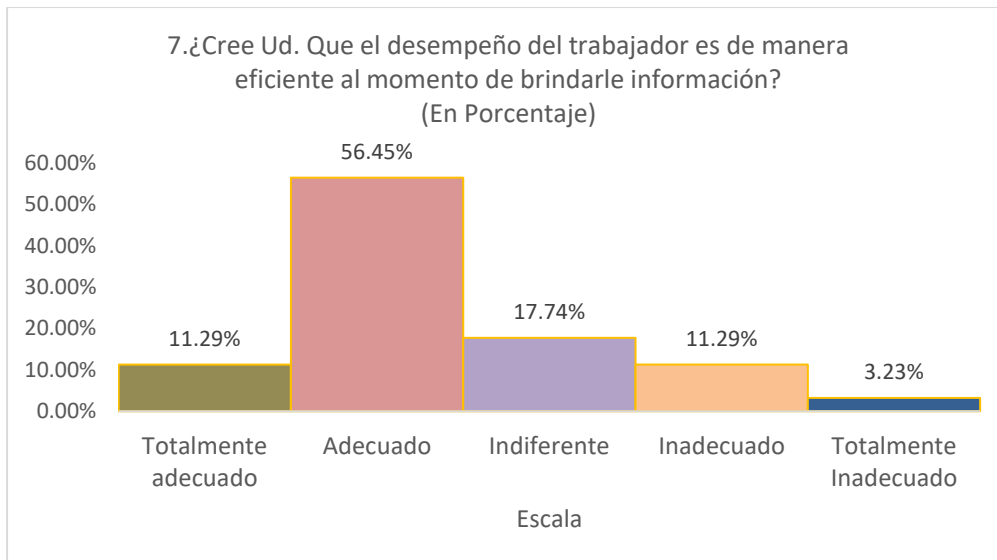
Pregunta 6 Para asegurar la satisfacción de los usuarios, cre que la Sub Gerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna brinda un servicio adecuado



La percepción sobre la adecuación del servicio brindado por la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna para asegurar la satisfacción de los usuarios es mayoritariamente favorable (62.91%), aunque matizada por una importante franja de indiferencia (25.81%) y una minoría crítica (11.29%). Esto refleja un nivel de desempeño institucional aceptable, pero aún perfectible, que requiere consolidar procesos más integrales de calidad, trazabilidad y comunicación efectiva con los usuarios.

Figura 24

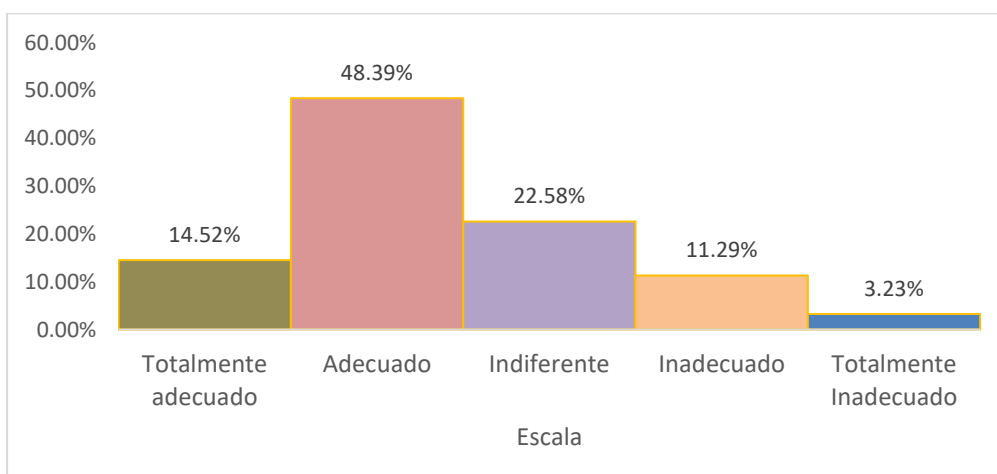
Pregunta 7 ¿Cree Ud. ¿Que el desempeño del trabajador es de manera eficiente al momento de brindarle información?



El desempeño del personal en la entrega de información es percibido como eficiente por más de dos tercios de los usuarios (67.74%), lo que constituye un punto fuerte de la institución. No obstante, la existencia de un 17.74% de indiferencia y un 14.52% de crítica explícita revela que aún existen brechas en la calidad de atención e inconsistencias en la comunicación funcional, que deben ser abordadas mediante estrategias integrales de desarrollo del talento humano, estandarización de procesos y fortalecimiento institucional.

Figura 25

Pregunta 8 La institución con los resultados obtenidos cubre las expectativas del usuario

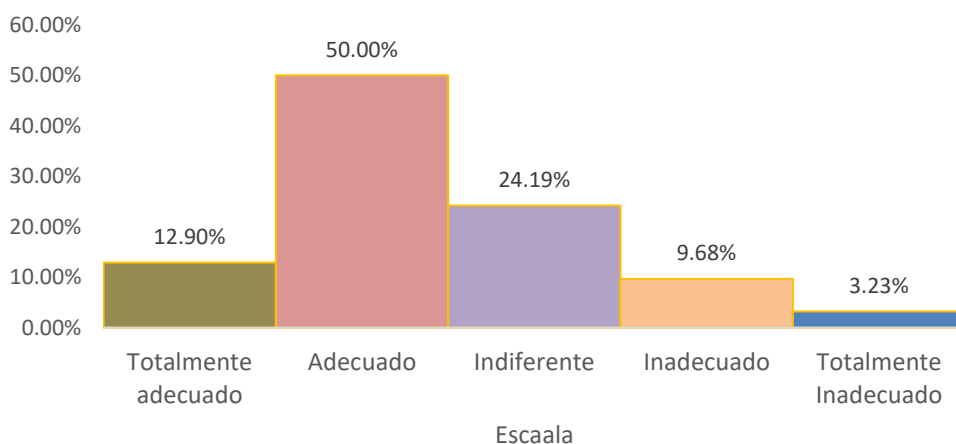


La percepción de que los resultados institucionales cubren las expectativas del usuario es moderadamente sólida (62.91%), aunque no exenta de desafíos. La presencia de un 22.58% de indiferencia y un 14.52% de disconformidad indica que la institución aún debe reforzar su conexión con las expectativas ciudadanas, mediante acciones de mejora en la calidad de

los resultados, fortalecimiento de la comunicación pública y evaluación participativa del desempeño.

Figura 26

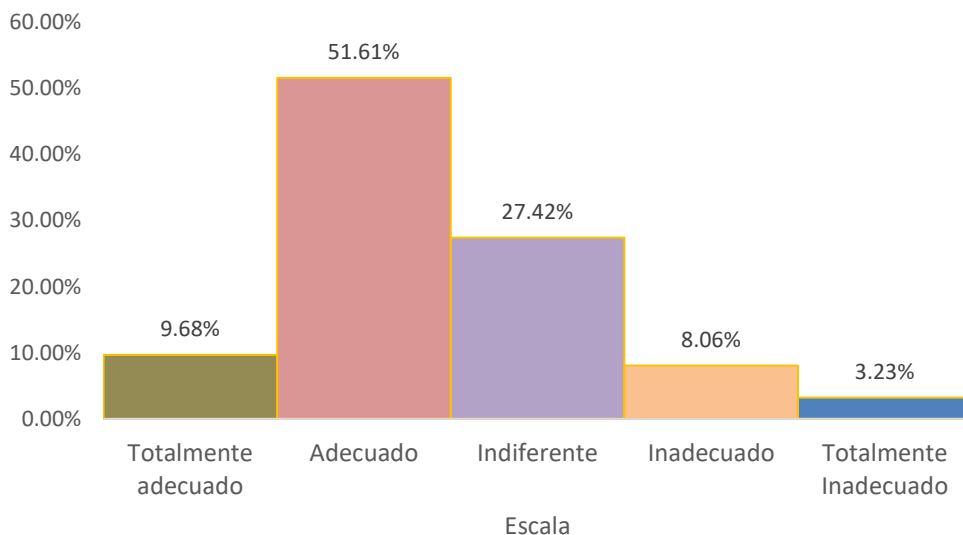
Pregunta 9 Con el trabajo que se realiza en la Sub Gerencia de Estudios del GORE Tacna se percibe la satisfacción del usuario



La percepción sobre la satisfacción del usuario, como resultado del trabajo de la Subgerencia de Estudios del GORE Tacna, es mayoritariamente favorable (62.90%), lo que evidencia un desempeño aceptable, aunque aún limitado en términos de excelencia institucional. La existencia de una franja significativa de indiferencia (24.19%) y una minoría crítica (12.91%) obliga a la entidad a fortalecer su capacidad de respuesta, su sistema de evaluación del desempeño y su comunicación orientada al ciudadano, para consolidar su legitimidad y eficiencia.

