

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Unidad de Segunda Especialidad Profesional

**EVALUACIÓN DE LA GESTION DE CALIDAD EFQM EN
LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, CASO DIRECCIÓN
REGIONAL DE AGRICULTURA -TACNA,**

AÑO 2024

TRABAJO ACADÉMICO

Presentado por:

Amelia Cristina Mamani Huanca

Para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en:

GESTIÓN PÚBLICA


TACNA-PERÚ


2025


UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS
SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL EN GESTIÓN PÚBLICA


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

Tesis sustentada y aprobada el 12 de setiembre del 2025; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : 
.....
Dr. Lic. Adm. Oscar Alfredo Begazo Portugal

SECRETARIO : 
.....
Dr. Miguel Alexis Piaggio Canivillo

VOCAL : 
.....
Mgr. Rubén Moisés Laquita Espinoza

ASESOR : 
.....
Mgr. Rubén Moisés Laquita Espinoza

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Mgr. Rubén Moisés Laquita Espinoza en mi condición de asesor acreditado por la Resolución de Facultad N°13021-2024-FCJE/UNJBG del trabajo académico titulado "Evaluación de la gestión de calidad EFQM en la gestión administrativa pública, caso Dirección Regional de Agricultura- Tacna 2024" presentado por la Dra. Amelia Cristina Mamani Huanca para optar el título profesional de Segunda Especialidad Profesional en Gestión Pública. Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de trabajos académicos y tesis considerando que según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual Turnitin cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es de 15%. Por lo que CERTIFICO LA SIMILITUD del trabajo académico de acuerdo al nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado con fines de continuar con los trámites respectivos para la obtención del Título Profesional de Segunda Especialidad Profesional en Gestión Pública.

Tacna, 15 de setiembre del 2025



Mgr. Rubén Moisés Laquita Espinoza
ASESOR



Amelia Cristina Mamani Huanca
TESISTA

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia, cuyo amor, apoyo y paciencia me han dado la fortaleza para seguir adelante en cada paso de este camino académico. A mis amigos, que me han acompañado y motivado en los momentos más difíciles, y a mis profesores, cuya orientación y conocimiento han sido esenciales para mi crecimiento intelectual. Este trabajo académico es un reflejo de su aliento y su fe en mis capacidades.

Agradecimiento

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han sido parte de este proceso. En primer lugar, agradezco al asesor del presente trabajo académico, el Magister Rubén Laquita Espinoza, por su valioso acompañamiento, orientación y paciencia. Sus comentarios y sugerencias fueron clave para llevar a cabo este trabajo.

Agradezco también a mis compañeros y colegas, quienes compartieron sus conocimientos y experiencias, lo que enriqueció enormemente mi aprendizaje. A mi familia (esposo e hijas), por su comprensión y constante apoyo en todo momento, brindándome el espacio necesario para concentrarme en mis estudios.

Índice

Portada.....	1
Hoja de jurados.....	2
Certificado de similitud.....	3
Dedicatoria	4
Agradecimiento	5
Índice	6
Índice de Figuras	10
Índice de Tablas.....	11
Resumen	13
Abstract	14
Introducción.....	15
Capítulo I: Planteamiento del problema.....	17
1.1. El Esquema Lógico REDER.....	19
1.2. Puntuación con el Modelo EFQM	19
1.3.1. <i>Liderazgo</i>	21
1.3.2. <i>Política y Estrategias</i>	21

1.3.3. <i>Gestión del Personal</i>	22
1.3.4. <i>Gestión de Alianzas y Recursos</i>	22
1.3.5. <i>Procesos de Formación</i>	22
1.3.6. <i>Satisfacción de los Usuarios</i>	23
1.3.7. <i>Satisfacción del Personal</i>	23
1.3.8. <i>Impacto en la Sociedad</i>	23
1.3.9. <i>Resultados Económicos</i>	23
Capítulo II: Metodología	24
2.1. Tipo y Diseño de la Investigación	24
2.2. Población y Muestra	25
2.2.1. <i>Población</i>	25
2.2.2. <i>Muestra</i>	26
2.2.2.1. Muestreo Censal para el Estrato 1 (Directivos).....	26
2.2.2.2. Muestreo Probabilístico para los Estratos 2 (Personal) y 3 (Usuarios).....	27
2.3. Variables	30
2.3.1. <i>Identificación de Variable 1</i>	30
2.3.2. <i>Identificación de Variable 2</i>	30

2.3.3. Operacionalización de la Variable Gestión de la Calidad EFQM.....	30
2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	32
2.4.1 <i>Relación Variable, Dimensiones e Ítems para la Variable Gestión de la Calidad EFQM</i>	33
2.4.2. <i>Relación Variable y Dimensiones e Ítems para la Variable Satisfacción del Personal y Usuarios</i>	34
2.5. Validación y Confiabilidad de los Instrumentos	35
2.5.1. <i>Confiabilidad del Instrumento 1</i>	36
2.5.2. <i>Confiabilidad del Instrumento 2</i>	37
2.6. Descripción de los Recursos Humanos, Materiales Físicos, Financieros y Técnicos Administrativos Empleados.	37
2.6.1. <i>Recursos Humanos</i>	37
2.6.2. <i>Recursos</i>	37
2.6.3 <i>Servicios</i>	38
2.7. Presupuesto	38
Capítulo III: Resultados.....	40
3.1.1 Análisis Estadístico de Variable Gestión de Calidad EFQM por Dimensión/indicador.....	41
3.1.1.1. Áreas de Mejora.....	43
3.1.1.2. Áreas con Rendimiento Moderadamente Bueno.	43

3.1.1.3. Área Crítica de Mejora.	45
3.1.1.4. Áreas que Requieren Atención.	46
3.1.1.5. Áreas Críticas de Mejora.	48
3.1.1.6. Áreas con Oportunidades de Mejora.	49
3.1.1.7. Área de Atención Moderada.	49
3.1.2. Análisis Estadístico de la Variable Satisfacción del Personal y Usuario por Dimensión/indicador.....	54
3.1.3. Análisis de Resumen General	58
3.1.4. Puntuación con el Modelo EFQM a la Excelencia	67
Conclusiones	70
Recomendaciones	71
Referencias bibliográficas	73
Anexos.....	75
Anexo1. Instrumento	75
Anexo 2.	77

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo Europeo de Gestión de la Calidad. European Foundation for Quality Management	18
Figura 2. Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión X1: Dimensión Liderazgo	39
Figura 3. Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión X2: Políticas y Estrategias	42
Figura 4. Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión X3: Personas	45
Figura 5. Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión X4: Alianzas y Recursos	48
Figura 6. Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión X5: Procesos	50
Figura 7. Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión Y1: Resultados en los Clientes	52
Figura 8. Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión Y2: Resultados en las Personas	55
Figura 9. Niveles Promedio de Excelencia EFQM de las Dimensiones	57
Figura 10. Ponderaciones de los Criterios del Modelo	65

Índice de Tablas

Tabla 1. Resumen de la muestra global de la organización pública DRAT	27
Tabla 2. Operacionalización de la Variable Gestión de la Calidad EFQM	28
Tabla 3. Operacionalización de Variable Satisfacción del Personal y Usuarios	29
Tabla 4. Relación Variable, Dimensiones e Ítems para la Variable Gestión de la Calidad EFQM	30
Tabla 5. Relación Variable y Dimensiones e Ítems para la Variable Satisfacción del Personal y Usuarios	32
Tabla 6. Validación de los Instrumentos	32
Tabla 7. Alfa de Cronbach	34
Tabla 8. Alfa de Cronbach	34
Tabla 9. Recursos Materiales	35
Tabla 10. Presupuesto	36
Tabla 11. Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión X1: Liderazgo de la DRAT	38
Tabla 12. Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión X2: Políticas y Estrategias de la DRAT	41
Tabla 13. Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión X3: Personas de la DRAT	44
Tabla 14. Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión X4: Alianzas y Recursos de la DRAT	47

Tabla 15. Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión X5: Procesos de la DRAT	49
Tabla 16. Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión Y1: Resultados en los Clientes de la DRAT	51
Tabla 17. Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión Y2: Resultados en las Personas de la DRAT	53
Tabla 18. Niveles Promedio de Excelencia EFQM de las Dimensiones	56
Tabla 19. Matriz Agentes Facilitadores	60
Tabla 20. Matriz Reder para Resultados	63
Tabla 21. Cálculo de la Puntuación Total de Acuerdo a las ponderaciones de los criterios	66

Resumen

Este ensayo aborda la evaluación de la gestión de calidad en la Administración Pública, específicamente a través de la implementación del Modelo EFQM en la Dirección Regional de Agricultura de Tacna. El objetivo es examinar cómo la adopción de este modelo influye en la mejora continua de la calidad en los servicios públicos. Cabe resaltar, que para el estudio se consideró como muestra a tres estratos, los mismos estuvieron conformados por los directivos, personal de la Dirección Regional de Agricultura Tacna y los usuarios que requerían los servicios.

Por otro lado, para su análisis se empleó los criterios de la matriz REDER cuya estructura consta de 23 items para medir la variable gestión de la calidad y de 8 items para evaluar la satisfacción del personal y usuarios, en el mismo se observa que los criterios con mayores valores están el liderazgo, resultados clave y resultados en la sociedad; los criterios que menor puntaje obtuvieron fueron Política y estrategia, resultados en las personas, alianzas y recursos, procesos, finalmente el criterio resultados en los usuarios.

En la evaluación global se obtuvo un puntaje de 363.75 de los 1000 puntos, lo que indica que la organización debe centrarse en analizar las causas de este desempeño y adoptar estrategias que conduzcan a una mayor eficiencia y efectividad en sus resultados. Este estudio revela que, aunque la calidad de los servicios ha mejorado, aún hay desafíos que deben abordarse para alcanzar un modelo de gestión de calidad más esbelto.

Palabras clave: gestión de la calidad, modelo EFQM, administración pública, procesos, usuarios

Abstract

This essay addresses the evaluation of quality management in Public Administration, specifically through the implementation of the EFQM Model in the Tacna Regional Directorate of Agriculture. The objective is to examine how the adoption of this model influences the continuous improvement of quality in public services. It should be noted that the study considered a three-tiered sample: management, staff of the Tacna Regional Directorate of Agriculture, and users who required the services.

The analysis used the criteria of the REDER matrix, whose structure consists of 23 items to measure the variable "quality management" and 8 items to evaluate staff and user satisfaction. It is observed that the criteria with the highest scores are leadership, key results, and results for society; the criteria with the lowest scores were policy and strategy, results for people, partnerships and resources, processes, and finally, results for users.

The overall evaluation yielded a score of 363.75 out of 1,000 points, indicating that the organization must focus on analyzing the causes of this performance and adopt strategies that lead to greater efficiency and effectiveness in its results. This study reveals that, although service quality has improved, there are still challenges that must be addressed to achieve a leaner quality management model.

Keywords: quality management, EFQM model, public administration, processes, users.

