

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Administración de Negocios

Tesina para optar por el grado académico de

Bachillerato

**La gestión actual de los principios de planeación,
organización, dirección, integración de personal
y control, en la Oficina Local de Alajuela del**

PANI

Natalia Villalobos Zárate

Agosto, 2025

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	1
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
AGRADECIMIENTOS	10
DEDICATORIA	11
RESUMEN	12
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales	14
1.1.2 Delimitación del problema	26
1.1.3 Justificación	26
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	27
1.3 OBJETIVOS	27
1.3.1 Objetivo general	27
1.3.2 Objetivos específicos	27
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	28
2.1 MARCO TEÓRICO	28
2.1.1 Principios administrativos de Fayol	28
2.1.1.1 Planeación	29
2.1.1.2 Organización	30
2.1.1.3 Dirección	32
2.1.1.4 Control	33
2.1.2 Integración de personal	34
2.1.3 Actividades relacionadas con cada principio	36
2.1.4 Cambio organizacional	37
2.1.5 Tipos de cambio organizacional	41
2.1.6 Modelo de Lewin	43
2.2 MARCO CONCEPTUAL	45
2.2.1 Gestión	45
2.2.2 Optimización	45
2.3 MARCO CONTEXTUAL	45
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	51
3.1 ENFOQUE	51
3.2 ALCANCE	52

3.3	DISEÑO.....	53
3.4	UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	54
3.4.1	Población	54
3.4.2	Tipo de muestra.....	55
3.5	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	56
3.6	VARIABLES O CATEGORÍAS	57
3.7	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	61
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....		62
4.1	Identificar la gestión actual de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en la Oficina Local de Alajuela del PANI	62
4.1.1	Planeación de la Oficina Local.....	62
4.1.1.1	Resultados cualitativos	62
4.1.1.2	Resultados cuantitativos	63
4.1.2	Estrategias de planeación que desarrollan	64
4.1.2.1	Resultados cuantitativos	64
4.1.4	Distribución de las funciones.	67
4.1.4.1	Resultados cualitativos	67
4.1.4.2	Resultados cuantitativos	69
4.1.5	Determinar si se alinea la organización con la planeación	70
4.1.5.1	Resultados cualitativos	70
4.1.5.2	Resultados cuantitativos	71
4.1.6	Acciones desde la Coordinación para orientar al personal.	71
4.1.6.1	Resultados cualitativos	71
4.1.6.2	Resultados cuantitativos	72
4.1.7	Estrategias para motivar al personal a nivel local.....	73
4.1.7.1	Resultados cualitativos	73
4.1.7.2	Resultados cuantitativos	74
4.1.8	Estrategias que emplea la coordinación para el logro de los objetivos institucionales	74
4.1.8.1	Resultados cualitativos	74
4.1.8.2	Resultados cuantitativos	75
4.1.9	Proceso de inducción del personal	76
4.1.9.1	Resultados cualitativos	76
4.1.9.2	Resultados cuantitativos	77
4.1.10	Procesos de capacitación al personal y frecuencia	77
4.1.10.1	Resultados cualitativos	77
4.1.10.2	Resultados cuantitativos	78

4.1.11 Frecuencia en la que se realizan acciones de seguimiento a las labores del personal y realizar feedback	79
4.1.11.1 Resultados cualitativos	79
4.1.11.2 Resultados cuantitativos	80
4.1.12 Espacios que realizan para promover la integración del personal y la frecuencia de estos	80
4.1.12.1 Resultados cualitativos	80
4.1.12.2 Resultados cuantitativos	81
4.1.13 Determinar la forma en la que se ejerce el control desde la Coordinación	82
4.1.13.1 Resultados cualitativos	82
4.1.14 Determinar la forma en la que se mide el cumplimiento de los objetivos institucionales	82
4.1.14.1 Resultados cualitativos	82
4.1.15 Cumplimiento con los plazos institucionales, como se brinda seguimiento a los mismos	83
4.1.15.1 Resultados cualitativos	83
4.1.16 Determinar las acciones de mejora que han surgido del control	84
4.1.16.1 Resultados cualitativos	84
4.2 Catalogar actividades relacionadas con la gestión de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en la Oficina Local de Alajuela del PANI.....	85
4.2.1 Acciones de planeación desde cada una de las áreas de trabajo de la Oficina Local	85
4.2.1.1 Resultados cualitativos	85
4.2.1.2 Resultados cuantitativos	86
4.2.2 Frecuencia de las actividades de planeación.....	86
4.2.2.1 Resultados cualitativos	86
4.2.3 Frecuencia de planeación del rol del trabajo	87
4.2.3.1 Resultados cuantitativos	87
4.2.4 Acciones que desarrollan para organizarse.....	88
4.2.5 Acciones que realiza la Oficina Local relacionadas con la selección del personal	89
4.2.5.1 Resultados cualitativos	89
4.2.5.2 Resultados cuantitativos	90
4.2.6 Proceso desde el ingreso del personal y las actividades que se realizan	92
4.2.6.1 Resultados cualitativos	92
4.2.6.2 Resultados cuantitativos	93
4.2.7 Procesos de capacitación del personal.....	93
4.2.7.1 Resultados cuantitativos	93
4.2.8 Acciones que se realizan para la retención del personal	94
4.2.8.1 Resultados cualitativos	94
4.2.8.2 Resultados cuantitativos	95

4.3 Relacionar el estado actual de la gestión de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control con las actividades y recomendaciones de mejora y cambio organizacional.....	96
4.3.1 Descongelamiento: Elementos que identifica en el ámbito laboral que no está funcionando ...	96
4.3.1.1 Resultados cualitativos	96
4.3.1.2 Resultados cuantitativos	97
4.3.2 Cambio: Acciones de mejora que propondría.....	99
4.3.2.1 Resultados cualitativos	99
4.3.2.2 Resultados cuantitativos	100
4.3.3 Recongelamiento: Forma de implementación del cambio	102
4.3.3.1 Resultados cualitativos	102
4.3.3.2 Resultados cuantitativos	102
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	104
5.1 Identificar la gestión actual de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en la Oficina Local de Alajuela del PANI	104
5.1.1 Planeación de la Oficina Local.....	104
5.1.2 Estrategias de planeación que desarrollan	105
5.1.3 Estructura Organizacional a nivel local	105
5.1.4 Distribución de las funciones	106
5.1.5 Determinar si se alinea la organización con la planeación	107
5.1.6 Acciones desde la Coordinación para orientar al personal	107
5.1.7 Estrategias para motivar al personal a nivel local.....	108
5.1.8 Estrategias que emplea la coordinación para el logro de los objetivos institucionales	108
5.1.9 Proceso de inducción del personal	109
5.1.10 Procesos de capacitación al personal y frecuencia	110
5.1.11 Frecuencia en la que se realizan acciones de seguimiento a las labores del personal y realizar feedback.....	110
5.1.12 Espacios que realizan para promover la integración del personal y la frecuencia de estos ...	111
5.1.13 Determinar la forma en la que se ejerce el control desde la Coordinación	112
5.1.14 Determinar la forma en la que se mide el cumplimiento de los objetivos institucionales	113
5.1.15 Cumplimiento con los plazos institucionales, como se brinda seguimiento a los mismos	113
5.1.16 Determinar las acciones de mejora que han surgido del control.....	114
5.2 Catalogar actividades relacionadas con la gestión de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en la Oficina Local de Alajuela del PANI.....	115
5.2.1 Acciones de planeación desde cada una de las áreas de trabajo de la Oficina Local	115
5.2.2 Frecuencia de las actividades de planeación.....	115
5.2.3 Frecuencia de planeación del rol del trabajo	116
5.2.4 Acciones que desarrollan para organizarse.....	116

5.2.5 Acciones que realiza la Oficina Local relacionadas con la selección del personal	117
5.2.6 Proceso desde el ingreso del personal y las actividades que se realizan	118
5.2.7 Procesos de capacitación del personal.....	118
5.2.8 Acciones que se realizan para la retención del personal	119
5.3 Relacionar el estado actual de la gestión de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control con las actividades y recomendaciones de mejora y cambio organizacional.....	120
5.3.1 Descongelamiento: Elementos que identifica en el ámbito laboral que no está funcionando.	120
5.3.2 Cambio: Acciones de mejora que propondría.....	121
5.3.3 Recongelamiento: Forma de implementación del cambio	121
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	123
Y RECOMENDACIONES	123
6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
6.1.1 Identificar la gestión actual de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en la Oficina Local de Alajuela del PANI	123
6.1.1.1 Planeación de la Oficina Local.....	123
6.1.1.3 Estructura Organizacional a nivel local	124
6.1.1.4 Distribución de las funciones	125
6.1.1.5 Determinar si se alinea la organización con la planeación.....	125
6.1.1.6 Acciones desde la Coordinación para orientar al personal	126
6.1.1.7 Estrategias para motivar al personal a nivel local	126
6.1.1.8 Estrategias que emplea la coordinación para el logro de los objetivos institucionales.....	127
6.1.1.9 Proceso de inducción del personal.....	127
6.1.1.10 Procesos de capacitación al personal y frecuencia.....	128
6.1.1.11 Frecuencia en la que se realizan acciones de seguimiento a las labores del personal y realizar feedback	129
6.1.1.12 Espacios que realizan para promover la integración del personal y la frecuencia de estos	129
6.1.1.13 Determinar la forma en la que se ejerce el control desde la Coordinación	130
6.1.1.14 Determinar la forma en la que se mide el cumplimiento de los objetivos institucionales ..	131
6.1.1.15 Cumplimiento con los plazos institucionales, como se brinda seguimiento a los mismos .	131
6.1.1.16 Determinar las acciones de mejora que han surgido del control	132
6.1.2 Catalogar actividades relacionadas con la gestión de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en la Oficina Local de Alajuela del PANI.....	133
6.1.2.1 Acciones de planeación desde cada una de las áreas de trabajo de la Oficina Local	133
6.1.2.2 Frecuencia de las actividades de planeación.....	133
6.1.2.3 Frecuencia de planeación del rol del trabajo	134
6.1.2.4 Acciones que desarrollan para organizarse.....	134
6.1.2.5 Acciones que realiza la Oficina Local relacionadas con la selección del personal	135