Figura 27

Pregunta 10 ¿Considera que le rendimiento de los trabajadores es favorable al momento de realizar los trámites?

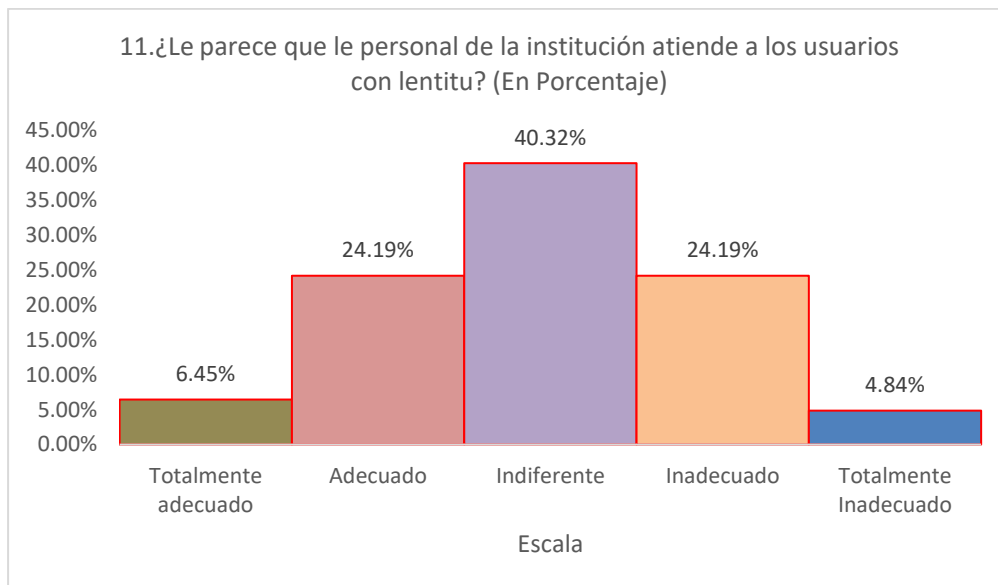


La Pregunta 10 busca identificar la percepción de los usuarios sobre si el rendimiento de los trabajadores es favorable al momento de realizar los trámites, lo cual se vincula con los principios de eficiencia administrativa, desempeño laboral y calidad del servicio en atención al ciudadano, pilares fundamentales de los modelos de gestión pública modernos, como el enfoque de Gestión por Resultados (GpR) y el Modelo de Buen Desempeño promovido por SERVIR.

El rendimiento de los trabajadores durante la realización de trámites es percibido como favorable por una mayoría relativa (61.29%), aunque debilitada por una proporción considerable de indiferencia (27.42%) y una minoría crítica (11.29%). Este escenario plantea la necesidad de mejorar la estandarización del desempeño laboral, visibilizar los estándares de atención y reforzar la cultura institucional de servicio, para lograr una atención administrativa más eficiente, proactiva y centrada en el ciudadano.

Figura 28

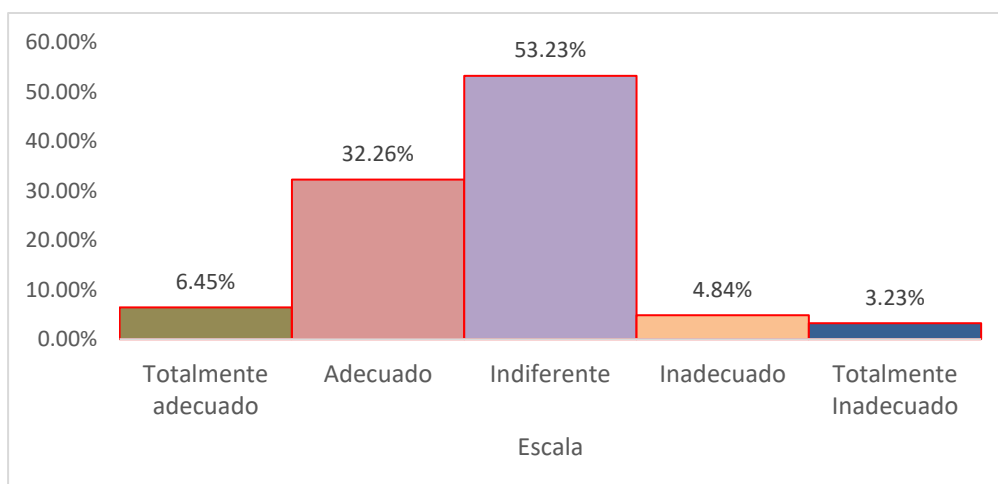
Pregunta 11 ¿Le parece que el personal de la institución atiende a los usuarios con lentitud?



El análisis revela una percepción dividida respecto a la lentitud del personal institucional, con 30.64% de usuarios que sí la perciben, frente a 29.03% que la niegan, y una mayoría relativa indiferente (40.32%). Este panorama evidencia falta de uniformidad en la calidad del servicio, con debilidades en la gestión del tiempo y atención, lo cual debe ser abordado mediante estrategias de mejora en procesos, capacitación del personal y transparencia en los estándares de atención.

Figura 29

Pregunta 12. ¿Le parece que los plazos establecidos para obtener sus documentos son óptimos?



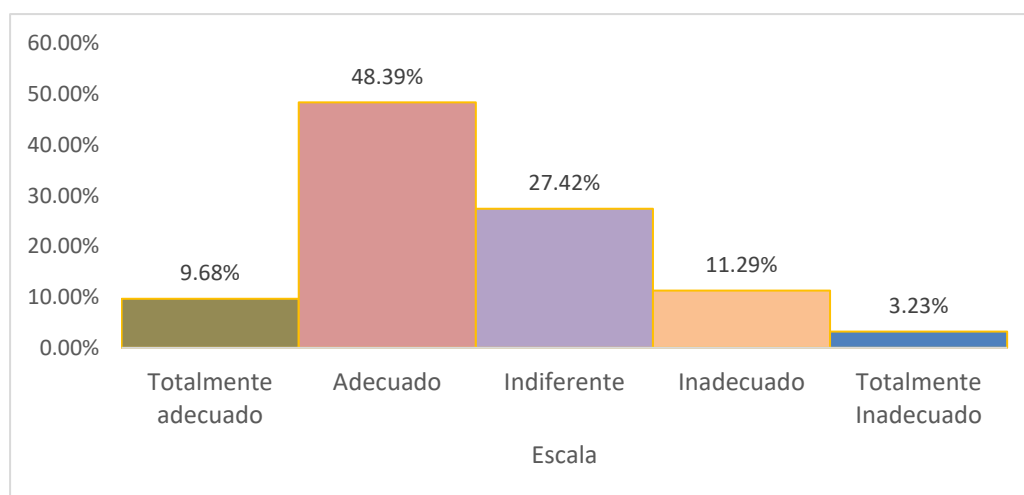
La **Pregunta 12** explora la percepción de los usuarios sobre si los plazos establecidos para la obtención de documentos son óptimos, es decir, si son adecuados en términos de oportunidad, eficiencia y cumplimiento. Esta dimensión es clave dentro de la gestión por procesos, calidad del servicio público y enfoque centrado en el ciudadano, tal como lo establece el *Modelo de Gestión de la Calidad en Entidades Públicas* y los lineamientos de la Secretaría de Gestión Pública de la PCM.