Introducción

En las últimas décadas, según Coaguila (2016) la gestión de calidad ha adquirido una relevancia crucial en diversos sectores, especialmente en la administración pública, donde la eficacia y eficiencia de los servicios prestados a la ciudadanía son factores determinantes para el bienestar social y el desarrollo económico. En este contexto, el Modelo de Excelencia en la Gestión (EFQM, por sus siglas en inglés), desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, ha emergido como una herramienta clave para evaluar y mejorar la calidad en las organizaciones, tanto del sector privado como del público. Este modelo se enfoca en los principios de liderazgo, estrategia, personas, procesos, resultados y sostenibilidad, brindando una visión integral de la gestión organizacional que facilita la toma de decisiones y el mejoramiento continuo.

Asimismo, Suárez (2013) señala que la aplicación del EFQM en la administración pública es un tema de creciente interés debido a la necesidad de transformar las estructuras y procesos de los organismos gubernamentales para lograr una mayor eficiencia, transparencia y calidad en los servicios. En el caso de la Dirección Regional de Agricultura de Tacna, una entidad del sector público encargada de gestionar políticas agrícolas y de desarrollo rural, se presenta un escenario adecuado para la implementación de este modelo, ya que enfrenta desafíos como la mejora en la prestación de servicios a los

agricultores, la optimización de recursos y la búsqueda de un desarrollo rural sostenible en la región.

De acuerdo a los antecedentes, el interés por la gestión de calidad en las entidades públicas no es nuevo. Desde principios del siglo XXI, diversas iniciativas en América Latina han intentado introducir modelos de calidad y excelencia en la gestión pública, como el uso de la norma ISO 9001, la implementación de sistemas de gestión por resultados y el enfoque en la transparencia en la administración. Sin embargo, la aplicación del modelo EFQM en este contexto ha sido relativamente reciente, y su adopción en el sector público ha mostrado resultados positivos en países como España, Portugal y algunos países de América Latina.

Capítulo I: Planteamiento Del Problema

En Perú, la implementación de modelos de gestión de calidad ha avanzado, pero a menudo se limita a sectores específicos como el educativo y de salud. La Dirección Regional de Agricultura de Tacna no es ajena a esta tendencia, ya que ha venido implementando diversas estrategias de mejora en sus procesos administrativos y operativos. No obstante, la adopción sistemática y formal del modelo EFQM en esta institución ha sido un reto debido a factores como la falta de capacitación continua, la resistencia al cambio y las limitaciones de recursos.

Cabe señalar que la necesidad de realizar un análisis sobre la gestión de calidad en la Dirección Regional de Agricultura de Tacna surge del contexto actual de la región, que enfrenta desafíos como la desertificación, la escasez de recursos hídricos y la alta dependencia de las actividades agrícolas de pequeños productores. A esto se suma la necesidad de una gestión pública que pueda garantizar el desarrollo rural sostenible, la mejora de la competitividad de los agricultores y una mayor inclusión social. Por tanto, un enfoque de gestión de calidad, como el EFQM, podría ser un aliado estratégico para optimizar la administración pública en este sector, promoviendo una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la satisfacción de las necesidades de la población.

Por ello este trabajo tiene como objetivo evaluar la implementación y

los resultados de la gestión de calidad bajo el modelo EFQM en la Dirección Regional de Agricultura de Tacna, en el año 2024. La relevancia de este estudio radica en la necesidad de evaluar cómo la adopción de este modelo puede incidir en la mejora de la gestión pública, no solo desde una perspectiva administrativa y operativa, sino también en términos de impacto en los agricultores y la sostenibilidad de la agricultura en la región.

Asimismo, el enfoque de la investigación también se justifica por el contexto global de creciente exigencia en cuanto a la eficiencia y transparencia de las instituciones públicas. En este sentido, la implementación de modelos de calidad permite a las organizaciones gubernamentales responder de manera más efectiva a las demandas ciudadanas, optimizar recursos, y mejorar la satisfacción de los usuarios.

Este trabajo también busca contribuir al conocimiento sobre las mejores prácticas de gestión de calidad en el sector público, proporcionando información valiosa que pueda ser utilizada por otros organismos gubernamentales en el Perú y América Latina que deseen mejorar su desempeño. Además, pretende ofrecer recomendaciones para la Dirección Regional de Agricultura de Tacna y otras entidades públicas del país, orientadas a optimizar sus procesos internos y alcanzar un mayor nivel de excelencia en la gestión de sus servicios.

Por todo lo manifestado, la investigación tiene como propósito analizar

la viabilidad y efectividad del modelo EFQM en el ámbito público, específicamente en el sector agrícola de la región de Tacna, para proponer soluciones que favorezcan la mejora continua y la sostenibilidad en la gestión pública, contribuyendo al desarrollo económico y social de la región.

A continuación, se detallará el modelo de gestión EFQM en base a los criterios de agentes facilitadores y resultados, donde señala que:

El Modelo EFQM de Excelencia ayuda a entender la relación causa-efecto entre las acciones realizadas por las organizaciones (los agentes facilitadores) y los resultados obtenidos.

1.1. El Esquema Lógico REDER

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

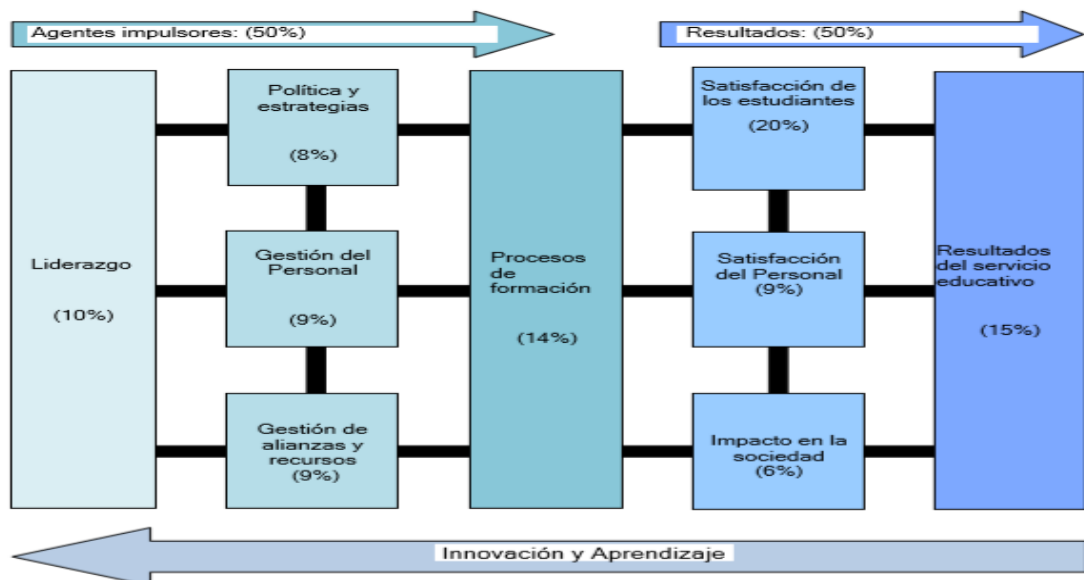
De acuerdo con la lógica REDER, una organización debe: establecer los resultados que desea alcanzar; planificar y desarrollar enfoques bien fundamentados e integrados; implementar estos enfoques de forma sistemática para garantizar su aplicación; y, evaluar, revisar y perfeccionar los enfoques basándose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

1.2. Puntuación con el Modelo EFQM

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

Figura 1

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



Nota: (EFQM, 2003)

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

1.3. Dimensiones/ criterios del modelo EFQM

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

1.3.1. Liderazgo

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

1.3.2. Política y Estrategias

Comprende el conjunto de fines, objetivos y valores institucionales, así como la manera en que estos se formulan e integran en los proyectos de la institución. Los fines representan la razón de ser del Instituto y justifican su existencia continua, mientras que los objetivos reflejan la imagen deseada para el futuro cercano. Los

valores son las ideas fundamentales que guían el comportamiento del personal y sus relaciones con la comunidad (EFQM,2003).

1.3.3. *Gestión del Personal*

Analiza cómo la institución gestiona, desarrolla y aprovecha el potencial de su personal a nivel individual, de equipo y organizacional. Incluye la promoción de la delegación de responsabilidades, la mejora de la comunicación y el reconocimiento para motivar al personal a utilizar sus habilidades en beneficio propio, de sus compañeros, de los estudiantes y de la comunidad, contribuyendo al prestigio de la institución (EFQM,2003).

1.3.4. *Gestión de Alianzas y Recursos*

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

1.3.5. *Procesos de Formación*

Se refiere al conjunto de actividades destinadas a la formación profesional del futuro. Este criterio evalúa cómo la organización diseña, gestiona, ejecuta, evalúa y mejora sus procesos formativos para asegurar la mejora continua en todas

las actividades programadas, alineadas con las políticas y estrategias, y para satisfacer plenamente a los clientes y otros grupos de interés (EFQM,2003).

1.3.6. *Satisfacción de los Usuarios*

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

1.3.7. *Satisfacción del Personal*

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

1.3.8. *Impacto en la Sociedad*

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

1.3.9. *Resultados Económicos*

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

Capítulo II: Metodología

2.1. Tipo y Diseño de la Investigación

El tipo de investigación es teórica o pura, ya que sus resultados permitirán conocer a la organización y luego ser utilizados en la solución de problemas públicos cotidianos. Además, En el estudio no se construye ninguna situación, si no que se observan situaciones ya existentes como es el desempeño de la organización pública de la Región Tacna, la cual no es provocada intencionalmente por el investigador.

El estudio corresponde al nivel descriptivo, ya que busca caracterizar y analizar sistemáticamente la gestión de calidad bajo el modelo EFQM en una entidad pública específica la Dirección Regional de Agricultura de Tacna durante el año 2024. Según Vara-Horna (2010), la investigación descriptiva tiene como propósito “especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos u objetos que son sometidos a análisis” (p. 92). En este caso, se describe cómo se implementa y manifiesta el modelo EFQM en la gestión organizacional.

No obstante, al no limitarse solo a describir, sino al intentar analizar el grado de alineamiento entre los criterios del modelo EFQM y el funcionamiento real de la entidad pública, el estudio también adopta un componente explicativo, ya que explora posibles relaciones o congruencias entre las dimensiones del modelo

(liderazgo, estrategia, personas, procesos, resultados, entre otros) y el desempeño organizacional observado, aunque sin manipular ninguna variable. Esta naturaleza permite comprender por qué ciertos aspectos de la gestión presentan los resultados observados.

El diseño de investigación corresponde al no experimental y transversal, dado que se analizan las características de la gestión de la calidad en un único momento del tiempo. (Vara-Horna, 2010)

2.2. Población y Muestra

2.2.1. Población

La población está conformada por los directivos y empleados clave de la Dirección regional de Agricultura de Tacna involucrados en la implementación del Modelo EFQM, asimismo, conforman la población los usuarios potenciales de los servicios que se ofrece en cada uno de las unidades de la organización pública relacionados con la actividad agrícola y ganadera, agua y propiedad rural.

Cabe resaltar que el primer estrato está conformado por ocho directivos y mandos de la institución pública ya identificadas, los cuales por su naturaleza e importancia pasan a formar parte de la muestra en su totalidad.

1. Director regional de Agricultura. 2. Jefe de Administración 3. Jefe de planeamiento y presupuesto 4. Jefe de Asesoría Jurídica 5. Dirección de estadística agraria 6. Dirección de agricultura y ganadería e innovación agraria 7. Dirección de

recursos naturales 8. Dirección de saneamiento de la propiedad agraria y catastro rural.