6.1.2.6 Proceso desde el ingreso del personal y las actividades que se realizan	135
6.1.2.7 Procesos de capacitación del personal	136
6.1.2.8 Acciones que se realizan para la retención del personal	137
6.1.3 Relacionar el estado actual de la gestión de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control con las actividades y recomendaciones de mejora y cambio organizacional	138
6.1.3.1 Descongelamiento: Elementos que identifica en el ámbito laboral que no está funcionando	138
6.1.3.2 Cambio: Acciones de mejora que propondría.....	138
6.1.3.3 Recongelamiento: Forma de implementación del cambio	139
6.2 LIMITACIONES	139
REFERENCIAS	140
ANEXOS	143
Lista de Anexos	144
Anexo 1. Encuesta para personas colaboradoras	145
Anexo 2. Guía de entrevista para Asistentes Administrativas y la Coordinadora de la Oficina Local	154
Anexo 3. Declaración Jurada	156
Anexo 4. Consentimiento Informado	157
Anexo 5. Carta de autorización de la entidad	166
Anexo 6. Carta de aprobación del Tutor	167
Anexo 7. Carta de aprobación del Lector	168
Anexo 8. Licencia y autorización al CENIT	169

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Actividades relacionadas con los principios de organización, planeación, dirección y control ..	36
Tabla 2. Tipos de cambio organizacional	41
Tabla 3. Jurisdicción de la Oficina Local de Alajuela	50
Tabla 4. Criterios de inclusión y de exclusión	55
Tabla 5. Cuadro de operacionalización de las variables	57
Tabla 6. Conclusión y Recomendación	123
Tabla 7. Conclusión y Recomendación	124
Tabla 8. Conclusión y Recomendación	124
Tabla 9. Conclusión y Recomendación	125
Tabla 10. Conclusión y Recomendación	125
Tabla 11. Conclusión y Recomendación	126
Tabla 12. Conclusión y Recomendación	126
Tabla 13. Conclusión y Recomendación	127
Tabla 14. Conclusión y Recomendación	127
Tabla 15. Conclusión y Recomendación	128
Tabla 16. Conclusión y Recomendación	129
Tabla 17. Conclusión y Recomendación	129
Tabla 18. Conclusión y Recomendación	130
Tabla 19. Conclusión y Recomendación	131
Tabla 20. Conclusión y Recomendación	131
Tabla 21. Conclusión y Recomendación	132
Tabla 22. Conclusión y Recomendación	133
Tabla 23. Conclusión y Recomendación	133
Tabla 24. Conclusión y Recomendación	134
Tabla 25. Conclusión y Recomendación	134
Tabla 26. Conclusión y Recomendación	135
Tabla 27. Conclusión y Recomendación	135
Tabla 28. Conclusión y Recomendación	136
Tabla 29. Conclusión y Recomendación	137
Tabla 30. Conclusión y Recomendación	138
Tabla 31. Conclusión y Recomendación	138
Tabla 32. Conclusión y Recomendación	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso administrativo.....	28
Figura 2. Importancia de la Planeación	30
Figura 3. La organización	31
Figura 4. Etapas del proceso de integración	35
Figura 5. Proceso de Cambio Organizacional	40
Figura 6. Principales metas del cambio organizacional.....	41
Figura 7. Las tres fases del proceso de cambio	43
Figura 8. La lucha de fuerzas que apoyan y rechazan el cambio	44
Figura 9. Estructura Organizacional del PANI.....	49
Figura 10. Planeación de las actividades que se realizan.....	63
Figura 11. Realización de acciones de planeación por área de trabajo	64
Figura 12. Planeación de jornada laboral	64
Figura 13. Definición de objetivos de trabajo diarios y semanales.....	65
Figura 14. Gestión eficiente del tiempo de trabajo	65
Figura 15. Estructura organizacional a nivel de Oficina Local.....	67
Figura 16. Distribución clara de las tareas	69
Figura 17. Frecuencia de coordinación de actividades con el equipo de trabajo	69
Figura 18. Claridad por parte del equipo en lo referente a las actividades asignadas	70
Figura 19. La organización esta alineada con la planeación.....	71
Figura 20. Orientación al personal por parte de la Coordinadora	72
Figura 21. Motivación por parte de la Coordinadora al equipo de trabajo	74
Figura 22. Implementación de estrategias por parte de la coordinadora para el logro de objetivos institucionales.	75
Figura 23. Orientación al personal nuevo sobre las funciones	77
Figura 24. Frecuencia con la que se realizan procesos de capacitación al personal.....	78
Figura 25. Frecuencia con la que se realizan acciones de seguimiento y retroalimentación al personal sobre sus labores.....	80
Figura 26. Frecuencia con la que se realizan actividades que promueven la integración del personal	81
Figura 27. Realización de reuniones de planeación como equipo de trabajo.....	86
Figura 28. Frecuencia con la que se planea el rol de trabajo	87
Figura 29. Disposición de métodos o estrategias para la organización del trabajo	89
Figura 30. El proceso de selección de personal es objetivo.....	90
Figura 31. Los criterios de selección son claros y objetivos.....	91
Figura 32. Se garantiza la equidad en los procesos de selección	91
Figura 33. Proceso de inducción de personal al ingresar a laborar.....	93
Figura 34. Realización de capacitaciones vinculadas con las necesidades de cada puesto.....	93
Figura 35. Oportunidades a los colaboradores/as para proponer temas de capacitación.....	94
Figura 36. Se promueve un buen clima en la Oficina Local.....	95
Figura 37. Reconocimiento de los logros de las personas colaboradoras	95
Figura 38. Oportunidades para el crecimiento profesional	96
Figura 39. Hay procesos que no responden a la demanda o necesidades actuales	97
Figura 40. Existencia de prácticas que afectan la eficiencia en la Oficina.....	98
Figura 41. Existencia de aspectos que requieren cambios en el equipo de trabajo	98
Figura 42. Se toma en consideración la posición del equipo en lo que respecta a la proposición de estrategias de mejora.....	99
Figura 43. Se han implementado acciones sugeridas por parte del equipo	100
Figura 44. Tiene propuestas de mejora para optimizar el desempeño del equipo de trabajo	101
Figura 45. Cuando se implementa un cambio, se mantiene en el tiempo	101
Figura 46. Se brinda seguimiento a los cambios aplicados.....	102

Figura 47. Se emplean capacitaciones para facilitar la adaptación al cambio de las personas colaboradoras.....	103
Figura 48. La cultura organizacional facilita la consolidación de los cambios.....	103

AGRADECIMIENTOS

Primero, quiero agradecer a Dios, porque sin Él no estaría cumpliendo un proyecto más en mi vida.

Agradezco profundamente a mi mamá y a mi papá, porque con su ejemplo, apoyo incondicional y motivación constante me han impulsado a seguir formándome y superarme.

Por otro lado, expreso mi sincero agradecimiento al profesor MBA. Seir Francisco Chacón Achí por su acompañamiento durante este proceso de investigación, brindándome orientación y apoyo para alcanzar la culminación de esta etapa.

También extendo mi gratitud a los profesores, quienes, con su conocimiento y experiencia, contribuyeron significativamente a mi formación profesional.

De igual manera, agradezco a la Licda. Ivania Villalobos Rodríguez por su disposición y apertura para colaborar con esta investigación, así como su equipo de trabajo que facilitó la recolección de información.

DEDICATORIA

A Dios, por fortalecerme para enfrentar cada desafío en este proceso.

A mis padres, por su amor, apoyo y compañía incondicional a lo largo de este camino.

RESUMEN

La presente tesina hace referencia a la gestión administrativa de una institución pública como lo es el Patronato Nacional de la Infancia (PANI) ente rector en materia de niñez en Costa Rica, el objetivo general de la investigación fue analizar la optimización de la gestión administrativa de la Oficina Local de Alajuela del PANI en relación con la aplicación de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en el segundo cuatrimestre del 2025.

Por otro lado, se consideró que la investigación podía aportar nuevos conocimientos, valorando que no hay estudios previos del tema en la institución, además es importante que se realicen procesos de análisis de forma continua que aporten a la optimización de la gestión administrativa.

Además, se utilizó un enfoque mixto, pues se emplearon técnicas cualitativas y cuantitativas, el alcance fue descriptivo.