La percepción sobre la optimización de los plazos para obtener documentos revela un nivel medio-bajo de conformidad (38.71%), acompañado de una alta tasa de indiferencia (53.23%), lo que sugiere una débil visibilidad del estándar institucional y una escasa apropiación por parte del usuario. Este escenario exige una gestión más proactiva de los tiempos de atención, junto con estrategias de comunicación clara, automatización de procesos y evaluación continua de la calidad del servicio.

Dimensión Expectativas del usuario

Figura 30

Pregunta 13. Considera que la Sub Gerencia de Estudios del Gore Tacna brinda el servicio que el usuario espera recibir

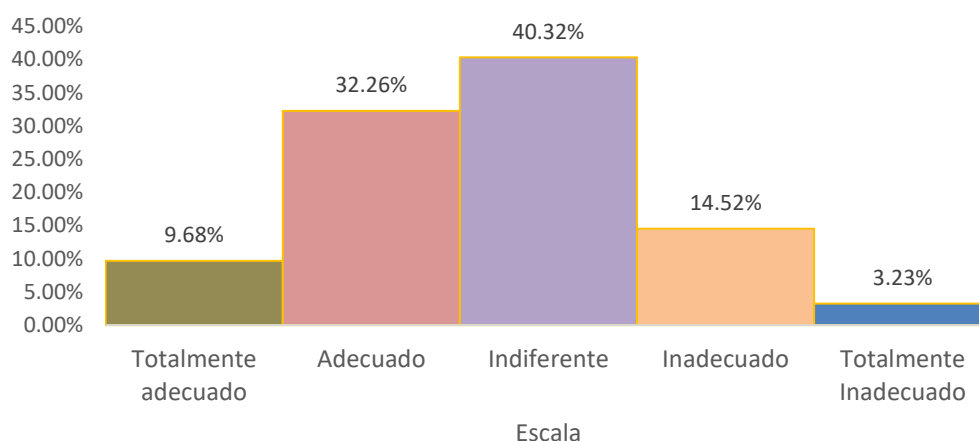


La Pregunta 13 evalúa si la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna (SGE-GORE Tacna) brinda el servicio que el usuario espera recibir, lo que representa un indicador directo de alineación entre la oferta institucional y las expectativas ciudadanas, dimensión clave en la gestión de calidad, satisfacción del usuario y generación de valor público en el contexto de la administración pública moderna.

Los resultados muestran que, si bien una mayoría relativa (58.07%) considera que la Subgerencia de Estudios cumple con el servicio que espera recibir, la presencia de un 27.42% de indiferencia y un 14.52% de insatisfacción revela que existen brechas en la alineación entre la oferta institucional y las expectativas del usuario. Este hallazgo resalta la necesidad de reforzar los mecanismos de comunicación, participación y rediseño de servicios públicos, con enfoque en el usuario y bajo principios de pertinencia, efectividad y legitimidad.

Figura 31

Pregunta 14. ¿Considera que el servicio brindado es rápido y oportuno?

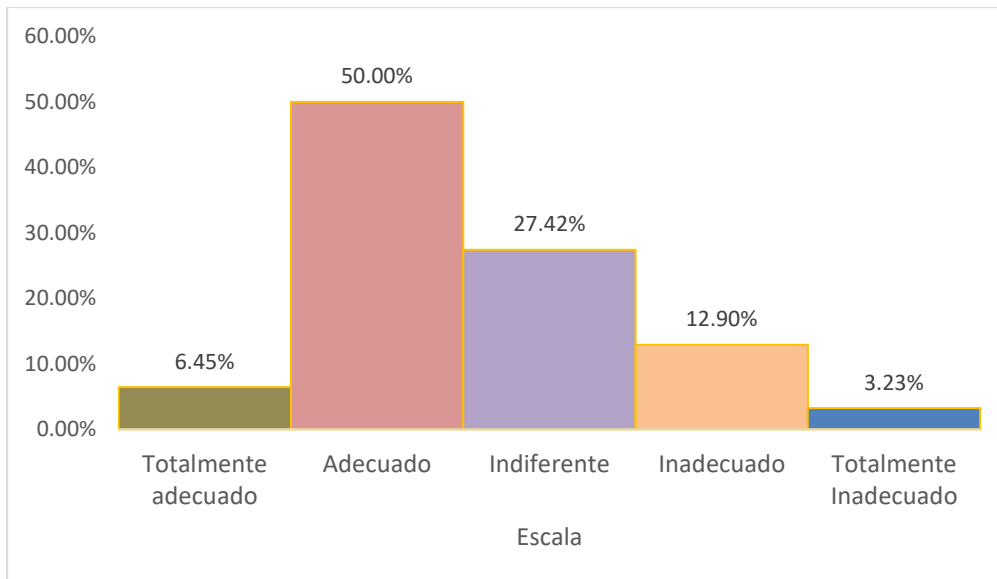


La pregunta "¿Considera que el servicio brindado es rápido y oportuno?" evalúa directamente la percepción de eficiencia temporal y la capacidad de respuesta institucional desde la experiencia del usuario. La rapidez y la oportunidad son dimensiones fundamentales dentro de los modelos de gestión de calidad en el sector público, especialmente en lo que respecta a la mejora de procesos, la simplificación administrativa y el enfoque centrado en el ciudadano (PCM, 2022; SERVIR, 2021).

El servicio es percibido como rápido y oportuno por una minoría relativa (41.94%), mientras que una mayoría no menor se mantiene indiferente (40.32%) o lo percibe como ineficiente (17.75%). Este patrón de respuestas evidencia una necesidad urgente de mejorar los tiempos de respuesta, estandarizar los plazos, fortalecer la trazabilidad de los trámites, y promover una cultura institucional orientada a la celeridad y oportunidad del servicio público.

Figura 32

Pregunta 15. ¿Cree Ud. ¿Que los orientadores están capacitados para brindarle la información precisa?

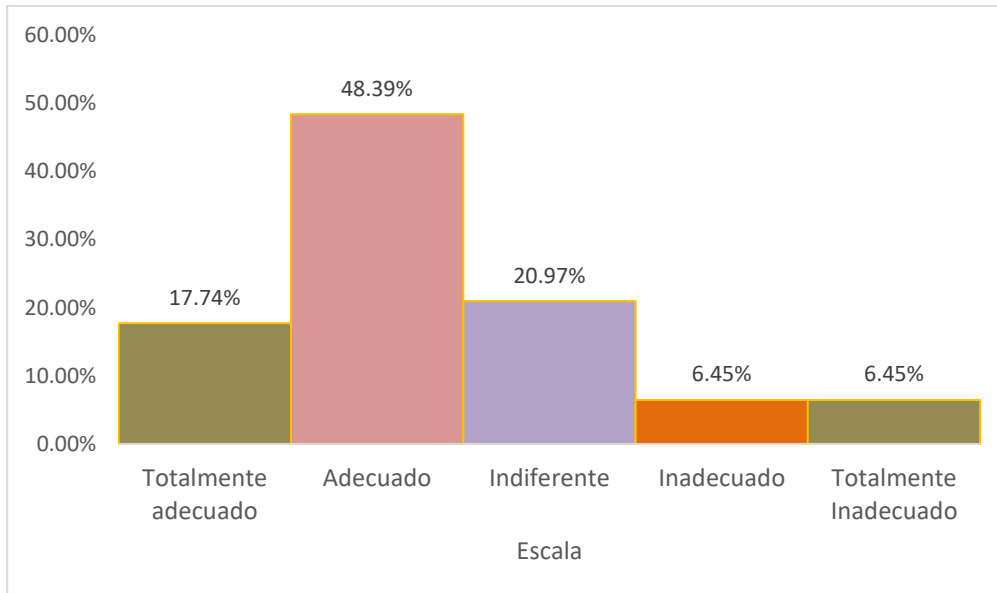


La Pregunta 15 evalúa la percepción del usuario respecto a si los orientadores institucionales están capacitados para brindar información precisa, lo cual se relaciona directamente con los principios de profesionalización del servicio público, calidad en la atención al ciudadano y confiabilidad institucional. Esta variable es fundamental dentro de los sistemas de atención al usuario, ya que una orientación deficiente afecta no solo la experiencia del usuario, sino también la eficacia de los trámites administrativos.