El segundo estrato está conformado por el personal relacionado con la gestión de la administración de la dirección regional de agricultura de cada uno de las jefaturas y direcciones públicas citadas, las cuales conforman alrededor de 105 personas, las cuales fueron seleccionados de manera probabilística.

El tercer estrato estuvo formado por los usuarios potenciales de los servicios que se ofrece en cada uno de las unidades de la organización pública los que conforman en 129 usuarios aproximadamente que acudieron durante la semana, los mismos fueron seleccionadas de manera probabilística.

2.2.2. Muestra

2.2.2.1. Muestreo Censal para el Estrato 1 (Directivos).

El estrato 1 está conformado por 8 directivos y mandos clave, todos con funciones estratégicas en la implementación del Modelo EFQM. En este caso, se aplica un muestreo censal, es decir, se incorpora a la totalidad de los sujetos del estrato en la muestra.

Justificación técnica: - El muestreo censal es recomendable cuando se tiene un número reducido de unidades, y cada uno aporta información crítica para la comprensión del fenómeno.

-Dado el bajo tamaño poblacional (N=8) y la relevancia estratégica del conocimiento que poseen estos actores, su exclusión generaría un sesgo significativo en la interpretación de los resultados.

-En investigaciones organizacionales, los mandos estratégicos suelen ser abordados íntegramente debido a su responsabilidad en la toma de decisiones (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

2.2.2.2. Muestreo Probabilístico para los Estratos 2 (Personal) y 3 (Usuarios).

Se optó por un muestreo probabilístico aleatorio simple en ambos casos debido a que:

-La población en estos estratos (105 trabajadores y 129 usuarios) supera el umbral que hace inviable la inclusión total por razones operativas y económicas, accesibilidad y dispersión de los participantes y tiempo de recolección de datos.

-El uso de muestreo probabilístico garantiza que cada elemento tenga la misma probabilidad conocida y diferente de cero de ser seleccionado, lo cual aumenta la representatividad de la muestra y reduce el error muestral (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

-Además, es adecuado cuando se busca generalizar los resultados y se dispone de marcos muestrales actualizados.

En resumen, para determinar el tamaño de la muestra, correspondiente al segundo y tercer estrato, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, referidos al personal y usuarios de la organización, ya que el de los directivos pasaron a formar parte de la muestra.

Procedimiento de cálculo de tamaño muestral para poblaciones finitas

Según Aguilar (2005), la muestra se calcula mediante la siguiente fórmula:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza elegido (95%)

P = Probabilidad de éxito (0.50)

Q = Probabilidad de fracaso (0.50)

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

N = Tamaño de la población

Cálculo para el estrato 2 (personal de 105 personas):

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 105}{(0.10)^2 \cdot (105 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.25 \cdot 105}{0.01 \cdot 104 + 3.8416 \cdot 0.25}$$

$$n = \frac{100.404}{1.04 + 0.9604} = \frac{100.404}{2.0004} \approx 50.2 \Rightarrow 50 \text{ personas}$$

Cálculo para el estrato 3 (usuarios de 129 personas)

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 129}{(0.10)^2 \cdot (129 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.25 \cdot 129}{0.01 \cdot 128 + 3.8416 \cdot 0.25}$$

$$n = \frac{123.528}{1.28 + 0.9604} = \frac{123.528}{2.2404} \approx 55.1 \Rightarrow 55 \text{ usuarios}$$

Aplicando la fórmula para el estrato dos que corresponde a 105 personas se obtiene una muestra de 50.2 personas redondeado equivale a 50 personas.

De igual forma al aplicar la fórmula para el estrato tres que está conformado por 129 usuarios, se obtiene una muestra de 55.1 usuarios, redondeado equivale a 55 usuarios.

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

Tabla 1

Estrato	Tamaño poblacional	Técnica de muestreo	Tamaño muestral	Observaciones
1	8	Censal	8	Se incluye a todos los directivos
2	105	Aleatorio simple	50	Selección aleatoria de trabajadores
3	129	Aleatorio simple	55	Selección aleatoria de usuarios

Total	-	-	113	-
--------------	---	---	------------	---

Resumen de la muestra global de la organización pública DRAT

Nota. Elaboración propia.

2.3. Variables

2.3.1. Identificación de Variable 1

Gestión de la calidad bajo el Modelo EFQM (Se evalúa mediante los criterios del Modelo EFQM, tales como liderazgo, estrategia, personas, procesos, resultados, etc.

2.3.2. Identificación de Variable 2

Satisfacción del personal y usuarios (Mide el impacto de la implementación del modelo en la satisfacción del personal, usuarios de los servicios de la dirección).

2.3.3. Operacionalización de la Variable Gestión de la Calidad EFQM

Tabla 2

Operacionalización de la Variable Gestión de la Calidad EFQM

Definición	Dimensiones	Indicadores	ítems	Medición
Según EFQM (2003) señala que la gestión de la calidad bajo el enfoque EFQM (Modelo Europeo de Gestión de Calidad) se define como un marco de referencia que permite a	Liderazgo	-Capacidad -Estilo de trabajo -Actitud de los trabajadores -Compromiso de las áreas	-Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia. -Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento. -Los líderes se implican con los grupos de interés externo	

<p>las organizaciones evaluar y mejorar su desempeño organizacional mediante un enfoque sistemático y basado en la autoevaluación. Este modelo, creado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, se centra en la búsqueda de la excelencia a través de la identificación de fortalezas y áreas de mejora.</p>	Gestión del personal	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión de los recursos humanos -Desempeño de las personas 	<ul style="list-style-type: none"> -Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización. -Se desarrollan el conocimiento y las capacidades de las personas. -Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad. -Las personas se comunican eficazmente en toda la organización. 	Ordinal
	Políticas y estrategias	<ul style="list-style-type: none"> -Planificación -Compromiso de los grupos de interés 	<ul style="list-style-type: none"> -La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo -La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades -La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan 	
	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> -Políticas y alianzas estratégicas -Gestión de los recursos materiales 	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible. -Gestión de los recursos económicos-financieros para asegurar un éxito sostenido 	
	Procesos	<ul style="list-style-type: none"> -Sistema de gestión -Desarrollo común como organización 	<ul style="list-style-type: none"> -Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés. -Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes 	

Nota. Elaboración propia.

2.3.4. Operacionalización de Variable Satisfacción del Personal y Usuarios

Tabla 3

Operacionalización de Variable Satisfacción del Personal y Usuarios

Definición	Dimensiones	Indicadores	ítems	Medición
------------	-------------	-------------	-------	----------

Se define como el grado en que sus expectativas y necesidades son cumplidas por una organización, ya sea en el ámbito laboral o comercial. La satisfacción del personal, se refiere a la percepción de bienestar y cumplimiento de las necesidades de los empleados en su entorno laboral, incluye aspectos como la relación con los compañeros y superiores, las condiciones de trabajo, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional. La satisfacción del cliente se refiere al sentimiento o actitud de un consumidor hacia un producto, servicio o la empresa en general. Se manifiesta cuando las expectativas del cliente son cumplidas o superadas, lo que puede depender de factores tangibles, como la calidad del producto, y factores intangibles, como la atención al cliente (Nina, 2018).	Satisfacción del personal: Resultado basado en las personas	-Productividad y -Aporte con la organización	-Motivación y delegación y asunción de responsabilidades. -Actividades de gestión de las competencias y del rendimiento	Ordinal
	Satisfacción de los usuarios: Resultados basado en los usuarios	Resultados obtenidos con el público objetivo	-Reputación e imagen de la organización -Servicio brindado, atención y apoyo al cliente	

Nota. Elaboración propia.

2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Se utilizó la técnica de la encuesta a los directivos y personal clave, con el fin de conocer su perspectiva sobre la implementación del modelo EFQM, su aplicación también fue para los usuarios de los servicios para medir su nivel de satisfacción con la calidad de los mismos.

El instrumento utilizado para la recolección fue el cuestionario (Ficha de evaluación REDER).

A continuación, se muestra la relación entre la variable, dimensiones e ítems de la ficha de evaluación REDER

2.4.1 Relación Variable, Dimensiones e Ítems para la Variable Gestión de la Calidad EFQM

Tabla 4

Relación Variable, Dimensiones e Ítems para la Variable Gestión de la Calidad EFQM

Variable	Dimensiones	Ítems
Gestión de la calidad EFQM	Liderazgo	<p>1a. Los líderes de la Dirección desarrollan y comunican efectivamente la misión, visión, valores y principios éticos actuando como modelo de referencia en el sector agrario.</p> <p>1b. Se supervisa y promueve la mejora continua del sistema de gestión agraria y el rendimiento organizacional.</p> <p>1c. Los líderes se involucran activamente con los grupos de interés externos, como agricultores y organizaciones comunitarias</p> <p>1d. Se fomenta una cultura de excelencia entre los trabajadores, promoviendo la innovación en prácticas agrarias</p> <p>1e. Los líderes gestionan el cambio de manera efectiva, adaptando la organización a nuevas políticas y tecnologías.</p>
	Política y estrategias	<p>2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los agricultores y la comunidad agraria.</p> <p>2b. Se evalúan y comprenden el rendimiento de la organización y sus capacidades en el ámbito agrario</p> <p>2c. Las políticas estratégicas se desarrollan, revisan y actualizan regularmente, en función de los cambios en el sector</p> <p>2d. Las políticas son comunicadas, implementadas y supervisadas de manera clara y transparente</p>
	Gestión de personas	<p>3a. Los planes de gestión de recursos humanos están alineados con la estrategia de la dirección</p> <p>3b. Se fomenta el desarrollo del conocimiento y las capacidades de los trabajadores en prácticas agrarias</p> <p>3c. Los trabajadores están alineados con las necesidades de la organización y asumen responsabilidades activamente.</p>

	3d. La comunicación interna se gestiona de manera eficaz, promoviendo el trabajo en equipo 3e. Se implementan sistemas de recompensa y reconocimiento por el desempeño y la dedicación
Alianzas y recursos	4a. Existe una gestión efectiva de alianzas y proveedores para el desarrollo sostenible de la agricultura 4b. La gestión financiera es responsable y busca asegurar el éxito sostenido de los programas agrarios 4c. Se gestionan los recursos materiales y naturales de manera sostenible, promoviendo la conservación 4d. Se utilizan tecnologías adecuadas para respaldar la estrategia agraria 4e. La información y el conocimiento se gestionan para apoyar la toma de decisiones efectivas
Procesos	5a. Los procesos se diseñan para optimizar el valor para los agricultores y la comunidad 5b. Los productos y servicios agrícolas se desarrollan para brindar valor óptimo a los usuarios 5c. Los servicios se promocionan eficazmente para llegar a todos los grupos de interés 5d. Los productos y servicios se gestionan de manera eficiente en producción y distribución 5e. Se gestionan y mejoran las relaciones con los agricultores y la comunidad.