De igual forma, no se definió una muestra, se desarrolló la investigación con la totalidad de la población conformada por 15 personas.

También, la recolección de datos se realizó mediante entrevistas a las asistentes administrativas y la coordinación, y encuestas al resto del equipo.

Los resultados reflejan percepciones divididas entre el personal, y aunque se aplican en cierta medida los principios administrativos, se evidencia la necesidad de implementar acciones de mejora continua para optimizar la gestión administrativa. El estudio aporta nuevos conocimientos ante la ausencia de investigaciones previas en la institución.

Palabras Clave: Administración, Gestión Administrativa, Principios de la Administración, Optimización, Cambio Organizacional.

Abstract

This thesis addresses the administrative management of a public institution, the Patronato Nacional de la Infancia (PANI), the governing body for child welfare in Costa Rica. The general objective of the research was to analyze the optimization of administrative management at the Local Office of Alajuela of PANI in relation to the application of the principles of planning, organizing, directing, staffing, and controlling during the second quarter of 2025.

It was considered that this research could contribute new knowledge, given that there are no previous studies on this topic within the institution. Additionally, it is important to carry out ongoing analytical processes that support the optimization of administrative management.

A mixed-method approach was used, incorporating both qualitative and quantitative techniques, with a descriptive scope. No sample was defined, as the research included the entire population, consisting of 15 individuals.

Data collection was carried out through interviews with the administrative assistants and the coordination team, and surveys were applied to the rest of the staff, including professionals and support drivers.

The results showed divided perceptions among staff. Although most of the administrative principles are applied to some extent, the need for continuous improvement actions became evident in order to optimize administrative management. This study provides valuable insights in the absence of prior research within the institution.

Key Words: Administration, Administrative Management, Principles of Management, Optimization, Organizational Change.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

En el presente apartado se hace referencia a investigaciones realizadas con anterioridad, a nivel internacional y nacional, mismas que aportan información, pues se encuentran relacionadas con el tema de investigación.

Primeramente, se debe mencionar el trabajo de investigación “Gestión Administrativa Pública y Desempeño Organizacional en el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima, Perú, 2020” realizado por Raúl Edgar Pastor Carrera y Gladys Kailyn Rengifo Reategui.

El objetivo general que direccionó la investigación fue “Determinar cómo la gestión administrativa pública se relaciona con el desempeño organizacional en el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima, Perú, 2020” (Pastor & Rengifo, 2021, p.3).

Según Pastor y Rengifo (2021) el tipo de investigación fue aplicada y el diseño no experimental. Además, emplearon el enfoque cuantitativo, con un alcance correlacional, transeccional, pues según mencionan se estudió la relación que existía entre dos variables y la recopilación de los datos se realizó en un momento específico (p.20).

De igual forma, respecto a la muestra de la investigación los autores (Pastor & Rengifo, 2021) exponen que estuvo conformada por un total de 232 colaboradores de la Dirección de Supervisión del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), que trabajaron para el periodo 2020. La forma en que se definió la muestra fue de tipo probabilístico y la técnica empleada fue aleatoria simple (p.20).

A partir de la recopilación de información y el análisis de los resultados, los autores exponen que logran constatar la existencia de una relación significativa y directa entre la gestión administrativa y el desempeño organizacional.

En lo referente a la relación de la planificación y el desempeño organizacional, se encontró una asociación que en términos estadísticos es significativa y tiene una intensidad moderada (Pastor & Rengifo, 2021, p.44).

En cuanto a la vinculación entre la organización y el desempeño organizacional, obtuvieron como resultado que en términos estadísticos existe una relación significativa. Respecto a esto, señalan que “aunque la organización y el desempeño organizacional si se encuentren asociadas, diferentes estudios atribuyen diferentes intensidades para dicha correlación. Incluso algunos estudios muestran que la organización es prácticamente un atributo determinante del desempeño organizacional” (Pastor & Rengifo, 2021, p.45).

De igual modo, como resultado de la investigación, los autores identificaron que existe una relación significativa con una intensidad moderada en términos estadísticos entre la dirección de la gestión administrativa y el desempeño organizacional (p.45).

Asimismo, respecto a la vinculación “entre la dimensión control de la variable gestión administrativa y el desempeño organizacional, encontrándose como resultado un Rho de 0.343” (Pastor & Rengifo, 2021, p.46), lo que indica que si existe una relación entre las variables.

De esta forma, Pastor y Rengifo (2021) concluyen que cuando hay una buena gestión administrativa pública, con una adecuada planificación, organización, dirección y control, el desempeño organizacional va a ser mejor (p.47).

Por otro lado, se puede exponer sobre la tesis desarrollada por Rosa Elizabeth Quiroga Peralta, en el 2021, titulada “La gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Cantera Rigot S.A. de la Ciudad de Guayaquil”. El objetivo general de la investigación era “Determinar la incidencia de la Gestión Administrativa no planificada, en el desempeño laboral de los trabajadores de la cantera “Rigot S.A.” de la ciudad de Guayaquil” (Quiroga, 2021, p.6).

La investigación desarrollada por la autora, según se detalla tuvo un alcance descriptivo, con un enfoque mixto, el diseño fue no experimental (p.31). La población estaba conformada por 20 obreros del área de operaciones de la cantera y los tres directivos de la empresa (p.31).

A partir de los resultados obtenidos, Quiroga (2021) concluye que la gestión administrativa y operativa de la cantera “Rigot S.A.” en lo referente a su eficiencia es medianamente aceptable (p.75).

No obstante, se considera oportuno realizar una revisión del porcentaje de ausentismo, pues se evidenció que hubo un aumento del 100% en el tercer mes, esto en relación con el anterior. Asimismo, la escala del desgaste dio como resultado un 42.5% y es necesario que la misma se baje a menos del 25%. Lo anterior, según refiere la autora porque estos porcentajes están vinculados con el plan de producción de la empresa, mismo que se encuentra en un valor inferior al mínimo deseado (p.75).

Ante lo mencionado, se identifica que estos indicadores no alcanzan el nivel de aceptabilidad, lo que deja en evidencia “la incidencia de la gestión administrativa no planificada, en el desempeño laboral de los trabajadores” (Quiroga, 2021, p.45).

Por otro lado, se considera preciso retomar la investigación realizada por Blanca Viviana Pilla Chango, en el 2022, titulada “El control interno como herramienta de gestión administrativa”, la misma tenía como objetivo general “Analizar la importancia del control interno como herramienta de gestión administrativa en los Gobiernos Autónomos descentralizados parroquiales rurales del cantón Pelileo” (Pilla, 2022, p.6).

Según se menciona en el marco metodológico planteado por Pilla (2022), la investigación realizada fue de tipo transversal, descriptiva y el enfoque fue cuantitativo. La hipótesis que se planteo fue “El control interno fortalece la gestión administrativa en los GADs parroquiales rurales del cantón Pelileo” (p.31).

Asimismo, para la investigación no se calculó el tamaño de la muestra, considerando que se trabajó con toda la población, misma que representó un total de 64 personas, lo anterior lo justificó explicando que era un número menor a 100 (Pilla, 2022).

También, como menciona Pilla (2022) la investigación se llevó a cabo evaluando los cinco componentes del control interno, esto fundamentándose en el modelo COSO, que implica:

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión y monitoreo (pp.15-18).

Por medio de la información recopilada, Pilla (2022) concluye que el control interno es una herramienta que contribuye, desde el modelo de gestión pública que procura el cumplimiento de los objetivos establecidos, desde la excelencia en la prestación de servicios (p.52).

Además, expone en sus conclusiones que la gestión administrativa consiste en tareas sistematizadas que contribuyen al uso eficiente de los recursos, lo anterior, para el cumplimiento de los objetivos, logrando obtener los mejores resultados (p.52).

De igual forma, a partir de los resultados recopilados considera lo siguiente:

Existe relación entre el control interno con la gestión administrativa, según la prueba de hipótesis, donde se pudo verificar un p-valor de significancia (0,391) es mayor que 0,05 se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, lo que comprueba que existe relación entre el control interno y la gestión administrativa en los GADs parroquiales rurales del Cantón Pelileo (pp.52-53).

Entonces, a partir de la investigación realizada por Pilla (2022), esta recomienda que, en los organismos públicos, se fomente una cultura de control, por medio de la cual se dé dirección a los diferentes procesos administrativos, esto contemplando los cambios institucionales, la

implementación de prácticas administrativas que sean modernas, asumiendo además elementos de la gerencia pública y la gestión, de tal forma que se garantice la alta eficiencia en el uso de los recursos públicos (p.53).

Por otra parte, se puede exponer la investigación realizada por Katherine Lissette Acosta Acosta, titulada “Gestión administrativa y la calidad del servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato”, la misma tenía como objetivo general “Determinar el impacto de la gestión administrativa en la calidad del servicio en los cementerios municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato” (Acosta, 2022, p. 5).

Según Acosta (2022), el tipo de investigación fue descriptivo, correlacional, con un enfoque cuantitativo y el diseño de la investigación fue bibliográfica documental (pp.21-22).

Además, se plantearon dos hipótesis, las cuales fueron:

- Hipótesis Alterativa (H1): La gestión administrativa tiene impacto en la calidad del servicio en los cementerios municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.
- Hipótesis Nula (Ho): La gestión administrativa no tiene impacto en la calidad del servicio en los cementerios municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato (Acosta, 2022, p. 22).