Si bien la mayoría de usuarios (56.45%) percibe que los orientadores están capacitados para brindar información precisa, esta valoración se ve matizada por un 27.42% de indiferencia y un 16.13% de crítica, lo cual sugiere una percepción limitada de excelencia y una debilidad en la visibilización del rol orientador. Este resultado exige reforzar las competencias técnicas y comunicacionales del personal, así como transparentar sus funciones y niveles de capacitación para generar mayor confianza en el servicio ofrecido.

Figura 33

Pregunta 16. *¿Considera que el personal se muestra dispuesto a ayudarlo ante cualquier duda?*

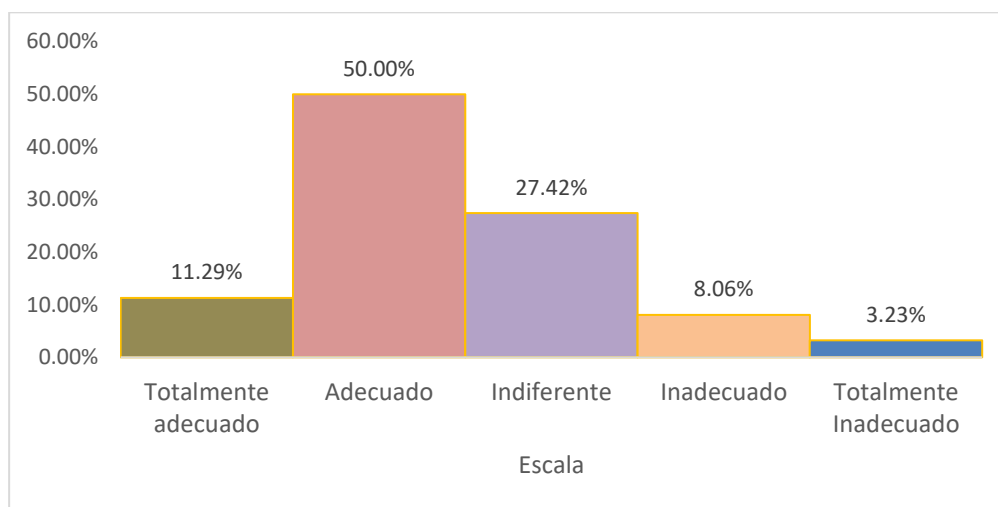


La Pregunta 16 busca indagar la percepción de los usuarios respecto a si el personal de la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna (SGE-GORE Tacna) se muestra dispuesto a ayudar ante cualquier duda, es decir, evalúa una dimensión clave del comportamiento actitudinal y vocación de servicio, aspectos fundamentales dentro de la atención al ciudadano, la gestión relacional y el enfoque de calidad centrado en el usuario.

Los resultados indican que dos de cada tres usuarios (66.13%) perciben que el personal de la SGE está dispuesto a ayudar ante cualquier duda, lo cual constituye un activo institucional positivo, que debe consolidarse. Sin embargo, la existencia de una proporción neutral (20.97%) y un grupo crítico (12.9%) sugiere la necesidad de reforzar la atención centrada en el ciudadano, no solo desde el cumplimiento formal de funciones, sino desde una actitud genuina de orientación, escucha activa y acompañamiento personalizado.

Figura 34

Pregunta 17. El servicio que brinda el área responde a las expectativas del usuario

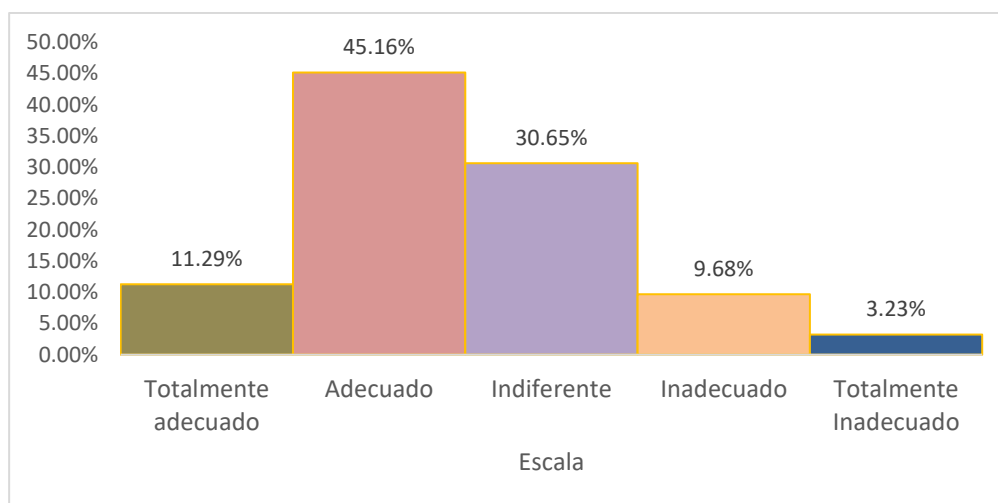


La Pregunta 17 evalúa si el servicio que brinda el área responde a las expectativas del usuario, lo cual constituye un indicador clave de la satisfacción global del ciudadano y del grado de alineación entre la oferta pública y la demanda social. Esta variable está estrechamente vinculada con el concepto de valor público, es decir, la capacidad que tiene una entidad para cumplir con lo que la ciudadanía espera de sus servicios, tanto en calidad técnica como en oportunidad, trato, utilidad y resultados (Moore, 1995; SERVIR, 2021).

El resultado muestra que la mayoría de usuarios (61.29%) considera que el servicio sí responde a sus expectativas, pero este nivel se encuentra moderado por una zona crítica de indiferencia (27.42%) y una minoría de insatisfacción (11.29%). Este patrón sugiere que la Subgerencia de Estudios del GORE Tacna cumple funcionalmente con sus tareas, pero aún tiene un margen de mejora importante para fortalecer la experiencia ciudadana y construir valor público sostenido, a través de la excelencia técnica, la atención cercana y la mejora continua.

Figura 35

Pregunta 18. Para lograr las metas de la institución se realizan algunas variaciones en el procedimiento con el propósito de cumplir con las expectativas del usuario

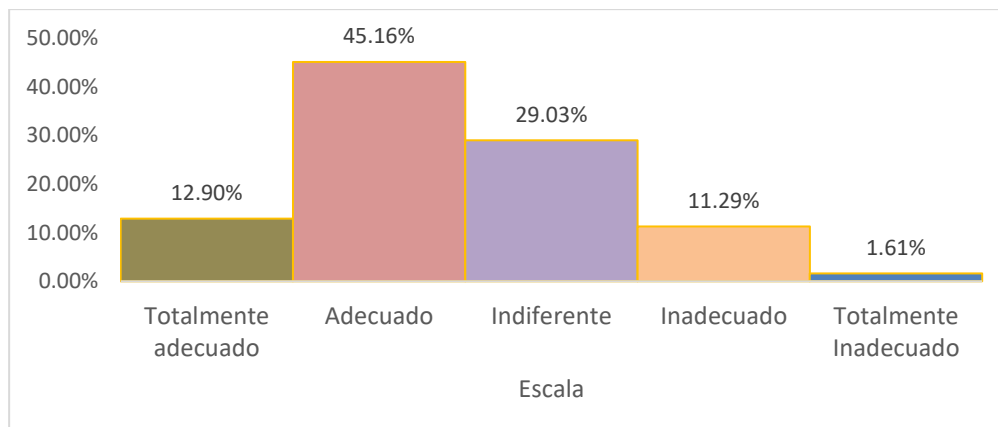


La Pregunta 18 evalúa la percepción de los usuarios respecto a si la institución realiza variaciones en el procedimiento con el fin de cumplir con sus expectativas, lo cual se vincula directamente con la capacidad de adaptación institucional, la flexibilidad operativa y el enfoque de mejora continua orientado al usuario, todos ellos principios fundamentales de la gestión pública moderna bajo modelos como el enfoque de gestión por procesos, la calidad total y la generación de valor público (SERVIR, 2021; PCM, 2022).