Nota: Elaboración propia

2.4.2. Relación Variable y Dimensiones e Ítems para la Variable Satisfacción del Personal y Usuarios

Tabla 5

Relación Variable y Dimensiones e Ítems para la Variable Satisfacción del Personal y Usuarios

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

responsabilidades
7b. Se realizan actividades de gestión de competencias y rendimiento, favoreciendo el desarrollo profesional

Nota: Elaboración propia

2.5. Validación y Confiabilidad de los Instrumentos

Los instrumentos se validaron mediante el juicio de expertos en gestión de calidad, quienes evaluaron la claridad, objetividad, consistencia, coherencia y pertinencia de los ítems. Los evaluadores fueron:

Tabla 6

Validación de los Instrumentos

Evaluador	Especialidad	Porcentaje	Validación
Mag. Evelyn Massiel Portugal Mamani	Ingeniero Agroindustrial, empleada de la Dirección Regional de Agricultura, con más 9 años de experiencia en gestión de calidad. Trabajó en la DIRESA Tacna	85	Conforme
Mag. Wilfredo Velásquez Yupanqui	Administrador de empresas, con amplia experiencia en el sector público.	80	Conforme
Mag. Kilber García del Aguila	Administrador de empresas con maestría en Agronegocios, ex trabajador del Gobierno Regional de Tacna y demás sectores de la gestión pública.	85	Conforme

Nota. Elaboración propia.

Cabe resaltar que para los ítems del instrumento se tomaron como base la norma técnica de la PCM 2021 para la gestión de calidad de servicios en el sector público, el mismo que fue adaptado a la realidad de la dirección regional de agricultura.

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

2.5.1. Confiabilidad del Instrumento 1

Tabla 7

Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N° de Elementos
,855	23

Instrumento 1: 23 ítems; $\alpha = 0.855$

El valor de $\alpha = 0.855$ indica que el instrumento presenta una buena confiabilidad interna, lo que significa que los ítems están fuertemente correlacionados entre sí y miden de forma coherente el constructo propuesto.

En términos aplicados, se puede afirmar que las respuestas obtenidas del instrumento 1 son fiables y consistentes, lo cual permite confiar en las mediciones

realizadas al analizar dimensiones como liderazgo, política y estrategia, recurso humano, procesos, entre otras.

2.5.2. Confiabilidad del Instrumento 2

Tabla 8

Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,823	8

Instrumento 2: 8 ítems; $\alpha = 0.823$

El valor de $\alpha = 0.823$ también refleja un nivel alto de confiabilidad, especialmente notable en un instrumento corto (8 ítems), donde pequeños errores pueden afectar significativamente la consistencia interna.

2.6. Descripción de los Recursos Humanos, Materiales Físicos, Financieros y Técnicos Administrativos Empleados.

2.6.1. Recursos Humanos

Los recursos humanos incluyen al investigador, personal administrativo de la Dirección Regional de Agricultura y los usuarios de los servicios.

2.6.2. Recursos

Tabla 9

Recursos Materiales

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Total
Lapiceros	caja	1	24 .00	24.00
Folder A4	millar	1	10.00	10.00
Manila	unidades	10	0.50	5.00
Cuadernillo	unidades	3	1.00	3.00
Tinta de impresora	cartuchos	3	40.00	120.00
Papel bond 80 gr	Millar	3	50.00	150.00
Software de análisis estadístico	unidad	1	120	120.00
Total				452.00

Nota: Elaboración propia

2.6.3 Servicios

Servicio de asesoría

Servicio de redacción

2.7. Presupuesto

Tabla 10

Presupuesto

Descripción	Unidad	N° de unidades	Costo unitario	Total
RECURSOS HUMANOS				
Asesor	Hora	1	1,500	1,500
Encuestador	Hora	3	200	600
Especialista	Hora	1	500	500
Digitador	Hora	1	200	200
SERVICIOS				
Fotocopia	Unidad	200	0.2	40
Empastado de trabajo académico	unidad	3	300	900
Alquiler de multimedia	Unidad	1	50	50

Alquiler de computadora	Unidad	1	50	50
Imprevistos	Unidad	1	100	100
		Total		s/. 3,940

Nota: Elaboración propia

Costo total del plan	4,392 soles
Financiamiento	Autofnanciado

Capítulo III: Resultados

El análisis de los datos fue realizado utilizando el programa IBM SPSS Statistics v.26, el cual permite realizar cálculos estadísticos descriptivos, generación de tablas de frecuencia, medidas de tendencia central y dispersión, así como gráficos de barras para representar los niveles de excelencia por dimensión.

3.1. Procedimientos Estadísticos

Se aplicaron estadísticas descriptivas para sintetizar y analizar los datos recolectados en función de los indicadores que componen las dimensiones de Liderazgo (X1), Política y estrategia (X2), Personas (X3), Alianzas y recursos (X4), Procesos (X5), Resultados en los usuarios (Y1) y Resultados en las personas (Y2). Las siguientes operaciones fueron ejecutadas:

-Cálculo del promedio (media aritmética) de cada indicador.

-Determinación de la media general de la dimensión.

-Cálculo de la desviación estándar, como medida de dispersión, para evaluar la variabilidad de los puntajes en torno al promedio.

-Representación gráfica mediante gráfico de barras para facilitar la comparación visual entre los niveles alcanzados por indicador.

3.1.1 Análisis Estadístico de Variable Gestión de Calidad EFQM por Dimensión/indicador

Tabla 11

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

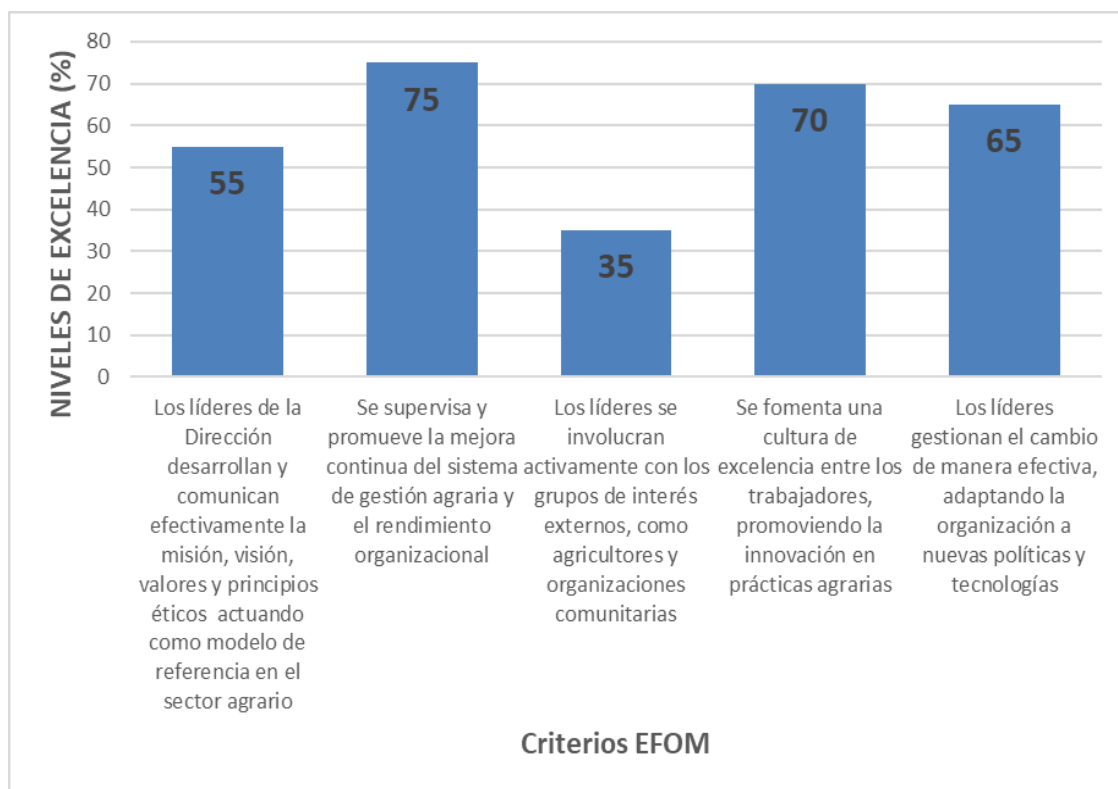
N°	Dimensión: Liderazgo (X1)	Nivel	X (promedio)
1	Los líderes de la Dirección desarrollan y comunican efectivamente la misión, visión, valores y principios éticos actuando como modelo de referencia en el sector agrario	55.00	60.00
2	Se supervisa y promueve la mejora continua del sistema de gestión agraria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

Nota: Elaboración propia

Se obtuvo una desviación estándar $s=15.81$ Este resultado indica una dispersión moderada de los puntajes respecto a la media, lo que sugiere heterogeneidad en el desempeño de los distintos indicadores de liderazgo dentro de la organización. y existen diferencias notables entre indicadores, como es el caso del valor mínimo (35.00%) y el máximo (75.00%).

Figura 2

Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión X1: Dimensión Liderazgo



Nota: Elaboración propia

En cuanto a la tabla 11 y figura 2, la dimensión de Liderazgo en la Dirección Regional de Agricultura de Tacna muestra puntajes moderados en varios indicadores clave, con áreas de fortaleza y áreas que necesitan atención.

3.1.1.1. Áreas de Mejora.

-Comunicación y desarrollo de misión, visión y valores (55%) debe ser una prioridad, ya que los líderes necesitan mejorar en la transmisión de estos aspectos esenciales.

-Involucramiento con grupos de interés externos (35%) es una debilidad importante, lo que sugiere que la organización debe hacer esfuerzos significativos para mejorar su relación con los agricultores y otras partes interesadas clave.

-Gestión del cambio (65%) también necesita más atención, especialmente en la adaptación a nuevas políticas y tecnologías.

3.1.1.2. Áreas con Rendimiento Moderadamente Bueno.

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

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

Tabla 12

Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión X2: Políticas y Estrategias de la DRAT

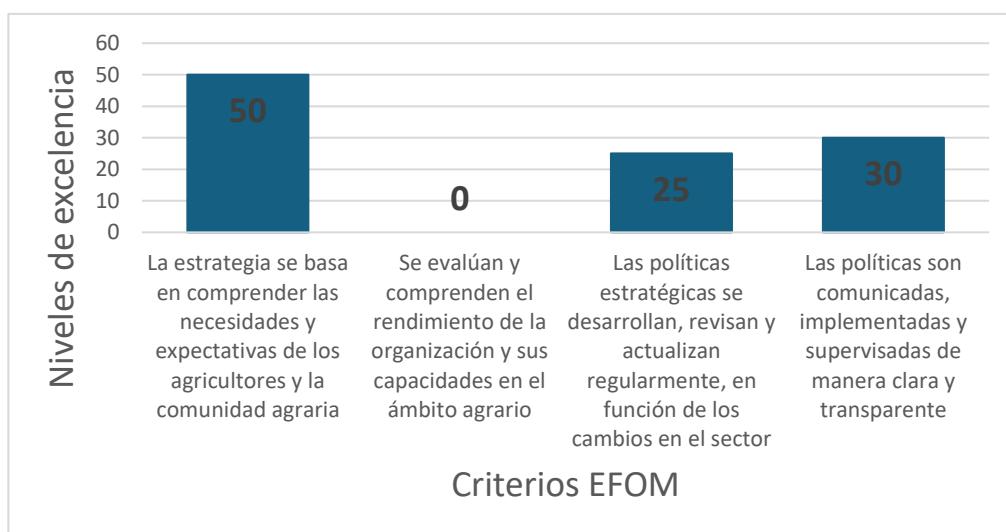
N°	Dimensión: Políticas y estrategias (X2)	Nivel	X (promedio)
1	La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los agricultores y la comunidad agraria	50	26.25
2	Se evalúan y comprenden el rendimiento de la organización y sus capacidades en el ámbito agrario	0	
3	Las políticas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

Nota: Elaboración propia

La desviación estándar muestral de los puntajes de los cuatro indicadores de la dimensión Políticas y Estrategias (X2) es: $s= 20.57$. Indica una alta dispersión entre los valores de los indicadores. Este nivel de dispersión refleja una marcada heterogeneidad en el desempeño de los indicadores de la dimensión X2.