Respecto a la muestra, Acosta (2022) menciona se empleó una formula, definiendo finalmente, que el total de personas que participarían de la investigación sería 373 (p.24).

Por medio de la investigación efectuada, Acosta (2022) expone que se evidenció el impacto que asume la gestión administrativa en la calidad de los servicios que se brindan específicamente en los cementerios municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato. Amplia aclarando que el contexto en el que se dio la investigación fue en la pandemia, dejando en evidencia que había una falta de mejora en el área administrativa de los cementerios, que permitiera brindar una excelente calidad del servicio (p.72).

Asimismo, por medio de la investigación realizada recomendó (Acosta, 2022) que, conociendo de la relación existente entre las variables de la investigación, es preciso que las autoridades de la administración de los cementerios municipales propicien procesos de gestión administrativa que se caractericen por ser eficientes, esto se considera que puede lograrse por medio de planes de trabajo y capacitaciones, que permitan una mejora en la calidad del servicio, y consecuentemente se alcancen los objetivos y las metas planteadas (p.73).

Después, es posible hacer mención de la tesis titulada “La gestión administrativa y su relación con la productividad laboral en la Empresa ICONEG EIRL-Huacayo, 2021” realizada por Shadira Bathsheba Mucha López, la misma tenía como objetivo general “Determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la productividad laboral en la empresa ICONEG EIRL – Huancayo, 2021 (Mucha, 2022, p.26)”.

Se debe mencionar que según se plantea por parte de Mucha (2022), el tipo de investigación fue básica, con un método científico y específico, enfoque cuantitativo y el estudio fue correlacional (p.60).

En lo referente a la población de la investigación, Mucha (2022) explica que consta de 20 trabajadores de la empresa, estos ocupan funciones del área administrativa y son quienes laboran de forma estable. Se considero que el tipo de muestra fue de tipo censal, pues se contempló a la totalidad de trabajadores (pp.63-64).

Posterior a la aplicación de las técnicas de recopilación datos, Mucha (2022) evidencia como resultado de su investigación que “con un coeficiente de correlación de 0.577, la gestión administrativa (GA) tiene una correlación lineal estadísticamente significativa, directa y moderadamente fuerte con la productividad laboral en la empresa ICONEG, con un $\alpha=0.008$ ” (p.95).

Además, Muchas (2022), expone que se percibe que entre los resultados de la investigación y lo señalado por otros autores, que han estudiado el tema, coinciden en que una adecuada gestión

del proceso administrativo se evidencia en una mejora en lo referente a la productividad de la empresa (p.96).

Por lo anterior, Mucha (2022) indica que “medida que la empresa realice mejoras en el proceso de planeación (proponer e implementar previamente sus objetivos, estrategias y presupuesto), el nivel de productividad irá mejorando moderadamente (p.99)”.

Por otro lado, respecto a los antecedentes nacionales de la investigación, se puede hacer mención del trabajo final de investigación titulado “Propuesta de gestión administrativa y del recurso humano en la empresa Maffioli Consultores S.A.”, desarrollada por Diana Umaña Camacho, en el 2015 y tenía como objetivo general “lograr conocer la estructura organizacional de Maffioli Consultores S.A., con tal de poder determinar su funcionamiento actual en cuanto a la gestión administrativa y del recurso humano” (Umaña, 2015, p.61).

Respecto al método de investigación, Umaña (2015) refirió que fue de recolección de datos, además se efectuó una encuesta a todos los miembros de la empresa, excluyendo solamente al dueño de la empresa y a la persona que se encontraba elaborando el proyecto. La autora explica que se consideraba pertinente conocer la realidad de la organización y de esta forma plantear una propuesta de mejora (p.62).

Sobre la muestra, Umaña (2015) expuso que se estableció a la totalidad de los colaboradores de la empresa Maffioli Consultores S.A., pues se procuraba conocer sobre la percepción de los colaboradores, en las áreas del recurso humano y la gestión administrativa (p.62).

Por medio de los resultados de su investigación, Umaña (2015) realizó un análisis FODA, en el que como parte de las debilidades se identifica que no se cuenta con un marco estratégico, carencia en indicadores que permitan medir el desempeño de las personas colaboradoras, ausencia de documentación respecto a los procesos internos e indicadores, no se cuenta con parámetros para los procesos de reclutamiento y lo referente a contratación de personal, restringidos procesos de

inducción formales y de formación continua, escasez de indicadores que permitan medir la capacidad de los colaboradores (p.93).

Umaña (2019) concluye señalando lo siguiente:

La empresa tiene un gran potencial para continuar creciendo, pero es primordial antes contar con un funcionamiento óptimo a nivel interno de la organización, para luego poder así enfocar sus esfuerzos y recursos de manera externa, logrando llegar a ubicarse como un fuerte competidor en el mercado (p.121).

Después, se puede retomar la investigación titulada “Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional de la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública, a partir del 2020”, misma que fue desarrollada por Paola Guerrero Ugalde y Karina Martínez Artavia, tenía el siguiente objetivo general:

Analizar la relación existente entre la gestión administrativa y el clima organizacional en la Unidad de Secundaria Académica (USA) de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública (MEP), mediante el análisis de los resultados de los informes de Clima Organizacional, realizados en los períodos comprendidos entre el 2017 y 2018, para el mejoramiento continuo de la unidad. (Guerrero & Martínez, 2021, p.34).

La investigación según mencionan las autoras fue de cualitativa, descriptiva, respecto a la población se indica que la planilla del MEP consta de aproximadamente 18.000, pero únicamente se contemplaran los funcionarios que forman parte de la USA (33 personas). Se considera realizar un censo y no definir una muestra (pp.81-84).

Por medio de su investigación, Guerrero y Martínez (2021) concluyen que las nuevas tendencias de la gestión de la administración pública facilitan que se genere un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles. Por lo que considera que en el caso de la USA del MEP, se pueden implementar iniciativas desde el área administrativa que tengan un impacto

positivo en el clima organizacional. Se considera que al alcanzar esto, se genera un ambiente laboral sano, propiciando que los colaboradores tengan sentido de pertenencia, facilitando que las funciones sean desarrolladas con responsabilidad, compromiso y conciencia, por lo que, de este modo se proporciona un servicio de calidad a la sociedad civil y al Estado (pp.186-187).

Otra de las investigaciones identificadas a nivel nacional fue la tesis titulada “Análisis de la gestión administrativa-financiera de la ASADA la Unión de Guápiles y su impacto en el logro de metas y objetivos de la organización durante el período 2014-2016”, esta fue realizada por María de los Ángeles Carvajal Vega, Diana Carolina Cortés Enríquez y Ramón Alfredo León Arias.

El objetivo general de la investigación consistía en “Analizar la gestión administrativa-financiera de la ASADA La Unión de Guápiles y su impacto en el logro de metas y objetivos de la organización durante el periodo 2014-2016” (Carvajal, Cortés & León, 2016, p.4).

Respecto a la metodología que emplearon las investigadoras fue de enfoque mixto, es decir, se convino el enfoque cualitativo, con el cuantitativo. Además de usar el modelo de triangulación concurrente (Carvajal et al, 2016).

En cuanto a la población objeto, según Carvajal et al (2026), era representada por un total de 9 personas, en este sentido se menciona que no se seleccionó muestra, porque se trabajó con la totalidad de la población (p.21).

Como parte del análisis realizado, se desarrolló un FODA, en el que se identificaron como debilidades la ausencia de personal y específicamente de un administrador y contador, de las instalaciones propias, que no cuentan con un marco filosófico, no se cuenta con una bodega para guardar los materiales (Carvajal et al, 2016).

Como resultados se determinó que, en lo referente a la planificación, la ASADA de La Unión de Guápiles, realiza “un plan operativo de proyectos y actividades a un plazo de un año, elaboran un plan estratégico con proyectos para tres, cinco o más plazo, y un diagnóstico para

determinar las oportunidades, debilidades, amenazas que enfrenta la empresa” (Carvajal et al, 2016, p.115). Pese a lo anterior, las personas investigadoras perciben que los resultados del diagnóstico no son utilizados para la elaboración de un Plan de Trabajo (p.115).

En lo referente al control, Carvajal et al (2016) concluyeron que las personas colaboradoras no están totalmente en acuerdo, con que el control interno permite la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa, por medio de los cuales podrían definir temas de capacitación, para la mejora continua, garantizando la eficiencia y eficacia en el servicio que se brinda (p.80).

De igual forma, Carvajal et al (2016) recomiendan en su investigación que en la ASADA se desarrolle un estudio técnico, así como que se plantee un proyecto con el presupuesto que requiere para que se presente y se apruebe el nombramiento de al menos tres personas, que ocupen el puesto de administrador, oficinista y contador (p.123).

Asimismo, sugieren que los presupuestos se realicen de forma anual para lo referente al Plan Operativo, pero que los Planes Estratégicos se efectúen a un mayor plazo. Se considera que los presupuestos deben realizarse por parte de un experto, y que para esto se empleen los diagnósticos actualizados de la ASADA, además de los recursos disponibles (Carvajal et al, 2016).