Los datos muestran que una mayoría relativa (56.45%) percibe positivamente la existencia de variaciones procedimentales con orientación al usuario, lo que sugiere una institución moderadamente flexible y adaptable. Sin embargo, la alta tasa de indiferencia (30.65%) y la presencia de críticas (12.91%) evidencian que las acciones de mejora no están siendo suficientemente percibidas ni comunicadas, lo que limita el reconocimiento ciudadano de la vocación de servicio y mejora institucional. Se requiere, por tanto, reforzar la visibilización de los esfuerzos de flexibilidad, adaptabilidad y personalización de procesos, garantizando con ello la satisfacción sostenida del usuario y la legitimidad del accionar público.

Figura 36

Pregunta 19. ¿El personal le brinda el tiempo necesario para resolver las dudas con respecto a su documentación?

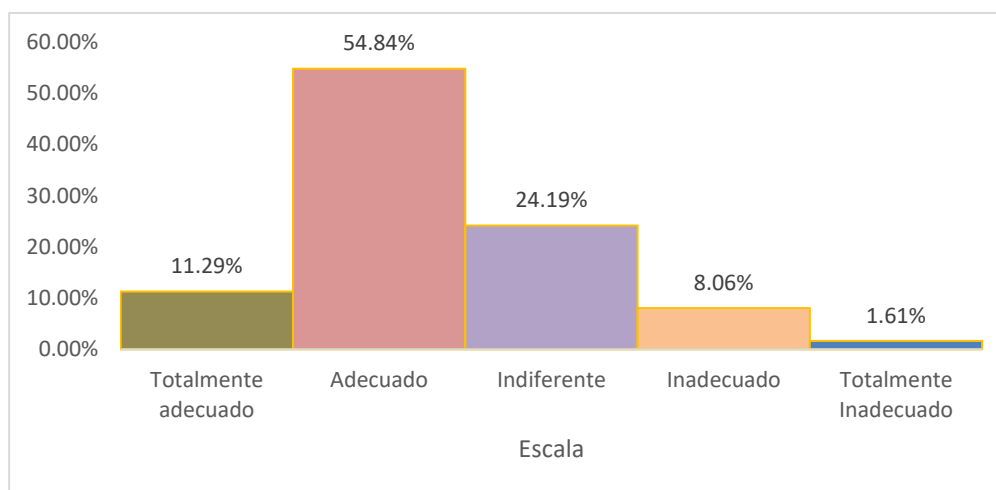


La Pregunta 19 evalúa la percepción del usuario respecto a si el personal le brinda el tiempo necesario para resolver las dudas sobre su documentación, lo que constituye un indicador clave del trato personalizado, la atención efectiva y la disponibilidad del recurso humano en la prestación del servicio público. Este aspecto está alineado con los principios de calidad de atención, empatía institucional y enfoque centrado en el ciudadano, pilares fundamentales en los modelos contemporáneos de gestión pública (SERVIR, 2021; PCM, 2022).

Los resultados indican que una mayoría relativa (58.06%) percibe que el personal le brinda el tiempo necesario para resolver sus dudas documentarias, lo cual evidencia una atención funcional, aunque con márgenes para mejorar la personalización y calidad comunicativa. La presencia de indiferencia (29.03%) y crítica explícita (12.9%) sugiere que no todos los usuarios sienten que sus inquietudes son acogidas con el tiempo necesario, lo que plantea la necesidad de profundizar en estrategias de atención centrada en el ciudadano, desde una perspectiva de servicio público empático, disponible y oportuno.

Figura 37

Pregunta 20. *¿Se siente satisfecho con el servicio recibido?*



La Pregunta 20, al consultar “¿Se siente satisfecho con el servicio recibido?”, recoge la valoración global de la experiencia del usuario en su interacción con la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna (SGE-GORE Tacna). Esta pregunta representa un indicador sintético de satisfacción ciudadana, y forma parte de las métricas fundamentales para evaluar la eficacia, eficiencia, calidad percibida y legitimidad del servicio público (SERVIR, 2021; PCM, 2022; OCDE, 2019).

Los datos muestran que una mayoría relativa (66.13%) se siente satisfecha con el servicio recibido, lo cual refleja un desempeño institucional adecuado y aceptado por los usuarios. No obstante, la presencia de un 24.19% de indiferencia y una minoría crítica de insatisfacción (9.67%) exige que la SGE-GORE Tacna refuerce sus estrategias de mejora continua y experiencia del usuario, enfocándose en pasar de una atención estándar a una atención diferenciadora, con alto contenido de valor público y vocación de servicio.

4.3 Resumen de análisis estadístico por dimensiones de las variables

Tabla 3

Análisis estadístico por dimensiones de la variable gestión por procesos

	Procesos estratégicos		Procesos Misionales u operativos		Procesos de apoyo o soporte	
	F	%	F	%	F	%
Totalmente adecuado	5	8.06	4	7.41	8	13.55
Adecuado	33	55.15	30	50.00	24	39.25
Indiferente	14	23.87	16	26.12	16	26.77
Inadecuado	7	11.61	8	13.87	10	16.77
Totalmente inadecuado	1	1.29	2	2.58	2	3.50
Total	60	100	60	100	60	100

Tabla 4

Análisis estadístico por dimensiones de la variable satisfacción del usuario

	Rendimiento percibido		Expectativas del usuario	
	F	%	F	%
Totalmente adecuado	5	9.13	6	11.29
Adecuado	24	40.00	28	46.80
Indiferente	19	33.00	17	28.42
Inadecuado	8	13.00	7	10.28
Totalmente inadecuado	3	4.00	2	3.22
Total	60	100	60	100

Prueba de normalidad

La prueba de normalidad constituye una herramienta que permite identificar el tipo de distribución de los datos, la cual puede ser normal o no normal. Según los resultados obtenidos en la Tabla 5, los datos analizados presentan un comportamiento no normal, lo que se confirma mediante el nivel de significancia obtenido: 0.001 y 0.000 para ambas variables, valores inferiores a 0.05. En consecuencia, estos resultados justifican la aplicación del estadístico Rho de Spearman, apropiado para distribuciones de datos no normales.

Tabla 5*Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión por procesos	,102	60	0,01	,975	60	.004
Satisfacción del usuario	,123	60	,000	,982	60	,002

a. Corrección de significación de Lilliefors

4.4. Verificación de la Hipótesis**4.4.1 Verificación de la hipótesis específica 1**

a. Planteamiento de la hipótesis

Paso 1: Plantear Hipótesis

- a) **H₀**: No existe relación significativa entre la dimensión de los procesos estratégicos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024.
- b) **H_a**: Existe relación significativa entre la dimensión de los procesos estratégicos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024.

Paso 2: Nivel de significancia

Alfa = 5% = 0,05

Paso 3: Estadístico de prueba

Tabla 6*Hipótesis específica 1*

		Procesos estratégicos	Satisfacción del usuario
Rho de Spearman	Procesos estratégicos	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,482**
		N	60
	Satisfacción del usuario	Coeficiente de correlación	,482**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	60

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

El coeficiente de correlación de Spearman $\rho = 0,482$ indica una correlación positiva moderada entre los procesos estratégicos y la satisfacción del usuario. Esto significa que, a mayor desarrollo o implementación efectiva de los procesos estratégicos, se asocia un incremento en los niveles de satisfacción del usuario.

El p-valor = 0,000 es menor que 0,05, y también menor a 0,01, lo cual indica que la relación encontrada es estadísticamente significativa al nivel del 1%. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a).

Se concluye que existe una relación positiva y significativa entre la dimensión de los procesos estratégicos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna ($\rho = 0,482$; $p < 0,01$). Esto sugiere que el fortalecimiento de los procesos estratégicos como la planificación, formulación de objetivos y alineación institucional puede impactar favorablemente en la percepción de los usuarios respecto a la calidad del servicio recibido.

4.4.2 Verificación de la hipótesis específica 2

a. Planteamiento de la hipótesis

Paso 1: Plantear Hipótesis

- d) **H0:** No existe relación significativa entre la dimensión de los procesos operativos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024.

- e) **H_a**: Existe relación significativa entre la dimensión de los procesos operativos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024.