Figura 3

Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión X2: Políticas y Estrategias



Nota: Elaboración propia

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

3.1.1.3. Área Crítica de Mejora.

-Evaluación del rendimiento y capacidades (0%) es una debilidad grave. Sin una evaluación adecuada, es imposible ajustar las estrategias o tomar decisiones informadas sobre el desempeño de la organización.

-Desarrollo, revisión y actualización de políticas estratégicas (25%) también presenta un bajo nivel de excelencia, lo que indica que las políticas no se ajustan suficientemente a los cambios del sector agrario.

3.1.1.4. Áreas que Requieren Atención.

-Comprensión de las necesidades y expectativas de los agricultores (50%) es moderada, pero debe mejorar para garantizar que las estrategias de la organización sean relevantes y estén alineadas con los intereses de los grupos clave.

-Comunicación, implementación y supervisión de políticas (30%) también es un área de mejora importante. La falta de claridad y transparencia en estos procesos dificulta la efectividad de las políticas.

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

desempeño más eficiente y alineado con las necesidades del sector agrario.

Tabla 13

Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión X3: Personas de la DRAT

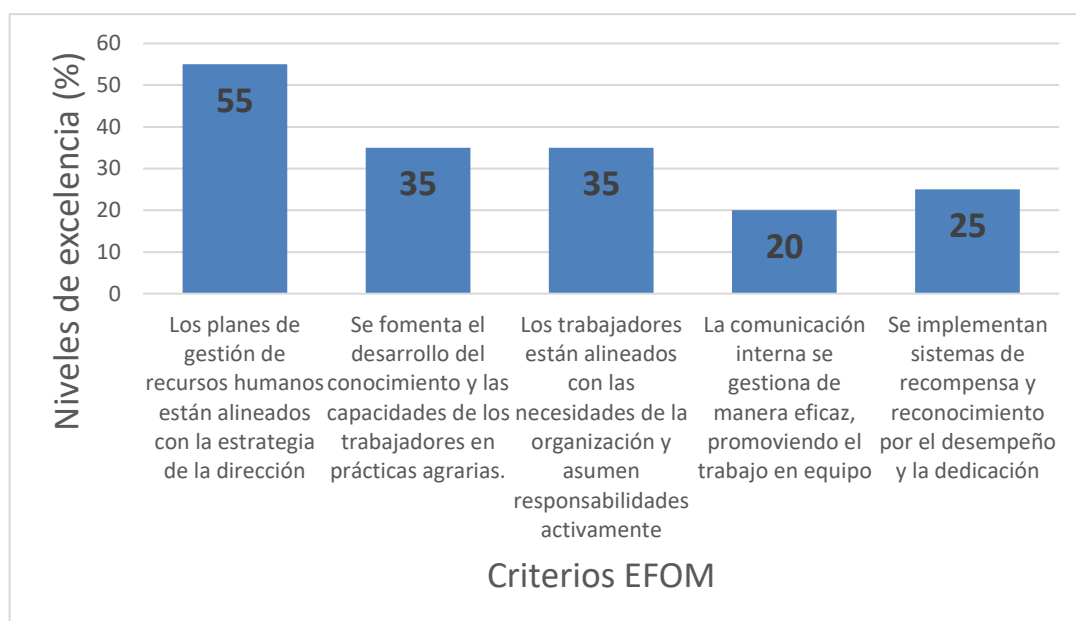
N°	Dimensión: Personas (X3)	Nivel	X (promedio)
1	Los planes de gestión de recursos humanos están alineados con la estrategia de la dirección	55	
2	Se fomenta el desarrollo del conocimiento y las capacidades de los trabajadores en prácticas agrarias.	35	
3	Los trabajadores están alineados con las necesidades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

Nota: Elaboración propia

La desviación estándar muestral de los niveles de excelencia EFQM en la dimensión X3: Personas es: $s = 13.42$. Indica una dispersión moderada de los puntajes respecto a la media (34%). Este valor sugiere que los indicadores presentan niveles de cumplimiento relativamente dispares, aunque no extremos.

Figura 4

Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión X3: Personas



Nota: Elaboración propia

Según la tabla 13 y figura 4, los resultados muestran niveles bajos de excelencia en casi todos los indicadores de la dimensión de Personas. A continuación, se detallan los puntos clave:

3.1.1.5. Áreas Críticas de Mejora.

-Comunicación interna (20%) es una de las áreas más débiles. Una comunicación deficiente puede generar serios problemas dentro de la organización y obstaculizar el trabajo en equipo, la implementación de estrategias y la coordinación de esfuerzos.

-Sistemas de recompensa y reconocimiento (25%) es otra área importante de mejora. La falta de reconocimiento puede afectar la motivación y el compromiso de los empleados, lo que es fundamental para mantener un equipo productivo y satisfecho.

3.1.1.6. Áreas con Oportunidades de Mejora.

-Desarrollo del conocimiento y las capacidades de los trabajadores (35%) necesita un enfoque más robusto en la formación y el crecimiento profesional.

-Alineación de los trabajadores con las necesidades de la organización (35%) también refleja un bajo nivel de compromiso y alineación, lo que podría sugerir una falta de comunicación efectiva sobre los objetivos organizacionales o una desconexión entre los intereses personales de los empleados y los objetivos estratégicos de la organización.

3.1.1.7. Área de Atención Moderada.

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

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

Tabla 14

Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión X4: Alianzas y Recursos de la DRAT

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

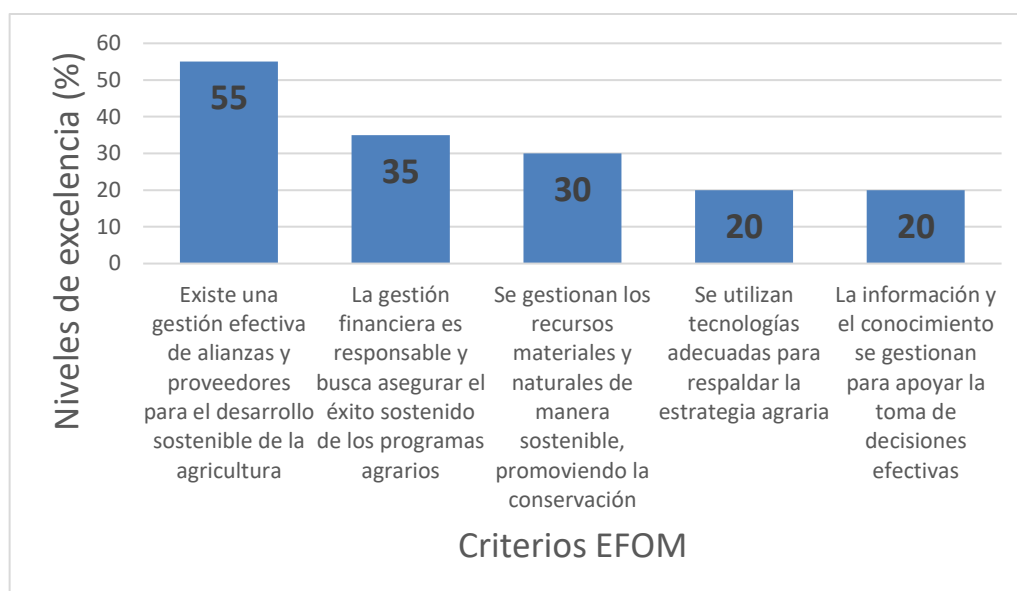
Nota: Elaboración propia

La desviación estándar muestral de los niveles de excelencia EFQM en la dimensión X4: Alianzas y recursos es: $s=14.40$. Evidencia una alta

dispersión de los puntajes respecto a la media (32%). Esto implica que el cumplimiento de los criterios de excelencia en esta dimensión no es uniforme.

Figura 5

Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión X4: Alianzas y Recursos



Nota: Elaboración propia

En la tabla 14 y figura 5 se aprecia que el criterio Gestión de alianzas y proveedores (55%) muestra un desempeño moderado, lo que sugiere que, aunque se están haciendo esfuerzos para establecer relaciones efectivas, aún se puede mejorar la gestión para asegurar que las alianzas sean realmente productivas y alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible.

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

Tabla 15

Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión X5: Procesos de la DRAT

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

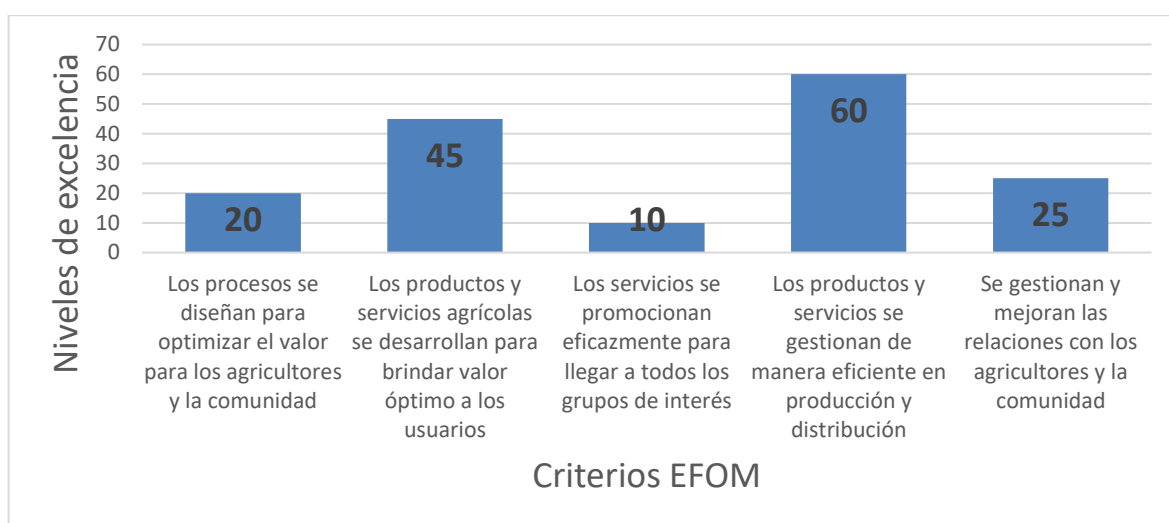
Nota: Elaboración propia

La desviación estándar muestral de los niveles de excelencia en la dimensión X5: Procesos es: $s=20.19$. Indica una alta dispersión entre los niveles de excelencia de los indicadores de procesos. Específicamente, los valores oscilan entre un mínimo de 10% (promoción de servicios) y un máximo de 60% (gestión eficiente de productos), lo que evidencia

desigualdad significativa en el desarrollo e implementación de procesos institucionales.