Por último, entre las recomendaciones propuestas por Carvajal et al (2016), se pueden destacar, que consideran oportuno que se desarrollen procesos de capacitación, y para definir los temas se puede hacer uso de los resultados de los diagnósticos, además para impartir estos espacios, se requiere de profesionales del área (p.124).

Por otro lado, se puede retomar la tesis titulada “Análisis de la capacidad de gestión financiera y administrativa de ASADAS Integrado de Sarapiquí, de los periodos 2016-2017-2018, para crecer como organización en la prestación del servicio brindado”, esta fue desarrollada por Sidey Milagro Bermúdez Méndez, Zaray Molina Herrera y Christian Sánchez Montero; tenía como objetivo general “Analizar la capacidad de gestión financiera y administrativa de ASADAS

Integrado de Sarapiquí, de los periodos 2016-2017-2018, para crecer como organización en la prestación del servicio brindado” (Bermúdez, Molina & Sánchez, 2020, p.23).

Bermúdez et al (2020) exponen que el método que utilizaron fue mixto, porque hicieron uso de técnicas cualitativas y cuantitativas (p.27).

Respecto a la muestra estaba conformada por veintiocho personas la ASADA Integrado de Sarapiquí, mismas que son encargadas de que se cumpla el objetivo de su razón de ser, que consiste en brindar el servicio de agua potable. Se debe mencionar que la muestra estuvo constituida por once personas que conforman la Junta Directiva, un profesional del área administrativa y dieciséis eran del área operativa (Bermúdez et al, 2020).

Respecto a los resultados obtenidos en cuanto al tema de gestión administrativa destaca que no se cuenta con una planificación, además que las metas y objetivos que se tenían anuales no eran de conocimiento del personal (Bermúdez et al, 2020).

En cuanto a la dirección, se menciona que desde el área administrativa no se dispone de un diseño de programas que guíen las acciones que se realizan a nivel organizacional. Para el seguimiento de los objetivos se desarrollan reuniones de personal, además de que se brindan breves explicaciones. De igual forma no se identifica que se cuente con un mecanismo de control interno (Bermúdez et al 2020).

Asimismo, se identificó que, según el reglamento de Asociaciones, en el inciso 5 del artículo VII, se establece que al finalizar cada trimestre debe informarse sobre los planes, proyectos y el funcionamiento de los sistemas. Respecto a esto por parte de la ASADA se identifica que únicamente al finalizar el año aportan un informe a la Asamblea General (Bermúdez et al 2020).

Entre las recomendaciones brindadas por Bermúdez et al (2020), se considera oportuno que la Junta Directiva tenga conocimiento del marco legal que regula las Asociaciones, específicamente ASADAS, esto para garantizar que quienes se encuentran a cargo dispongan de

los conocimientos requeridos. También, sugieren que se tome en cuenta al personal en lo que respecta a las metas y objetivos, pues se requiere de su compromiso (p.125).

Por último, se puede exponer sobre la tesis titulada “Análisis de la gestión administrativa financiera en la empresa IT-Service ubicada en Puerto Viejo de Sarapiquí, Heredia, Costa Rica, durante los periodos 2016, 2017, 2018 y 2019 y el mejoramiento de su gestión empresarial”, desarrollada por Juan Carlos Salazar Chavarría.

Dicha investigación tenía como objetivo general:

Analizar la gestión administrativa financiera a través de los estados financieros en la empresa IT-Service ubicada en Puerto Viejo de Sarapiquí, Heredia, Costa Rica, durante los periodos 2016, 2017, 2018 y 2019, que permitan la toma de decisiones futuras para el mejoramiento de su gestión empresarial. (Salazar, 2020, p.9).

Según Salazar (2020), la investigación se desarrolló bajo un método positivista y naturalista, con un enfoque cuantitativo, empleando el diseño investigación-acción. De igual forma, el alcance de la investigación fue exploratorio y descriptivo. En lo referente a la muestra, no se definió porque la empresa contaba con pocos colaboradores (pp.8-23).

Respecto a los resultados obtenidos por el investigador en lo que respecta a la gestión administrativa, se menciona que el 86% del personal reporta que se han realizado capacitaciones que son relevantes para desempeñar de buena forma las funciones de cada área (Salazar, 2020).

Asimismo, se identifica que la empresa no cuenta con manuales de funciones, procesos y procedimientos, el gerente justifica esto, explicando que cuando se contrata una persona, se le explican cuáles son sus funciones, con tiempo adquiere experiencia y hace bien las labores que le corresponden. Además, expone que usualmente no se contratan personas nuevas, al parecer la mayor parte del personal tiene antigüedad. Se considera que por esta situación no se debe realizar una inversión alta en temas de capacitación (Salazar, 2020).

Por último, en la investigación se concluye, que se identifica debilidad en lo referente a la gestión administrativa, siendo que no se cuenta con manuales de funciones, procedimientos y procesos, además de que no disponen de formularios en los que se evidencien controles. Adicionalmente, los objetivos que dirigen a la empresa no están claros para el personal (Salazar, 2020).

1.1.2 Delimitación del problema

Delimitación del problema en aspectos temporales: Segundo cuatrimestre del 2025.

Delimitación del problema es aspectos geográficos: Oficina Local de Alajuela-Patronato Nacional de la Infancia.

1.1.3 Justificación

El presente trabajo de investigación, tiene como fin el desarrollo de un análisis de la optimización de la gestión administrativa de la Oficina Local de Alajuela, esto en relación con la aplicación de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control.

Este tema se propuso considerando que no ha sido estudiado de forma previa, lo que generaría nuevo conocimiento, además de evidenciar la necesidad de continuar desarrollando procesos de investigación, que aporten propiciando una mejora en la gestión administrativa institucional.

También, se debe contemplar que las Oficinas Locales del PANI se encargan de la atención de las personas menores de edad que están en alguna situación de riesgo, o bien, sus derechos están siendo vulnerados. En este sentido la gestión administrativa es fundamental para garantizar que se brinde una atención oportuna, eficiente y de calidad.

De igual forma, se debe señalar que la Oficina Local de Alajuela, fue seleccionada, considerando que cuenta con una demanda importante de servicios, en relación a otras oficinas,

por lo que el aporte que se realice por medio de la investigación, podría tener un mayor impacto en el cumplimiento de las funciones.

Finalmente, se percibe que el análisis aportado por medio de la investigación, genera recomendaciones que pueden contribuir para la toma de decisiones, optimizando la gestión administrativa y por ende, propiciando una mayor eficiencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como, mejorando la atención y calidad de los servicios que se prestan.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo optimizar la gestión administrativa de la Oficina Local de Alajuela del PANI en relación con la aplicación de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en el segundo cuatrimestre del 2025?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar la optimización de la gestión administrativa de la Oficina Local de Alajuela del PANI en relación con la aplicación de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en el segundo cuatrimestre del 2025.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar la gestión actual de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en la Oficina Local de Alajuela del PANI.
- Catalogar actividades relacionadas con la gestión de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en la Oficina Local de Alajuela del PANI.
- Relacionar el estado actual de la gestión de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control con las actividades y recomendaciones de mejora y cambio organizacional.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

En el presente apartado se exponen elementos teóricos vinculados con el tema de investigación. Entre estos, los principios administrativos postulados por Henry Fayol, los cuales son parte fundamental de la administración clásica. Además, se mencionan las actividades identificadas en investigaciones previas que corresponden a casa uno de los principios.

2.1.1 Principios administrativos de Fayol

Respecto a los principios administrativos, según lo indica Bernal (2022) Henry Fayol postulo:

la idea de lograr la eficiencia de las organizaciones mediante la definición de las funciones administrativas y la división del trabajo por áreas funcionales, lo que hoy se denomina “énfasis en la estructura” (p.9).

Por lo tanto, desde la administración clásica se retoman el proceso administrativo, que consiste en las siguientes fases:

Figura 1. *Proceso administrativo*



Fuente: Elaboración propia.

Entonces, cada proceso se encuentra relacionado, incluso se expone que “aunque cada proceso tiene sus funciones específicas y en la teoría se estudian de forma secuencial, existe una directa interdependencia entre estos, lo que hace que se afecten entre si y al conjunto de la organización” (Bernal, 2022, p. 40).

2.1.1.1 Planeación

Pese a que se brindó una breve introducción al tema en el apartado anterior, se considera que es elemental ampliar la información de cada uno de los principios de la administración.

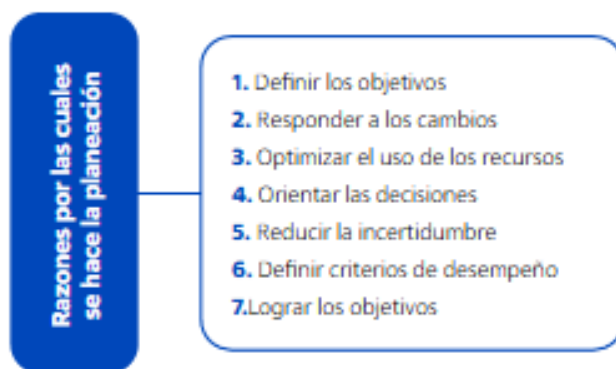
En lo que respecta a la planeación, Bernal (2022) menciona que existen diversas definiciones, pero han coincidido en que se refiere al proceso que tiene como principal función la toma de decisiones en la actualidad con el fin de que se puedan alcanzar objetivos en el futuro (p.41).