Paso 2: Nivel de significancia
Alfa = 5% = 0,05

Paso 3: Estadístico de prueba

Tabla 7

Hipótesis específica 2

		Procesos operativos	Satisfacción del usuario
Rho de Spearman	Procesos operativos	1,000	,598**
			,000
		60	60
	Satisfacción del usuario	,598**	1,000
		,000	
		60	60

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

La tabla muestra que el coeficiente de Spearman ($\rho = 0,598$) es positivo y moderadamente alto, mientras que el valor de significancia ($p = 0,000$) es menor a 0,01. Esto sugiere que a medida que se optimizan los procesos operativos (por ejemplo, procedimientos internos, tiempos de respuesta, eficiencia en la ejecución), se incrementa la satisfacción del usuario en el contexto evaluado.

El p -valor de 0,000 es significativamente menor que el nivel alfa (0,05), lo que implica que el resultado es estadísticamente significativo. En términos formales: Se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a), concluyéndose que sí existe una relación estadísticamente significativa entre los procesos operativos y la satisfacción del usuario.

Existe una relación positiva y significativa entre la dimensión de los procesos operativos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024 ($\rho = 0,598$; $p < 0,01$). Esto implica que el desempeño eficiente de los procesos operativos

constituye un factor relevante en la percepción positiva de los usuarios sobre la calidad del servicio público.

4.4.3 Verificación de la hipótesis específica 3

a. Planteamiento de la hipótesis

Paso 1: Plantear Hipótesis

- a) **H₀**: No existe relación significativa entre la dimensión de los procesos de soporte y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024
- b) **H_a**: Existe relación significativa entre la dimensión de los procesos de soporte y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024

Paso 2: Nivel de significancia
Alfa = 5% = 0,05

Paso 3: Estadístico de prueba

Tabla 8

Hipótesis específica 3

		Procesos de soporte	Satisfacción del usuario
Rho de Spearman	Procesos de soporte	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 ,732** 60
	Satisfacción del usuario	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,732** ,000 60

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

El coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = 0,732$) indica una correlación positiva alta, lo que significa que existe una fuerte relación directa: a mayor eficiencia y eficacia en los procesos de soporte (como recursos humanos, tecnología de información, logística interna, servicios

auxiliares), mayor es la satisfacción percibida por los usuarios.

El valor de significancia ($p = 0,000$) es considerablemente inferior al umbral de $\alpha = 0,05$, e incluso al nivel más estricto de $0,01$, por lo que la correlación es altamente significativa. Esto indica que el resultado no es producto del azar y tiene validez estadística robusta.

Se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a). Es decir, se concluye que existe una relación positiva, alta y estadísticamente significativa entre la dimensión de los procesos de soporte y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna ($\rho = 0,732$; $p < 0,01$).

4.4.4 Verificación de la hipótesis general

a. Planteamiento de la hipótesis

Paso 1: Plantear Hipótesis

H₀: La gestión por procesos no se relaciona significativamente con la satisfacción del usuario de la subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024.

H_a: La gestión por procesos se relaciona significativamente con la satisfacción del usuario de la subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024.

Paso 2: Nivel de significancia

Alfa = 5% = 0,05

Paso 3: Estadístico de prueba

Tabla 9*Hipótesis general*

		Gestión por Procesos	Satisfacción del usuario
Rho de Spearman	Gestión por Procesos	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,713**
		N	60
	Satisfacción del usuario	Coeficiente de correlación	,713**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	60

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

El coeficiente de Spearman $\rho = 0,713$ indica una correlación positiva alta entre la gestión por procesos y la satisfacción del usuario. Según la clasificación convencional de la fuerza de asociación. El valor de significancia $p = 0,000$ es menor al umbral de $\alpha = 0,05$ y también menor a 0,01, lo que indica que la correlación es estadísticamente significativa al 1%, es decir, hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Se concluye que existe una correlación positiva y significativa entre la gestión por procesos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna en el año 2024 ($\rho = 0,713$; $p < 0,01$). En términos prácticos y administrativos, ello sugiere que mejoras en la implementación o fortalecimiento de la gestión por procesos podrían estar asociadas con mayores niveles de satisfacción en los usuarios atendidos.

4.5 Discusión de resultados

En la presente investigación se observa el análisis estadístico a través del coeficiente de correlación de Spearman donde evidenció una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre la gestión por procesos y la satisfacción del usuario ($\rho = 0,713$; $p < 0,01$). Este resultado permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, confirmando que existe una asociación relevante entre la calidad de la gestión institucional orientada por procesos y la percepción favorable de los usuarios respecto a los servicios brindados.

Este hallazgo es consistente con los planteamientos de Cano y Baena (2019), quienes afirman que la gestión por procesos promueve la integración de funciones, reduce redundancias y

mejora la orientación al usuario, impactando positivamente en la calidad percibida del servicio. De igual forma, investigaciones recientes en el contexto latinoamericano han demostrado que la adopción de enfoques basados en procesos incrementa la eficiencia institucional y la confianza ciudadana (Martínez & Carrión, 2020).

Así, la evidencia empírica respalda que la satisfacción del usuario no depende exclusivamente del resultado final del servicio, sino de la forma en que se gestionan los procesos internos, la coordinación interfuncional y el tiempo de respuesta, todos elementos clave del enfoque de gestión por procesos.

En cuanto a la hipótesis específica 1. La prueba estadística reveló una correlación positiva moderada y significativa entre los procesos estratégicos y la satisfacción del usuario ($\rho = 0,482$; $p < 0,01$). Este resultado sugiere que la planificación institucional, el alineamiento de metas y la formulación de objetivos estratégicos influyen directamente en la experiencia del usuario.

Desde una perspectiva de la gestión pública, los procesos estratégicos no solo permiten clarificar la misión institucional, sino que actúan como mecanismos de direccionamiento para los procesos operativos y de soporte, lo cual redundaría en una mejor prestación del servicio (Kaplan & Norton, 2004). De hecho, estudios realizados por Ospina y Bernal (2021) en entidades subnacionales evidencian que la participación ciudadana en la planificación estratégica contribuye a una mayor percepción de transparencia, pertinencia y satisfacción en los usuarios.

Por tanto, los resultados muestran que fortalecer la dimensión estratégica de la Subgerencia de Estudios no es un componente periférico, sino una variable determinante en la percepción ciudadana de la calidad del servicio.

Respecto a la hipótesis específica 2. Los resultados revelaron una correlación positiva y significativa entre los procesos operativos y la satisfacción del usuario ($\rho = 0,598$; $p < 0,01$), lo cual confirma que la ejecución eficiente y fluida de los procesos centrales del servicio público genera efectos sustanciales en la percepción del ciudadano.

En esta línea, la literatura señala que los procesos operativos son el núcleo de la cadena de valor pública, y su eficacia incide directamente en la entrega oportuna, transparente y efectiva de los servicios estatales (Silva & Rodríguez, 2019). Además, estudios aplicados al nivel

subnacional han demostrado que la reducción de cuellos de botella, la eliminación de pasos redundantes y el uso de tecnologías digitales en los procesos operativos aumentan significativamente la satisfacción de los usuarios finales (González & Guzmán, 2020).

Por lo tanto, la evidencia obtenida valida que mejorar los procesos operativos en la Subgerencia de Estudios es un factor clave para elevar la percepción de calidad y confianza en la administración regional.

Finalmente, en la hipótesis específica 3. Se identificó una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre los procesos de soporte y la satisfacción del usuario ($\rho = 0,732$; $p < 0,01$), siendo esta la asociación más fuerte entre todas las dimensiones analizadas. Este hallazgo permite concluir que la calidad de los servicios internos de apoyo como logística, TIC, recursos humanos y servicios generales tiene un efecto determinante en la experiencia del usuario externo.

Esta evidencia coincide con los planteamientos de la teoría de sistemas organizacionales, que considera a los procesos de soporte como facilitadores clave del funcionamiento integral del aparato público (Checkland, 1999). Investigaciones recientes han demostrado que cuando los procesos de soporte fallan, el impacto negativo se transfiere directamente al usuario, aunque este no tenga contacto directo con ellos (Molina & Cárdenas, 2021). Por el contrario, procesos de soporte fortalecidos permiten agilidad, continuidad y confiabilidad en la atención al ciudadano.