Figura 6

Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión X5: Procesos



Nota: Elaboración propia

Según la tabla 15 y figura 6 el indicador con un puntaje de 60%, muestra que la gestión de los productos y servicios en términos de producción y distribución es moderadamente eficiente. Aunque existe cierta eficiencia en la gestión de la producción y distribución, hay oportunidades para mejorar aún más estos procesos, asegurando que los productos y servicios lleguen de manera oportuna y eficiente a los usuarios.

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

3.1.2. Análisis Estadístico de la Variable Satisfacción del Personal y Usuario por Dimensión/indicador

Tabla 16

Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión Y1: Resultados en los Clientes de la DRAT

Nº	Dimensión: Resultados en los clientes (Y1)	Nivel	X (promedio)
1	Se mantiene una reputación sólida y positiva de la Dirección ante la comunidad agraria	21.36	21.93
2	El servicio brindado garantiza atención y apoyo a los agricultores de manera eficiente	22.5	

Nota: Elaboración propia

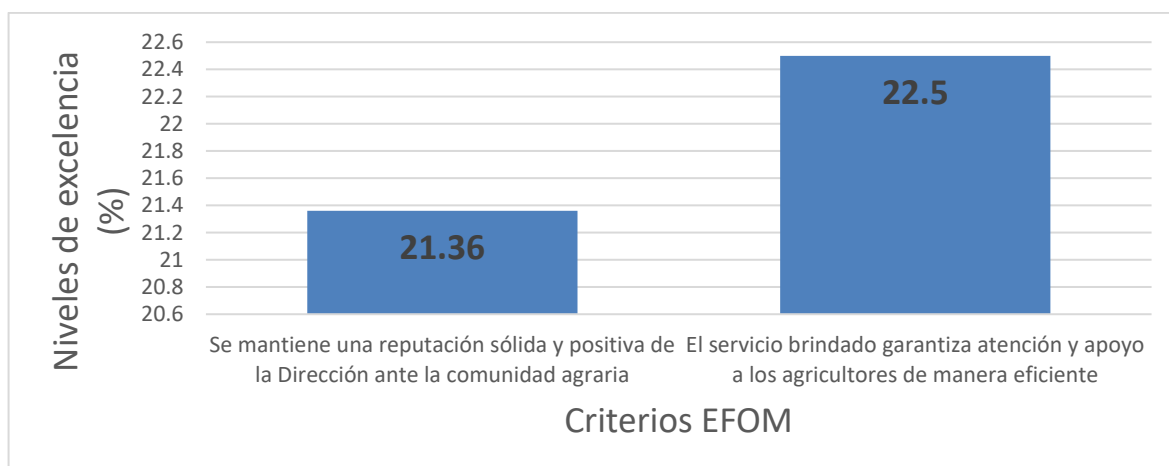
La desviación estándar muestral de los niveles de excelencia en la dimensión Y1: Resultados en los Clientes es: 0.81. indica que los dos indicadores presentan una dispersión mínima respecto a la media (21.93%), lo que sugiere uniformidad en la percepción de los resultados hacia los

clientes. Este comportamiento podría interpretarse como una señal de consistencia en los servicios prestados por la DRAT a la comunidad agraria, aunque los valores absolutos son bajos.

Desde el enfoque del Modelo EFQM, esta baja variabilidad con valores bajos implica que la organización presenta homogeneidad en indicadores de baja excelencia, lo cual requiere atención prioritaria, más aún tratándose del criterio "Resultados en los Clientes", considerado clave para la sostenibilidad de los servicios públicos.

Figura 7

Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión Y1: Resultados en los Clientes



Nota: Elaboración propia

La dimensión Y1: Resultados en los Clientes tiene una valoración promedio de 21.93, lo que sugiere que los resultados en cuanto a la

reputación y la eficiencia del servicio no son completamente satisfactorios.

En particular:

La reputación de la Dirección ante la comunidad agraria (valor de 21.36) es relativamente baja, lo que implica que la organización podría mejorar en términos de fortalecer la confianza y la imagen ante los clientes (agricultores).

Aunque el servicio proporcionado a los agricultores tiene una valoración de 22.5, lo que refleja una atención y apoyo moderadamente eficientes, también hay oportunidades para optimizar este servicio.

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

Tabla 17

Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión Y2: Resultados en las Personas de la DRAT

Nº	Dimensión: Resultados en las personas (Y2)	Nivel	X (promedio)
1	Se observa motivación en el personal, promoviendo la delegación y asunción de responsabilidades	28.5	26.50
2	Se realizan actividades de gestión de competencias y rendimiento, favoreciendo el desarrollo profesional	24.5	

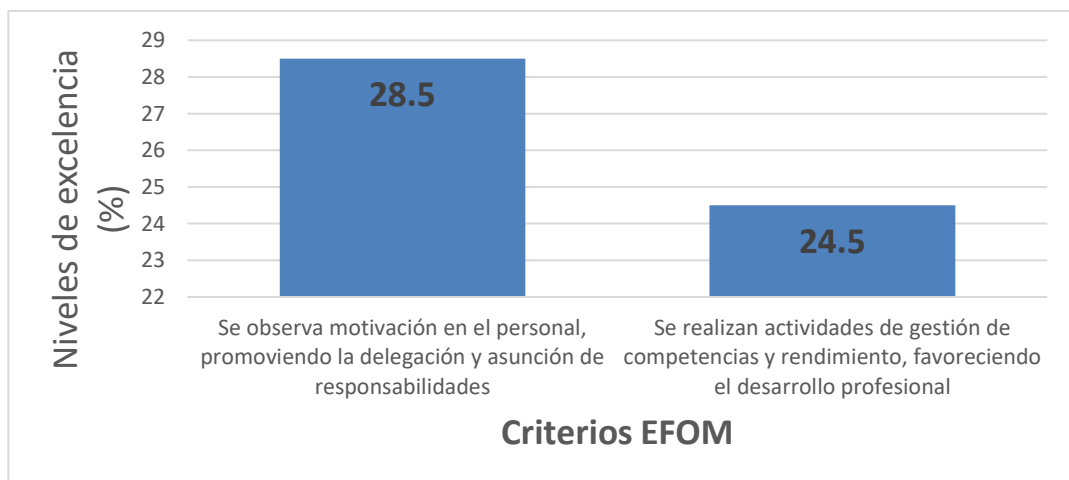
Nota: Elaboración propia

La desviación estándar muestral de los niveles de excelencia EFQM en la dimensión Y2: Resultados en las Personas es: $s=2.83$ puntos porcentuales indica que existe una ligera dispersión en los resultados de percepción del personal sobre los indicadores de motivación y desarrollo profesional. Si bien no es una variación elevada, sí refleja cierta asimetría en la percepción o implementación de políticas internas vinculadas a las personas.

Desde la perspectiva del Modelo EFQM, estos resultados apuntan a la necesidad de reforzar estrategias coherentes y homogéneas que garanticen condiciones equitativas en cuanto a desarrollo profesional, motivación, y compromiso institucional del personal agrario.

Figura 8

Niveles de Excelencia EFQM para la Dimensión Y2: Resultados en las Personas



Nota: Elaboración propia

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

3.1.3. Análisis de Resumen General

Tabla 18

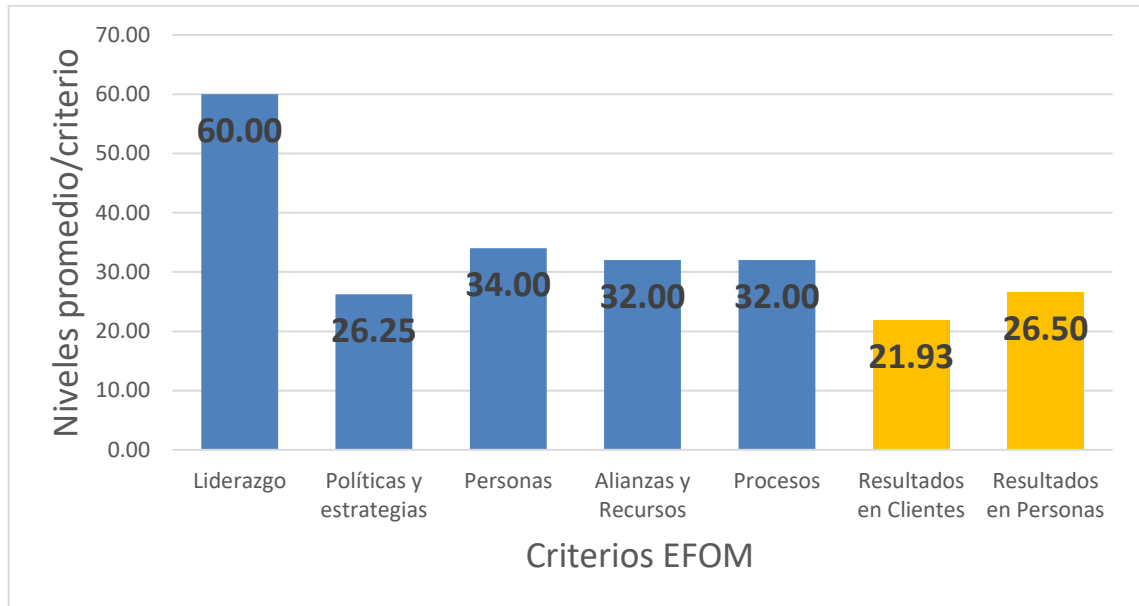
Niveles promedio de excelencia EFQM de las dimensiones

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

Nota: Elaboración propia

Figura 9

Niveles Promedio de Excelencia EFQM de las Dimensiones



Nota: Elaboración propia

La tabla 18 y figura 9 sugiere que las dimensiones clave de **Liderazgo** y **Resultados en Clientes** tienen un desempeño moderado, pero las dimensiones de **Políticas y Estrategias**, **Alianzas y Recursos**, y **Procesos** presentan una puntuación más baja, lo que podría indicar que la organización tiene áreas significativas de mejora en estos aspectos. La **valoración total** de **30.53** indica que la organización está en un nivel intermedio de excelencia, con varias oportunidades para mejorar en áreas clave de su gestión y resultados.

Según George et al. (2003), las organizaciones sobresalientes cuentan con líderes que son capaces de moldear el futuro y materializarlo, actuando como

ejemplos de los valores y principios éticos de la organización e inspirando confianza en todo momento. Además, estos líderes son flexibles, lo que les permite a las organizaciones anticiparse y reaccionar de manera efectiva para garantizar un éxito continuo. Por su parte, Coaguila (2016) señala que este criterio se refiere a cómo el equipo directivo impulsa el logro de la misión y visión de la organización, promueve los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los implementa mediante comportamientos y acciones adecuadas, y se compromete personalmente a garantizar que el sistema de gestión de la organización se desarrolle y ejecute correctamente.

MATRIZ REDER

Según la lógica REDER toda organización necesita: Establecer los resultados que quiere lograr; planificar y programar una serie de enfoques sólidamente fundamentados e integrados; desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación; y, evaluar, revisar y perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados.

A continuación, se detalla el esquema lógico de la matriz REDER donde se contempla a los **agentes facilitadores** y la matriz REDER para **resultados**. La matriz REDER agentes facilitadores se utiliza para apoyar el análisis de los

enfoques de cinco criterios: Liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos.

La matriz REDER para resultados se utiliza para apoyar el análisis de los cuatro criterios: resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave.