Es decir, la planeación tiene un rol crucial, siendo que se realizan las valoraciones necesarias para tomar determinaciones respecto a los objetivos que se desean alcanzar.

De igual forma, la planeación tiene un rol importante para las empresas, Bernal (2022) expone que hay opiniones controversiales al respecto, hay defensores y críticos (p.42). No obstante “Son abundantes los estudios que demuestran que las personas, las organizaciones y las naciones que planean sus actividades tienen mejores y muchas más posibilidades de éxito en el logro de sus objetivos, que aquellas que no lo hacen” (Bernal, 2022, p.42).

Entonces, pese a que existen opiniones divididas, los estudios han evidenciado el valor de la planeación en las empresas, se percibe que quienes planean tienen mejores resultados.

Figura 2. *Importancia de la Planeación*



Fuente: Bernal (2022).

Finalmente, en la figura 2, se evidencia que la planeación tiene un rol crucial, porque a partir de ella se establecen cuáles son los objetivos de la empresa u organización, por lo que las personas tienen posibilidad de orientar sus esfuerzos al logro de los mismos. De igual forma, al planificar se hace un uso adecuado de los recursos, brinda una guía para la toma de las decisiones, reduce la incertidumbre siendo que se cuenta con un plan, define cuáles son los criterios por medio de los que se evaluará el desempeño, entre otros.

2.1.1.2 Organización

Respecto a la definición de organización, es preciso mencionar lo siguiente:

Puede ser entendida como la entidad (compañía, empresa o institución) creada intencionalmente para el logro de los objetivos institucionales, pero también como una función que hace parte del proceso administrativo y se refiere al acto de organizar. Es decir, dar un orden, establecer una estructura administrativa, donde se definen las relaciones de autoridad y responsabilidad de las personas en el desarrollo de sus actividades, y se asignan los recursos (financieros, físicos, humanos, etc.) para tal efecto. (Bernal, 2022, p.151)

Entonces, en este proceso se estructura la organización o empresa, se distribuyen y organizan las funciones, además de que se asignan los recursos, y tiene como fin el logro de los objetivos organizacionales.

Figura 3. La organización



Fuente: Bernal & Sierra (2017)

A través de la figura 3, se procura generar una mayor comprensión sobre la estructura y diseño organizacional, que son parte del proceso de organización, incluso se establece que se debe definir por ejemplo la división del trabajo, la jerarquización, el proceso de toma de decisiones, las normas y procedimientos.

Respecto a lo anterior mencionado, Dafr, como se cita en Bernal (2022) expone que hay tres elementos que son básicos en la definición de las estructuras organizacionales y los mismos son los siguientes:

- La estructura de la organización designa las relaciones formales de autoridad, los niveles jerárquicos y el tramo del control de los directivos y sus colaboradores.
- La estructura de la organización identifica el agrupamiento de las personas en departamentos y de estos en la organización total.

- La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, es decir, la coordinación efectiva de los esfuerzos en todos los departamentos en que se agrupan sus actividades.

(p.152)

2.1.1.3 Dirección

La dirección, según expone Bernal (2022) se considera el proceso más complejo que deben desarrollar los directivos de una empresa u organización, porque incluye la relación con las personas colaboradoras. Se expone que se requiere de formación en temas de capital humano y su comportamiento para orientar a las personas colaboradoras hacia el logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, se visualiza son pocas las organizaciones que logran ser sostenibles y competitivas, y esto se relaciona con la dirección.

En cuanto a lo señalado, Robbins y Coulter, como se cita en Bernal (2022), exponen que “la dirección es una función de la administración que consiste en motivar a las personas e influir en ellas y en sus equipos para que realicen sus trabajos en función del logro efectivo de los objetivos organizacionales” (p.208).

Entonces, por medio de lo organizado y planeado, desde la dirección se guía a las personas con el fin de que se puedan alcanzar los objetivos organizacionales, por esto, se considera fundamental que se tenga liderazgo, que se disponga de los insumos técnicos requeridos para tener un manejo adecuado del personal.

Por ejemplo, desde la dirección de la empresa, se debe abordar un conflicto, si no se tiene la formación necesaria, podría ser que no se tenga claridad de cómo se puede abordar la situación, en respuesta un colaborador o colaboradora se puede desmotivar y esto podría tener efecto en su desempeño. Al tener las personas un papel crucial en las empresas, quienes las dirigen deben ser competentes y capaces de liderar, pues de lo contrario se puede comprometer el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Finalmente, la dirección como proceso implica dirigir a las personas para alcanzar los objetivos organizacionales. Ante esto, es esencial enfatizar sobre la importancia de las personas y sus competencias para la empresa u organización. Por lo que, al dirigir, se deben potenciar las habilidades de los/as colaboradores/as, para el logro de los objetivos.

2.1.1.4 Control

Por su parte, el control “consiste en el proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización, para que estas coincidan con los objetivos y expectativas establecidos en los planes” (Bernal, 2022, p.356).

Aunado a lo anterior, “sin planes, sin organización y sin dirección, el control es imposible, debido a que este se realiza sobre lo planeado y sobre los criterios preestablecido” (Bernal, 2022, p.356).

Por lo tanto, desde este proceso se controla que las diferentes acciones que se realizan desde la organización se desarrollen alineadas a los objetivos organizacionales. Además, analizados cada uno de los principios anteriores, se tiene claridad de que sin la planeación, organización y dirección no se tendría que medir.

De igual forma, Koontz et al., como se cita en Bernal (2022) explica que “el control es el proceso que consiste en supervisar las actividades que se realizan en una organización o compañía para garantizar que estas se realicen según lo planeado, y corregir en caso de cualquier desviación significativa” (p.357).

Por ejemplo, una empresa brinda servicios médicos, el manual de procedimientos indica horarios de limpieza, pero al realizar una supervisión se detecta que las personas colaboradoras no están cumpliendo con lo indicado. Por lo que a partir de esta acción de control se puede entonces retroalimentar al personal con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los procedimientos.

Por otro lado, Bernal (2022) asegura que hay enfoques sobre el control administrativo, usualmente las organizaciones diseñan y ejecutan indicadores de control antes (control anticipado

o preventivo), durante (control durante o concurrente) y después de un evento o proceso (control posterior o de retroalimentación) (p.358-359).

Concluyendo, por medio de lo postulado por la teoría se puede comprender que el control tiene un rol fundamental, pues como parte de este proceso, se establecen indicadores de control que permiten dar seguimiento, para verificar que las acciones se estén desarrollando de acuerdo a la norma establecida a nivel organizacional, además de que estén orientadas al cumplimiento de los objetivos planeados. Porque en caso de que no sea de este modo, al contar con una retroalimentación, se pueden hacer los ajustes requeridos.

2.1.2 Integración de personal

Según plantean Hernández, Palafox y Aguado (2020), posterior a que una empresa concluye con la planeación y la organización, es requerido que conforme o reconforme los equipos de trabajo, a esta fase de la administración Konnts y O'Donnell la llamaron "staffing" y se refiere a la integración de las personas (p.275).

Incluso los autores (Hernández et al., 2020) retoman que al considerar que las empresas están conformadas por personas, por lo que el proceso de integración se configura en un aspecto esencial (p.275).

Entonces, para la conformación de equipos se requiere del proceso de integración del personal, las empresas u organizaciones necesitan de las personas para poder cumplir con los objetivos institucionales, es preciso que se sientan motivadas, que se potencien sus habilidades, el proceso no hace referencia solo a la inducción.

De igual forma, Hernández et al. (2020), indican que la integración de personal, también se le conoce como incorporación y se refiere a la integración completa de la persona a la organización, esto implica desde el proceso de inducción, la integración con el equipo de trabajo e incluso el proceso de adaptación a la organización, sus valores y cultura (p.276).

Asimismo, Hernández et al. (2020) presentan la siguiente figura que evidencia las etapas del proceso de integración del personal:

Figura 4. *Etapas del proceso de integración*



Fuente: Hernández, Palafox & Aguado (2020)

Por lo anterior, se conoce que primeramente se planea el recurso humano, se realiza el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción, después se mantienen de forma periódica procesos de medición de desempeño, se capacita y promueve el desarrollo del personal.

Hernández et al. (2020) señalan que el mantenimiento del factor humano, implica la constante en los procesos de capacitación y desarrollo porque esta garantiza que las personas colaboradoras se mantengan actualizadas en lo referente al ejercicio de sus funciones, además se debe evaluar el nivel de competitividad de la empresa, para poder procurar mantener un óptimo nivel de desempeño (p.281).

Por lo tanto, se logra comprender que la integración de personal tiene un rol crucial en el proceso administrativo, valorando que es una acción continua desde el momento de ingreso de la persona, pero que se amplía a procesos de capacitación que propician a las personas los insumos

necesarios para potenciar sus habilidades y podría facilitar información que permita la realización de las diferentes funciones de una forma más eficiente, maximizando los recursos disponibles.