Así, el estudio corrobora que invertir en la mejora de los procesos de soporte institucional es una estrategia indirecta pero altamente eficaz para fortalecer la percepción de calidad y satisfacción de los usuarios.

En conjunto, los resultados empíricos confirman la hipótesis general y las hipótesis específicas planteadas, evidenciando que todas las dimensiones de la gestión por procesos estratégicos, operativos y de soporte se correlacionan de forma significativa con la satisfacción del usuario. Estos hallazgos proporcionan una base científica sólida para que la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna oriente su estrategia de mejora institucional hacia una gestión pública centrada en procesos, promoviendo un enfoque sistémico, interfuncional y orientado a resultados que maximice el valor público percibido por la ciudadanía.

CONCLUSIONES

1. Se concluye que existe una correlación positiva y significativa entre la gestión por procesos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna en el año 2024 ($\rho = 0,713$; $p < 0,01$). En términos prácticos y administrativos, ello sugiere que mejoras en la implementación o fortalecimiento de la gestión por procesos podrían estar asociadas con mayores niveles de satisfacción en los usuarios atendidos.
2. Se concluye que existe una relación positiva y significativa entre la dimensión de los procesos estratégicos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna ($\rho = 0,482$; $p < 0,01$). Esto sugiere que el fortalecimiento de los procesos estratégicos como la planificación, formulación de objetivos y alineación institucional puede impactar favorablemente en la percepción de los usuarios respecto a la calidad del servicio recibido.
3. Existe una relación positiva y significativa entre la dimensión de los procesos operativos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024 ($\rho = 0,598$; $p < 0,01$). Esto implica que el desempeño eficiente de los procesos operativos constituye un factor relevante en la percepción positiva de los usuarios sobre la calidad del servicio público.
4. Se concluye que existe una relación positiva, alta y estadísticamente significativa entre la dimensión de los procesos de soporte y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna ($\rho = 0,732$; $p < 0,01$). Ello significa que existe una fuerte relación directa: a mayor eficiencia y eficacia en los procesos de soporte (como recursos humanos, tecnología de información, logística interna, servicios auxiliares), mayor es la satisfacción percibida por los usuarios en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna.

RECOMENDACIONES

1. Implementar en la Sub Gerencia de Estudios un modelo integral de gestión por procesos basado en la Norma ISO 9001:2015, que permita mapear, estandarizar y optimizar los procesos clave de la Subgerencia, incorporando mecanismos de retroalimentación ciudadana y seguimiento de indicadores de desempeño. Además, se sugiere establecer una unidad de mejora continua o comité de calidad que supervise de forma transversal el cumplimiento de objetivos orientados a la satisfacción del usuario.
2. Fortalecer en la Oficina Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial (ORPAT) el proceso de planificación estratégica institucional, mediante la formulación participativa de objetivos, metas y líneas de acción alineadas al Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC) y al PEI sectorial. Asimismo, se debe establecer un sistema de monitoreo estratégico con tableros de control (scorecards) que integren indicadores de impacto ciudadano.
3. Se recomienda en la Unidad de la Sub Gerencia de Estudios y Oficina de Recursos Humanos optimizar los procesos operativos, vinculados directamente a la entrega del servicio público, para ello se requiere capacitar al personal en técnicas de gestión operativa como metodologías de gestión lean o mejora continua (Kaizen), además de realizar un diagnóstico de tiempos y cuellos de botella operativos mediante herramientas como el diagrama SIPOC o análisis de flujo de valor. Es necesario digitalizar procedimientos rutinarios y establecer flujos operativos con responsables definidos, puntos de control y estándares de calidad del servicio.
4. Fortalecer en la Oficina Regional de Administración en apoyo de la oficina de Tecnologías de la Información, oficina de Recursos Humanos y Oficina de Logística los procesos de soporte institucional, particularmente en áreas como tecnologías de la información, gestión de recursos humanos, logística y soporte documental. Se sugiere implementar un sistema integrado de gestión administrativa (ERP) que articule los servicios internos de apoyo con los procesos misionales, asegurando fluidez, disponibilidad y trazabilidad en la atención al usuario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bárcena, A., Prado, A., y Máttar, J. (2015). Panorama de la gestión pública en América Latina. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. <https://n9.cl/91fw>
- Barrios, Contreras y Olivero (2019). “La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. Información Tecnológica” 30(2), 103–113. Recuperado de: <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Bhatia, A., & Dhamija, S. (2023). User satisfaction: An empirical study of public service delivery. *International Journal of Public Sector Management*, 36(1), 45-62. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2021-0240>
- Bravo Carrasco, J. (2009). Gestión por Procesos. <https://fdocuments.es/document/gestion-de-procesos-juan-bravocarrascopdf.html>
- Cano, J. A., & Baena, M. P. (2019). *Gestión por procesos en entidades públicas: Enfoque estratégico y operacional*. Revista Gestión y Región, (27), 50–65. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7158322>
- Checkland, P. (1999). *Systems Thinking, Systems Practice*. Wiley.
- Córdoba, S. (2016). La gestión pública en tiempos de cambio: Un enfoque hacia la satisfacción del ciudadano. Editorial Universitaria.
- Coronado, K. (2021). Gestión por procesos y calidad de servicio en el Gobierno Regional San Martín, 2021. Tesis UCV. Tarapoto-Perú. 68 pag.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dahlgard, J. J., Chen, C. K., & Kristensen, K. (2021). *The journey to excellence: Quality management in the public sector*. Springer.
- Deming, W. E. (2000). *The new economics for industry, government, education*. MIT Press.
- Giese, JL y Cote, JA (2000) Definición de satisfacción del consumidor. Recuperado de: [https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjt55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1645496](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjt55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1645496)
- González, L., & Guzmán, F. (2020). *Rediseño de procesos y mejora en la atención al ciudadano: evidencia en gobiernos locales*. Revista de Administración Pública, 54(3), 185–209. <https://revistadeadministracionpublica.cl/index.php/rap/article/view/982>
- Gosso (2008). “Híper Satisfacción del cliente” Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=f0th8fk8lgsC&dq=hiper+satisfaccion+del+cliente&source=gbs_navlinks_s
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2018). *The sage handbook of qualitative research* (5th ed.).

SAGE Publications.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kotler (2005) “Principles of Marketing” Recuperado de: HdSEDhcQ6AEwA3oECAAQAg
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- ISO 9001:2015. (2015). *Quality management systems – Requirements*. International Organization for Standardization.
- Martel, P. (2020). *Gestión por Procesos y Satisfacción del Usuario de la Oficina de Normalización Previsional - ONP*, Lima, 2020. Tesis UCV. 69 pag.
- Martínez, R., & Carrión, G. (2020). *Calidad en la gestión pública mediante procesos institucionales: Un enfoque desde la experiencia del usuario*. *Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (33), 133–151. <https://revistas.umce.cl/index.php/estadoygovernabilidad/article/view/1897>
- Molina, V., & Cárdenas, J. (2021). *Gestión del soporte institucional y su influencia en la satisfacción de los usuarios en entidades estatales*. *Revista Peruana de Gestión Pública*, 8(1), 77–92. <https://revistagp.unmsm.edu.pe/index.php/gp/article/view/158>
- Norman, D. A. (2013). *The design of everyday things: Revised and expanded edition*. Basic Books.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2016). A new theory for public service management?. *Public Management Review*, 18(5), 657-672. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1094534>
- Oscoco, O. & Ramos, A. (2017) *Relación entre la gestión por procesos y el nivel de satisfacción del usuario de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP) San Borja*, Lima. Tesis de la UIGV. 136 pag.
- Ospina, A., & Bernal, M. (2021). *Planificación estratégica participativa y percepción ciudadana en gobiernos regionales*. *Revista de Gestión Pública Regional*, 5(2), 95–112. <https://revistagpr.org/index.php/gpr/article/view/222>
- Pardo, A. (2017) *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=a7yUwgEACAAJ&dq>
- Presidencia del Consejo de Ministros-PCM (2015). Documento orientador: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013PCM- Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Secretaria de Gestión Pública. <https://n9.cl/u5qc9>
- PCM-SGP. (2018). Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/NormaT%C3%A9cnica->