Tabla 19*Matriz Agentes Facilitadores*

Criterio: Liderazgo

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

Criterio: Políticas y estrategias

Sub criterio	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los agricultores y la comunidad agraria					
Se evalúan y comprenden el rendimiento de la organización y sus capacidades en el ámbito agrario					

Las políticas estratégicas se desarrollan, revisan y actualizan regularmente, en función de los cambios en el sector																					
Las políticas son comunicadas, implementadas y supervisadas de manera clara y transparente																					
Escalas	0%				25%					50%					75%					100%	
Valoración	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Criterio: Personas

Sub criterio	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Los planes de gestión de recursos humanos están alineados con la estrategia de la dirección																					
Se fomenta el desarrollo del conocimiento y las capacidades de los trabajadores en prácticas agrarias.																					
Los trabajadores están alineados con las necesidades de la organización y asumen responsabilidades activamente																					
La comunicación interna se gestiona de manera eficaz, promoviendo el trabajo en equipo																					
Se implementan sistemas de recompensa y reconocimiento por el desempeño y la dedicación																					
Escalas	0%				25%					50%					75%					100%	
Valoración	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Criterios: Alianzas y Recursos

Sub criterio	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global															
Existe una gestión efectiva de alianzas y proveedores para el desarrollo sostenible de la agricultura																				
La gestión financiera es responsable y busca asegurar el éxito sostenido de los programas agrarios																				

Se gestionan los recursos materiales y naturales de manera sostenible, promoviendo la conservación																								
Se utilizan tecnologías adecuadas para respaldar la estrategia agraria																								
La información y el conocimiento se gestionan para apoyar la toma de decisiones efectivas																								
Escalas	0%				25%					50%					75%					100%				
Valoración	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			

Criterio: Procesos

Sub criterio	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																			
Los procesos se diseñan para optimizar el valor para los agricultores y la comunidad																								
Los productos y servicios agrícolas se desarrollan para brindar valor óptimo a los usuarios																								
Los servicios se promocionan eficazmente para llegar a todos los grupos de interés																								
Los productos y servicios se gestionan de manera eficiente en producción y distribución																								
Se gestionan y mejoran las relaciones con los agricultores y la comunidad																								
Escalas	0%				25%					50%					75%					100%				
Valoración	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			

Nota: Elaboración propia

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

Tabla 20*Matriz Reder para Resultados***Criterio: Resultados en los clientes**

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

Criterio: Resultados en las personas

Sub criterio	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Se observa motivación en el personal, promoviendo la delegación y asunción de responsabilidades					
Se realizan actividades de gestión de competencias y rendimiento, favoreciendo el desarrollo profesional					
Escalas	0%	25%	50%	75%	100%
Valoración	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Criterio: Resultados en la sociedad

Sub criterio	No se puede demostrar	Limitada capacidad de demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Se evalúa el impacto ambiental de las actividades y su efecto en la sociedad					
Se cumple con la legislación y normativas oficiales del sector agrario					
Escalas	0%	25%	50%	75%	100%
Valoración	0	5 10 15 20	25 30 35 40	45 50 55 60	65 70 75 80 85 90 95 100

Criterio: Resultados clave

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

Nota: Elaboración propia

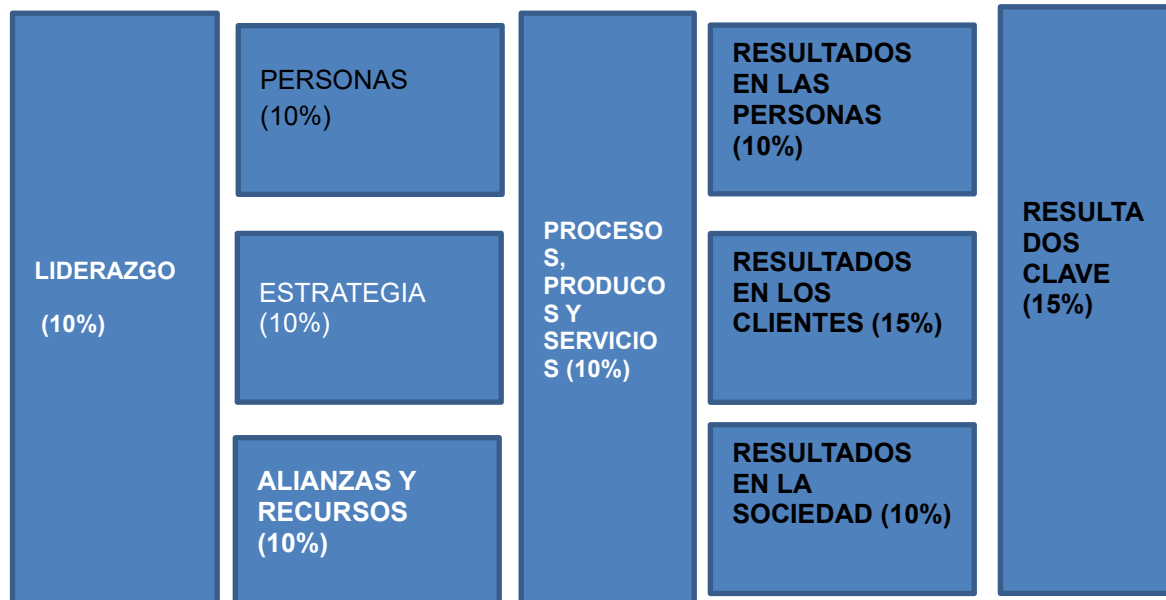
Respecto a la tabla 20, los valores de **20** y **25** en la matriz REDER para resultados indican que hay **áreas significativas de oportunidad y mejora**. La Dirección Regional de Agricultura de Tacna debería analizar detenidamente estas áreas para identificar y corregir deficiencias en sus **agentes facilitadores** (liderazgo, políticas, recursos, etc.) que podrían estar limitando los **resultados** obtenidos. Esto implica la necesidad de tomar medidas correctivas para mejorar el desempeño organizacional y alcanzar niveles más altos de excelencia.

3.1.4. Puntuación con el Modelo EFQM a la Excelencia

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

Figura 10

Ponderaciones de los criterios del modelo



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

3.1.5 Análisis Resumen General

Tabla 21

Cálculo de la Puntuación Total de Acuerdo a las ponderaciones de los criterios

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

Nota. Elaboración propia.

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

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

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

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

Conclusiones

1. La implementación del Modelo EFQM en la Dirección Regional de Agricultura de Tacna ha generado avances significativos en la gestión de calidad, especialmente en áreas clave como liderazgo y resultados clave y resultados en la sociedad. Sin embargo, existen deficiencias en la medición de resultados en las personas y la satisfacción del usuario, lo que subraya la necesidad de continuar con la mejora en estos aspectos para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la estrategia. Este estudio revela que, aunque la calidad de los servicios ha mejorado, aún hay desafíos que deben abordarse para alcanzar un modelo de gestión de calidad más robusto

Recomendaciones

1. Se recomienda fortalecer la implementación del modelo EFQM en todas las áreas de la organización para mejorar la calidad de los servicios y la satisfacción de las personas y usuarios. Esto puede lograrse mediante la formación continua del personal en los principios de calidad total, la mejora de procesos y la atención al cliente. Asimismo, es esencial realizar evaluaciones periódicas del desempeño para identificar áreas de mejora y establecer planes de acción concretos que incrementen la efectividad de la gestión de la calidad.
2. Es fundamental implementar programas de desarrollo profesional continuo para el personal de la DRAT, especialmente en áreas relacionadas con la atención al público, la resolución de conflictos y la gestión de calidad.
3. Se debe revisar y actualizar periódicamente las políticas y estrategias para asegurar que estén alineadas con las necesidades cambiantes de los usuarios y las condiciones del entorno. Además, se recomienda la inclusión activa del personal y los usuarios en la formulación de estrategias, ya sea mediante encuestas o grupos focales, para garantizar que las decisiones estratégicas se adapten mejor a sus expectativas.

4. Es recomendable realizar un análisis detallado de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales, priorizando aquellos que tienen un impacto directo en la satisfacción de los usuarios. Además, es importante optimizar la infraestructura y la tecnología disponible para que el personal pueda desempeñar su labor de manera más eficiente y con mayor calidad, lo que repercutirá positivamente en la satisfacción de los usuarios.
5. Se recomienda revisar y optimizar los procesos internos relacionados con la entrega de servicios, garantizando que sean ágiles, eficientes y centrados en el usuario, mediante la implementación de herramientas tecnológicas que mejoren la automatización de procesos puede agilizar la atención a los usuarios y reducir la carga de trabajo innecesaria para el personal.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud en Tabasco. *Revista del Instituto Nacional de Salud Pública*, 11(1–2), 333–338. <https://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf>
- Coaguila, M. (2016). *Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad basada en Gestión por Procesos que permita la sostenibilidad y competitividad de las medianas empresas del sector Manufacturero de maderas en el Perú bajo el Modelo EFQM de Excelencia*. [Tesis para optar el título de Ingeniero, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio UPC. <https://upc.aws.openrepository.com/handle/10757/621660>
- EFQM® (2003). *Introducción a la Excelencia*. Fundación Europea para la Gestión de Calidad. Bruselas, Bélgica.
- George, C. Cooper, F. & Douglas A. (2003). Implementing the EFQM Excellence model in a local authority. https://www.researchgate.net/publication/235250477_Implementing_the_EFQM_excellence_model_in_a_local_authority
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación Científica*. Editorial Mc Graw Hill. México. 634 p.
- Nina, L. (2018). *Calidad de atención del personal y satisfacción del usuario en el centro de salud Samegua*. [Tesis de Licenciatura, Universidad José Carlos Mariátegui]. Repositorio UJCM, https://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/406/Le_slie_Tesis_titulo_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- PCM (2021). *Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el sector público*. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/1865188-004-2021-pcm-sgp>
- Sharma, U. & Hoque, Z. (2002). “TQM implementation in a public sector entity in Fiji: public sector reform, commercialization, and institutionalism”, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.15, p.340-360. DOI 10.1108/09513550210435700
- Suárez, E. Roldán, J. & Calvo-Morán, A. (2013). *A Structural Analysis of the EFQM Model: An Assessment of the mediating role of process*

management. 15(5), 862-885.
<https://doi.org/10.3846/16111699.2013.776627>

Vara-Horna, A. (2010). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales.* USMP. Facultad de ciencias administrativas y recursos humanos. 2da edición. 451 pp.

Anexos

Anexo1. Instrumento
Ficha de evaluación REDER

CRITERIOS	Nivel de cumplimiento en Porcentaje				
CRITERIO 1. LIDERAZGO La capacidad, el estilo de trabajo, la actitud de los trabajadores y el compromiso de las áreas.	0	25	50	75	100
1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia					
1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento					
1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externo.					
1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.					
1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.					
CRITERIO 2: POLITICAY ESTRATEGIA La planificación y el compromiso con los grupos de interés					
2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo					
2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.					
2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.					
2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan					
CRITERIO 3: PERSONAS La gestión de los RRHH y el desempeño de las personas					
3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.					
3b. Se desarrollan el conocimiento y las capacidades de las personas.					
3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad					
3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.					
3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización					
CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS Las políticas y las alianzas estratégicas y como gestionan los recursos materiales.					
4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.					
4b. Gestión de los recursos económicos-financieros para asegurar un					

éxito sostenido.					
4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.					
4d. Gestión de tecnología para hacer realidad la estrategia					
4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.					
CRITERIO 5: PROCESOS El sistema de gestión que adoptaron y el desarrollo como organización					
5a. Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.					
5b. Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.					
5c. Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.					
5d. Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan.					
5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran					
CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES Los resultados que han obtenido con su público objetivo					
6a. Reputación e imagen de la organización					
6b. Servicio brindado, atención y apoyo al cliente					
CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS Los resultados que se han obtenido con los trabajadores, desde el punto de vista de la productividad y su aporte con la organización					
7a. Motivación y delegación y asunción de responsabilidades					
7b. Actividades de gestión de las competencias y del rendimiento					
CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD La imagen de la organización frente a la sociedad					
8a. Impacto ambiental e impacto en la sociedad					
8b. Cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales					
CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVES Los resultados en materia económica, política y en estrategias.					
9a. Resultados en materia económica, política y en estrategias.					
9b. Uso de tecnología, información y conocimiento.					