2.1.3 Actividades relacionadas con cada principio

La planeación, organización, dirección y control como parte de la administración, implican llevar a cabo diferentes acciones en cada uno de los procesos, por lo que, para generar una mayor comprensión del tema, se expone el siguiente cuadro, en el que se hace mención de algunas de las actividades que contemplan cada uno de los principios:

Tabla 1. Actividades relacionadas con los principios de organización, planeación, dirección y control

Principio	Actividades
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> -Se revisa la filosofía organizacional (misión, visión, valores, políticas y cultura organizacional). -Se definen los objetivos organizacionales o corporativos. -Se fijan las estrategias para alcanzarlos. -Se formulan los planes de acción para integrar y coordinar las actividades a desarrollar por la empresa u organización.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> -Definir la división del trabajo, las líneas de autoridad, los tramos de control. -Se establece el grado de centralización o descentralización en la toma de decisiones -Se formalizan las relaciones, las normas y los procedimientos para el trabajo. -Se desarrolla el diseño y la estructura organizacional, todo en función de la planeación organizacional o corporativa y de las condiciones cambiantes del entorno externo e interno de la organización
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> -Funciones directivas. -Desarrollas acciones vinculadas con el potencial humano, las competencias y habilidades gerenciales, la ética y responsabilidad empresarial, la motivación organizacional, el liderazgo, el cambio organizacional, la comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, entre otras.

	-Se direcciona a las personas para lograr los objetivos propuestos en la planeación, en función del desarrollo de la filosofía organizacional o corporativa
Control	-Definir indicadores de gestión. -Evaluar con los indicadores el cumplimiento de las normas y las acciones pertinentes para el logro de los objetivos. -Retroalimentación en el desarrollo de las actividades que se realizan en la organización, esto para valorar ajustes que se deban hacer.

Fuente: Elaboración propia, con base en Bernal (2022).

Por otro parte, en lo que respecta a la integración de personal, entre las actividades que deben realizarse, según Hernández et al. (2020) son las siguientes:

- Planear el factor humano.
- Desarrollar el proceso de reclutamiento.
- Desarrollar las técnicas de selección de los/as colaboradores/as y proceder con la selección.
- Contratar a los/as colaboradores.
- Planificar y desarrollar el proceso de inducción.
- Implementar las evaluaciones de desempeño.
- Planificar e implementar procesos que permitan la capacitación y el desarrollo.

(p.275-281)

2.1.4 Cambio organizacional

En cuanto al tema de cambio organizacional, Chiavenato (2022) expone que la palabra cambio se define como “pasar de un estado a otro. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, alteración, interrupción, fractura y ruptura” (p. 359).

Adicionalmente, Chiavenato (2022) refiere que los cambios se dan en diferentes contextos, podría ser un cambio en el tiempo y clima, en lo personal como un cambio en las habilidades, en

las comunidades, en la economía, en las organizaciones, entre otros. Los cambios pueden darse paulatinamente, de forma constante, inesperadamente e inmediato (p.352).

Asegura, además que los cambios pueden romper la estabilidad que se había logrado en la situación anterior, por lo que puede generar tensión, incomodidad ante lo nuevo. A nivel organizacional estos cambios se suscitan de forma frecuente, por ejemplo, en el área exterior, las preferencias de los clientes pueden cambiar, esto impacta los hábitos de las compras, además la competencia puede cambiar su estrategia, un proveedor puede modificar los precios, etc.

En lo referente al área interna de la organización, puede darse cambios debido a los avances tecnológicos, generar mejoras en los productos o desarrollar nuevos, los procesos se pueden modificar buscando un beneficio a la empresa, entre otros (Chiavenato, 2022).

A partir de lo mencionado se puede entender, que los cambios son una constante, propios de una realidad cambiante y dinámica, además puede ser que las personas al no esperarlos y sentirse preparadas, asuman resistencias a lo nuevo.

De igual forma, Chiavenato (2022) asegura que el cambio ocupa un lugar de relevancia en la valoración de la viabilidad de una organización. “Cuando esta hace el cambio correctamente, se prepara para seguir siendo viable y competitiva en un entorno cambiante, dinámico e incierto. Este cambio constructivo garantiza nuevas condiciones que estimulan a la organización” (Chiavenato, 2022, p.360).

Por otro lado, Chiavenato (2022) expone que un cambio puede funcionar o no serlo, pero también el no realizar cambios implica un riesgo importante. Considerando que hay empresas u organizaciones que se vuelven obsoletas, se genera un deterioro justamente porque se evita cambiar ante el medio de las posibles implicaciones. Se debe considerar que mantenerse sin cambio alguno y ser obsoleto es igual de peligroso que generar un cambio que no sea funcional (p.360).

Lo anterior mencionado, evidencia que los cambios son necesarios, por ejemplo, cuando la competencia de una empresa desarrolla un producto nuevo, esto debería propiciar que se desarrollen nuevos productos o se implementen nuevas estrategias para continuar siendo competitivos, pues de lo contrario, como menciona el autor puede ser que la empresa se quede obsoleta y pierda a sus clientes.

Por otro lado, Chiavenato (2022) explica que los cambios pueden generar sorpresa y son sensibles, a la vez en ocasiones son superficiales, porque las personas se mantienen con las mismas prácticas de antes del cambio, por lo que no se concreta. Ante este panorama, se visualiza que no es funcional que se genere un cambio organizacional o cultural sin considerar la preparación de las personas para que sea contemplado en su mentalidad, comportamiento y prácticas (p.360).

Es decir, para la realización de un cambio se requiere hacer participe a las personas colaboradoras, porque, por ejemplo, podría planearse una amplia propuesta de mejora para una empresa, pero la misma podría quedar únicamente plasmada en los documentos, porque si no se aborda con las personas, procurando un cambio en su mentalidad, comportamiento y prácticas, fácilmente podría hacerse omisión de los cambios.

Lo anterior, señalado lo sustenta Chiavenato (2022), quien explica que un primer paso para el cambio organizacional es modificar la forma de pensar de las personas colaboradoras, es decir, prepararlas con el objetivo de que sean participes del cambio, pero que además lo construyan. Se considera elemental que se genere un ambiente psicológico propicio para el cambio, permitiendo que las personas se dispongan a aprender e innovar (p.360). Sino es de esta forma se menciona que “el cambio será ilusorio y pasajero, y todo volverá a ser como antes” (Chiavenato, 2022, p.360).

Respecto al proceso del cambio organizacional se plantea de la siguiente forma:

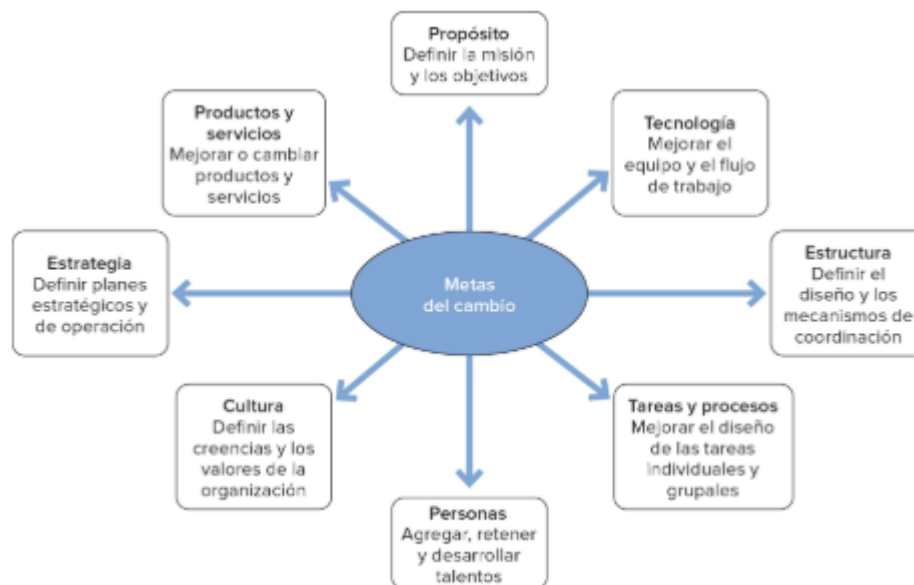
Figura 5. *Proceso de Cambio Organizacional*



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato (2022).

Por lo tanto, el cambio organizacional se presenta en todas las organizaciones e implica un proceso como se muestra en la figura tres, primero se debe reconocer el problema, identificar las causas, además buscas estrategias que solucionen el problema identificado, implantar el cambio y realizar evaluaciones del mismo.

Chiavenato (2022) asegura que después de identificar el problema, usualmente las formas de resolverlo, implican un cambio (p.374). Incluso se presenta la figura 4, la cual contiene las principales metas que motivan a la realización de un cambio.

Figura 6. Principales metas del cambio organizacional

Fuente: Chiavenato (2022).

Entonces las metas del cambio pueden ser diversas, pueden modificarse las personas, las tareas y procesos, la estructura, tecnología, el propósito, los productos y servicios la estrategia y la cultura. Cada uno de estos aspectos serán ampliados en el siguiente apartado.

2.1.5 Tipos de cambio organizacional

En el apartado anterior se mencionan algunas metas que motivan el cambio en una organización.

No obstante, Chiavenato (2022), amplía las posibilidades de cambios que se pueden realizar en una empresa u organización, comprendiendo que estos son necesarios permanecer siendo competitivas y viables. Algunos de estos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2. Tipos de cambio organizacional

Tipo de cambio	Descripción
Cambio del objeto de la organización	Se refiere a los cambios que se pueden realizar en el marco filosófico, específicamente en la visión, misión y objetivos que se perciben.