[para-Calidad-de-Servicios.pdf](#)

SERVIR. (2021). *Modelo de Gestión de la Calidad para Entidades Públicas*. Recuperado de:
https://www.servir.gob.pe/media/4866/modelo_gestion_calidad_entidades_publicas.pdf

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

APÉNDICE

APÉNDICE A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de investigación: Gestión por procesos y Satisfacción del Usuario en la Sub Gerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Tipo de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	Estadísticos
<p>Problema principal ¿Cómo se relaciona la gestión por procesos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024?</p> <p>Problemas secundarios</p> <p>a) ¿Cómo se relaciona los procesos estratégicos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024??</p> <p>b) ¿Cómo se relacionan los procesos operativos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024?,</p> <p>c) ¿Cómo se relaciona los procesos de soporte y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación que existe entre la gestión por procesos y la satisfacción del usuario de la subgerencia de estudios del gobierno regional de Tacna, año 2024.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>a) Establecer la relación que existe entre los procesos estratégicos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024.</p> <p>b) Identificar la relación que existe entre los procesos operativos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024.</p> <p>c) Demostrar la relación que existe entre los procesos de soporte y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024</p>	<p>Hipótesis general La gestión por procesos se relaciona significativamente con la satisfacción del usuario de la subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>a) Existe relación significativa entre la dimensión de los procesos estratégicos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024.</p> <p>b) Existe relación significativa entre la dimensión de los procesos operativos y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024.</p> <p>c) Existe relación significativa entre la dimensión de los procesos de soporte y la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Estudios del Gobierno Regional de Tacna, año 2024</p>	<p>Gestión por procesos</p> <p>Satisfacción del usuario</p>	<p>-Procesos estratégicos</p> <p>-Procesos operativos o misionales de apoyo o soporte</p> <p>Rendimiento percibido</p> <p>Expectativa del usuario</p>	<p>a) Tipo de investigación: Pura</p> <p>b) Diseño de investigación: No experimental</p>	<p>a) La población está conformado por los consumidores</p> <p>b) Muestra: 60 usuarios como muestra probabilística</p>	<p>a) Las técnicas a utilizar son las siguientes: Para la variable independiente: Encuesta Para la variable dependiente: Encuesta</p> <p>b) Instrumentos a utilizar son las siguientes: Para la variable independiente: cuestionario Para la variable dependiente: el cuestionario y la ficha de observación</p>	<p>En el estudio aplicará las técnicas estadísticas:</p> <p>a) Estadística descriptiva: Tablas y figuras estadísticas, así como las medidas de posición central y de dispersión</p> <p>b) Estadística inferencial: para la contrastación de la hipótesis se empleará el estadístico Rho de Spearman.</p>

Nota: Elaboración propia

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN POR PROCESOS

La presente encuesta va a permitir demostrar la relación que existe entre LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO. Por lo cual, esta encuesta es anónima. Marque con una “X” la respuesta que considera correcta. Considere la escala siguiente

Totalmente adecuado	Adecuado	Indiferente	Inadecuado	Totalmente inadecuado
5	4	3	2	1

DIMENSIÓN PROCESO ESTRATÉGICO	Escala valorativa				
	1	2	3	4	5
1. Cómo considera que se desarrolla el proceso de verificación de políticas en la institución, en relación con la función de la SGE en la elaboración del estudio definitivo para la ejecución adecuada de un proyecto de inversión?					
2. ¿Cómo califica las estrategias planteadas por la institución para garantizar que los estudios definitivos elaborados por la SGE respondan a las necesidades operativas de los proyectos de inversión?					
3. ¿Cómo considera la formulación de objetivos institucionales para asegurar el cumplimiento de las metas vinculadas a los proyectos elaborados por la SGE?					
4. ¿Cómo califica las estrategias diseñadas por la SGE para asegurar la coordinación con todas las áreas involucradas en los proyectos de inversión?					
5. ¿Cómo califica la disponibilidad de acceso a las resoluciones y documentos que respaldan los estudios definitivos elaborados por la SGE?					
DIMENSIÓN PROCESOS MISIONALES U OPERATIVOS					
6. ¿Cómo califica el proceso de evaluación de las funciones que realiza la SGE en la elaboración del estudio definitivo?					
7. ¿Cómo considera la presentación y claridad de las funciones específicas que la SGE desempeña dentro de los proyectos de inversión?					
8. ¿Cómo considera la solución de problemas relacionados con los estudios definitivos de proyectos de inversión gestionados por la SGE?					
9. ¿Cómo califica el tiempo de respuesta de la SGE ante ajustes o problemas identificados en los estudios definitivos?					
10. ¿Cómo califica la planificación y el desarrollo de los cronogramas que la SGE establece para la elaboración de los estudios definitivos?					
DIMENSIÓN PROCESOS DE APOYO O SOPORTE					
11. ¿Cómo califica el nivel de conocimiento y especialización del personal de la SGE en el desarrollo de estudios definitivos?					
12. ¿Cómo considera los planes y programas de motivación e incentivos					

aplicados al personal de la SGE para garantizar la calidad de sus estudios?					
13. ¿Cómo considera las evaluaciones de desempeño del personal de la SGE en relación con los estudios definitivos que elaboran?					
14. ¿Cómo considera los métodos de evaluación utilizados para medir el desempeño del personal de la SGE según los criterios de calidad y eficiencia en los estudios definitivos?					
15. ¿Cómo considera la retroalimentación brindada a la SGE respecto al desarrollo y resultados de los estudios definitivos que ejecuta?					

CUESTIONARIO PARA MEDIR SATISFACCIÓN DEL USUARIO

La presente encuesta va a permitir demostrar la relación que existe entre LA GESTION POR PROCESOS Y LA SATISFACCION DEL USUARIO. Por lo cual, esta encuesta es anónima. Marque con una "X" la respuesta que considera correcta. Donde la valoración es la siguiente:

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

DIMENSIÓN RENDIMIENTO PERCIBIDO	Escala valorativa				
	1	2	3	4	5
Entrega de valor					
1. En el proceso de entrega de valor el usuario está satisfecho con el servicio que brinda la SGE					
2. ¿Considera que las normas establecidas por la institución hacen que realizar un trámite sea complicado?					
3. ¿Cree Ud. que la SGE está simplificando sus procesos para realizar su trámite?					
4. ¿Cree Ud. que los procesos administrativos está generando buenos resultados?					
5. ¿Cree Ud. que el uso de las computadoras e internet acelera la atención que recibe?					
6. Para asegurar la satisfacción de los usuarios, cree que la SGE brinda un servicio adecuado					
Resultado obtenido					
7. ¿Cree Ud. que el desempeño del trabajador es de manera eficiente al momento de brindarle información?					
8. La institución con los resultados obtenidos cubre las expectativas del usuario					
9. Con el trabajo que se realiza en la SGE se percibe la satisfacción del usuario					
10. ¿Considera que el rendimiento de los trabajadores es favorable al momento de realizar sus trámites?					
11. ¿Le parece que el personal de la institución atiende a los usuarios con lentitud?					
12. ¿Le parece que los plazos establecidos para obtener sus documentos son óptimos?					
DIMENSIÓN EXPECTATIVAS DEL USUARIO					
Servicio deseado					
13. Considera que la SGE brinda el servicio que el usuario espera recibir					
14. ¿Considera que el servicio brindado es rápido y oportuno?					
15. ¿Cree Ud. que los orientadores están capacitados para brindarle la información precisa?					
16. ¿Considera que el personal se muestra dispuesto a ayudarlo ante cualquier					

duda?					
Servicio adecuado					
17. El servicio que brinda el área responde a las expectativas del usuario					
18. Para lograr las metas de la institución se realizan algunas variaciones en el procedimiento con el propósito de cumplir con las expectativas del usuario					
19 ¿El personal le brinda el tiempo necesario para resolverle las dudas con respecto a su documentación?					
20. ¿Se siente satisfecho con el servicio recibido?					