Fuente y elaboración: Adaptado del Modelo EFQM, versión REDER. Elaboración propia

Anexo 2.

FICHAS DE JUICIO DE EXPERTOS

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del informante: Wilfredo Velásquez Yupanqui
- 1.2 Grado académico: Magister
- 1.3 Profesión: Administrador de empresas
- 1.4 Institución donde labora: Universidad Privada de Tacna
- 1.5 Cargo que desempeña: Docente
- 1.6 Denominación del instrumento: Cuestionario

II. VALIDACION

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

III. RESULTADO DE LA VALIDACION

3.1 Valoración total cuantitativa: _____ 73.3% _____

3.2 Opinión FAVORABLE: _____ X _____

DEBE MEJORAR: _____

NO FAVORABLE: _____

3.3 3. Observaciones

Tacna, 3 de Mayo del 2025



Firma

I. INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del informante: Evelyn Massiel Portugal Mamani
- 1.2 Grado académico: Magister en Administración y Dirección de Empresas
- 1.3 Profesión: Ingeniero Agroindustrial
- 1.4 Institución donde labora: Dirección Regional de Agricultura
- 1.5 Cargo que desempeña: Responsable Técnico del Proyecto Olivo
- 1.6 Denominación del instrumento: Cuestionario

II. VALIDACION

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

III. RESULTADO DE LA VALIDACION

3.4 Valoración total cuantitativa: ____80%_____

3.5 Opinión FAVORABLE: _____

DEBE MEJORAR: _____

NO FAVORABLE: _____

3.6 3. Observaciones



Firma

I. INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres del informante: Kilber García del Águila
- 1.2. Grado académico: Magister en Agronegocios
- 1.3. Profesión: Ingeniero
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Privada de Tacna
- 1.5. Cargo que desempeña: Docente
- 1.6. Denominación del instrumento: Cuestionario

II. VALIDACION

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

III. RESULTADO DE LA VALIDACION

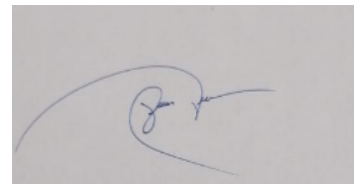
3.7 Valoración total cuantitativa: 80%

3.8 Opinión FAVORABLE: _____

DEBE MEJORAR: _____

NO FAVORABLE: _____

3.9 3. Observaciones



Firma

Anexo 3. Base de datos

N°	Liderazgo -113					Política y estrategia				Personas				Alianzas y recursos					Procesos						
	1a	1b	1c	1d	1e	2a	2b	2c	2d	3a	3b	3c	3d	3e	4a	4b	4c	4d	4e	5a	5b	5c	5d	5e	
1	5	100	25	85	70	75	5	0	35	30	35	50	10	10	50	0	0	10	20	25	10	15	80	50	
2	55	80	55	55	35	60	0	10	0	55	40	50	55	0	40	45	35	15	0	20	25	10	50	20	
3	35	75	5	80	50	70	0	5	45	30	40	40	5	20	50	0	25	20	10	15	10	5	50	10	
4	0	60	25	30	65	65	0	35	50	70	45	10	35	25	25	85	0	30	15	20	55	10	10	15	
5	50	55	0	100	15	65	0	25	0	50	30	40	45	45	55	5	45	20	10	15	85	5	45	10	
6	5	100	40	65	30	80	0	35	0	50	15	50	35	10	40	80	0	0	20	20	40	25	60	25	
7	45	50	35	45	100	35	0	55	35	65	50	55	10	20	60	0	20	30	55	0	10	20	35	30	
8	5	80	50	60	85	20	5	10	0	50	35	20	0	10	35	55	45	40	15	50	30	15	45	65	
9	10	75	30	100	55	30	0	40	0	70	15	35	20	0	35	35	70	20	15	5	40	10	55	20	
10	40	100	25	0	60	70	0	5	50	20	20	50	0	0	50	35	30	35	5	50	75	20	35	40	
11	45	70	85	100	55	65	0	5	15	50	55	45	45	55	40	30	50	15	10	10	85	20	70	0	
12	80	65	55	30	100	100	0	40	0	35	30	15	0	15	60	35	45	35	10	45	15	30	40	15	
13	65	100	20	80	15	50	0	45	0	10	50	0	40	15	50	50	60	10	30	10	40	20	45	60	
14	100	80	40	50	50	65	0	10	25	85	40	20	10	75	85	80	75	15	35	15	35	15	40	15	
15	25	85	60	100	60	35	0	30	0	85	35	0	20	0	40	0	50	40	0	15	50	15	60	10	
16	55	30	35	60	80	80	0	55	15	75	35	60	25	70	45	60	0	0	15	10	50	10	70	50	
17	85	100	0	35	85	10	0	35	75	80	15	0	5	10	50	60	0	20	5	20	10	25	70	5	
18	25	80	10	0	85	70	5	0	0	35	50	80	0	30	25	75	20	35	20	50	20	0	80	15	
19	35	50	75	100	30	85	0	0	45	30	70	30	5	0	25	10	10	20	10	45	15	10	35	10	
20	70	85	50	70	50	65	0	40	45	85	30	50	10	15	50	50	30	0	5	5	75	5	40	25	
21	0	35	40	30	80	50	0	40	45	80	0	60	35	20	40	0	0	45	0	30	65	10	25	30	
22	100	60	20	25	35	40	0	15	0	20	30	35	30	70	45	40	15	0	45	35	15	5	40	45	
23	30	50	0	100	70	0	0	65	5	60	50	0	60	10	25	35	20	15	25	10	85	20	60	10	
24	30	35	20	70	0	15	5	55	65	100	15	0	0	5	75	40	35	15	20	35	40	20	10	30	
25	0	50	20	70	100	60	0	0	20	50	45	60	35	30	75	65	25	35	70	15	5	10	60	5	
26	20	75	80	85	65	60	0	35	0	55	50	20	30	20	50	30	0	0	55	20	40	5	40	65	
27	35	30	65	30	55	70	0	50	35	30	70	10	25	25	30	30	60	15	5	20	25	0	30	25	
28	0	80	70	80	50	35	0	20	0	70	75	15	25	0	30	50	55	5	65	5	80	5	35	50	
29	85	70	50	70	60	55	0	25	50	50	65	0	40	10	5	50	25	20	60	10	45	10	70	65	
30	80	35	0	50	55	0	0	0	35	35	25	60	10	20	15	35	10	25	30	25	0	70	20		
31	5	70	50	70	30	40	0	75	25	60	85	40	30	25	60	15	65	5	0	10	25	10	35	30	
32	75	30	0	45	60	10	0	45	0	45	70	30	10	0	80	55	5	30	30	5	75	10	30	5	
33	25	75	70	100	50	70	0	5	25	20	5	35	30	40	70	75	0	20	15	40	20	15	50	5	
34	0	80	25	55	75	55	0	50	10	70	0	0	45	25	50	75	0	20	5	0	75	10	65	20	
35	100	30	30	50	0	50	0	15	30	65	10	0	25	15	50	65	45	20	15	15	75	30	80	15	
36	0	30	65	75	100	70	0	85	45	20	75	65	85	0	70	30	65	0	25	40	10	30	15	45	20
37	35	75	35	60	65	85	0	60	40	15	60	20	5	0	65	45	35	50	10	40	80	5	60	15	
38	70	45	0	80	15	0	0	40	35	85	30	5	10	25	35	50	50	30	20	70	25	20	30	45	
39	65	100	0	50	60	25	0	70	0	20	10	70	45	30	30	15	40	0	10	15	30	15	30	0	
40	10	30	50	45	100	55	0	10	0	30	20	60	55	25	80	20	25	25	0	10	35	10	45	35	
41	15	100	15	35	60	30	0	0	15	0	45	30	5	5	30	60	10	0	40	5	80	5	85	20	
42	10	35	40	100	15	40	0	70	70	85	15	30	0	10	50	0	15	0	10	55	0	40	15	15	
43	100	55	70	80	50	35	5	10	15	65	10	0	35	10	30	35	65	20	45	5	35	10	30	55	
44	45	40	75	20	35	80	0	25	50	10	15	35	0	60	35	20	0	35	65	0	65	0	100	20	
45	100	80	65	100	30	20	0	0	45	35	70	85	0	0	80	15	15	10	10	20	30	5	30	15	
46	0	55	30	35	0	70	0	10	5	40	75	5	30	50	45	80	45	45	20	25	45	15	70	15	
47	45	65	30	85	100	20	0	55	45	65	65	15	20	30	35	50	5	10	5	55	70	20	50	10	
48	10	35	50	70	70	0	0	60	0	100	45	10	30	40	85	55	80	55	10	25	0	0	55	65	
49	85	45	10	75	55	0	0	30	0	20	80	0	45	40	25	0	0	0	5	20	30	10	30	20	
50	100	100	20	85	55	15	0	30	0	60	30	65	0	25	40	0	0	35	15	10	45	15	35	50	
51	0	80	30	65	75	35	0	40	30	50	5	10	20	15	60	5	70	15	35	25	15	10	50	35	
52	10	55	30	70	80	60	0	65	0	20	10	60	10	20	50	30	35	25	40	15	45	5	40	5	
53	60	50	55	100	60	15	0	0	60	55	55	35	20	15	40	35	40	30	5	15	70	20	30	20	
54	65	100	70	70	75	35	0	65	0	30	10	0	5	25	50	30	30	35	30	20	85	10	40	5	
55	35	60	85	30	60	0	0	35	50	55	0	10	15	5	55	25	5	20	0	55	75	10	70	15	
56	70	80	55	85	85	45	5	0	80	35	0	65	20	30	40	60	50	0	40	15	80	15	100	25	
57	85	100	0	100	85	25	0	40	5	60	30	0	0	10	50	50	60	10	15	5	15	5	30	20	
58	100	60	40	40	70	0	0	0	40	55	55	0	20	10	65	65	35	0	5	20	80	5	80	5	
59	50	35	40	65	85	75	0	0	65	80	0	20	0	40	30	35	35	50	0	15	80	5	40	20	
60	75	100	0	55	45	40	0	0	20	75	20	0	15	50	65	45	10	45	15	20	85	20	85	25	
61	100	50	60	65	15	10	0	45	15	75	65	60	0	15	55	50	50	0	35	25	20	10	50	20	

Fuente: Elaboración propia