Cambio en las tecnologías empleadas	Este hace referencia a los cambios que se realizan en cuanto a la tecnología que se emplea, es decir, los equipos que se utiliza, la forma en que se usan y también el modo en el que las personas realizan sus funciones.
Cambio de productos o servicios	Implica la realización de cambios de productos y servicios, o bien, cuando se crean nuevos.
Cambio en la estrategia organizacional	Este cambio hace referencia a modificaciones que se realizan precisamente en la cultura, la estructura y los objetivos organizacionales.
Cambio en la estructura organizacional	Implica modificaciones en el diseño de la organización, como parte, se pueden cambiar los puestos, la forma en la que se coordina, las relaciones de autoridad o cualquier otra acción relacionada con la estructura.
Cambio en la cultura organizacional	Los cambios culturales involucran modificaciones en el comportamiento de las personas en lo que se refiere a la organización.
Cambio en las tareas o los procesos internos	Se refiere a lo que comprende el trabajo y la forma en la que se desarrolla.
Cambio en las personas	Corresponde a generar acciones que permitan cambiar habilidades, perspectivas, actitudes y conductas de las personas de la organización.

Fuente: Elaboración propia, con base en Chiavenato (2022).

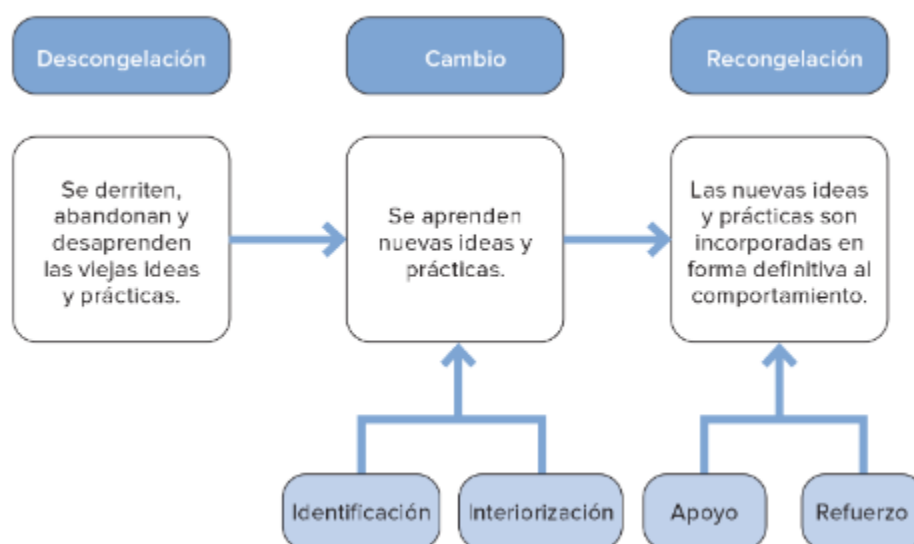
Finalmente, se puede comprender, que ante las diversas situaciones que puede enfrentar una empresa u organización, se pueden implementar procesos de cambio que les permitan ser más eficientes, implementar mecanismos que les permitan emplear de forma adecuadamente los recursos disponibles (considerando que los mismos son limitados), realizar ajustes a la estructura organizacional ante la realidad cambiante, entre otros. Es decir, existen

diferentes tipos de cambio y la elección de estos, se encuentra sujeto a las necesidades de la empresa.

2.1.6 Modelo de Lewin

Después de comprender el proceso de cambio organizacional, se considera preciso exponer sobre el Modelo de Kurt Lewin, quien plantea que los cambios organizacionales se dan en un modelo que está conformado por tres etapas, que se detallan en la figura 7.

Figura 7. Las tres fases del proceso de cambio



Fuente: Chiavenato (2022).

Según Chiavenato (2022) la etapa de descongelar se da cuando la organización ante la necesidad del cambio comprende lo que está ocurriendo y además lo acepta (p.363). Entonces, es pertinente “destruir y desaprender las ideas y las prácticas viejas para sustituirlas con otras nuevas que tendrán que ser aprendidas” (Chiavenato, 2022, p.363).

Por su parte el cambio, según Chiavenato (2022) inicia cuando se identifican y asumen nuevas formas de comportarse, otras actitudes y valores. Esta etapa ocurre cuando “las personas aprenden las ideas y las prácticas nuevas y empiezan a pensar y a trabajar de otra manera” (p.363).

Finalmente, recongelar, como lo menciona Chiavenato (2022), se refiera a que se utilizaran mecanismos de apoyo y refuerzo con el fin de infundir el nuevo patrón de comportamiento que se requiere sea asumido como la nueva regla (p.363).

Asimismo, según se plantea, recongelar significa que las personas aprendieron y se integró la nueva práctica y es la forma que conocen para poder ejercer sus funciones ahora. El problema que se visualiza en esta etapa es que después de recongelar, en caso de que se requiere un nuevo cambio, sería necesario descongelar nuevamente (Chiavenato, 2022).

Por otro lado, Chiavenato (2022) explica que un proceso de cambio se da en un contexto en el que hay fuerzas dinámicas que actúan individualmente en varios sentidos, algunas ante el cambio pueden actuar de una forma positiva, pero otras lo pueden hacer de forma negativa (p.363).

Por lo anterior, se considera que cuando se realiza un cambio es necesario estudiar las fuerzas que se oponen al cambio, esto para poder neutralizarlas y motivar las fuerzas que tienen una reacción positiva al cambio, considerando que estas lo favorecen.

Figura 8. *La lucha de fuerzas que apoyan y rechazan el cambio*



Fuente: Chiavenato (2022).

Por lo tanto, lo planeado con anterioridad, deja en evidencia el análisis que se debe realizar previo a un cambio, no es únicamente estudiar el problema para generar nuevas estrategias e implementarlas. También, se requiere valorar cuales pueden ser las fuerzas negativas y positivas, para de esta forma neutralizar las negativas y facilitar el proceso.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

En el presente apartado se presentan definiciones que aportan autores sobre dos conceptos clave que permiten una mejor comprensión del tema investigado. Además, estas definiciones permiten que se establezca un marco de referencia para el análisis e interpretación de los resultados que se expondrán.

2.2.1 Gestión

La Real Academia de la Lengua Española, indica que es “Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo.” (párr. 2).

2.2.2 Optimización

La Real Academia Española (s.f) define esta palabra como “hacer que (algo) resulte óptimo o produzca resultados óptimos” (párr. 1).

Baca (2022) indica lo siguiente:

Si se logra realizar con precisión las mismas actividades, pero en 18 minutos, entonces se dice que se ha logrado una optimización del tiempo del proceso de producción. La optimización se puede lograr reduciendo ya sea el tiempo de las actividades, la mano de obra utilizada, los desperdicios o el material reprocesado, entre otras cosas. (párr.18)

2.3 MARCO CONTEXTUAL

Respecto al contexto en el que se desarrolla la investigación, es preciso exponer que el Patronato Nacional de la Infancia fue creado por medio de la Ley N° 39 en 1930, su precursor fue el señor Luis Felipe González Flores, la función que se le designo era “velar por la conservación,

desarrollo, desenvolvimiento y defensa del niño, niña y adolescente, desde el ámbito moral, intelectual, físico y social” (Patronato Nacional de la Infancia, 2025, párr. 2).

Asimismo, se indica que la creación de este ente se definió en el artículo 55 de la Constitución Política de 1949, donde se establece que “La protección especial de la madre y el menor estará a cargo de una institución autónoma denominada Patronato Nacional de la Infancia, con la colaboración de otras instituciones del Estado” (Patronato Nacional de la Infancia, 2025, párr. 2).

Es decir, desde 1930 se creó el Patronato Nacional de la Infancia (PANI), ente rector en materia de niñez y adolescencia en Costa Rica.

El marco jurídico que dirige las acciones del PANI está representado por la Ley Orgánica (N°7648), Convención sobre los Derechos del Niño, misma que fue ratificada en Costa Rica en 1990, además del Código de Niñez y la Adolescencia (N°7739) (Patronato Nacional de la Infancia, 2025).

Según menciona el Patronato Nacional de la Infancia (2025) en el Código de Niñez y Adolescencia, se definen todos los derechos de las personas menores de 18 años, además desde ahí se origina el Sistema Nacional de Protección Integral, este se encuentra conformado por el Consejo Nacional (integrado por las diferentes instituciones del Estado, así como por organizaciones no gubernamentales), los Comités Tutelares de Niñez y Adolescencia y las Juntas de Protección (párr.7).

Es decir, el PANI debe como parte de sus funciones garantizar la protección de los derechos de las personas menores de edad, pero no es la única instancia que tiene este deber, las diferentes instituciones del Estado, desde sus competencias tienen un compromiso y una obligación con la población menor de edad del país.

Por otro lado, la misión del PANI es:

Somos la Institución con rectoría técnica en materia de derechos de niñez y adolescencia que desde la protección integral realiza intervenciones públicas en coordinación con el Estado y la sociedad civil para que las personas menores de edad y sus familias ejerzan plenamente sus derechos. (Patronato Nacional de la Infancia, 2025, párr.5)

Asimismo, la visión consiste en:

Ser una entidad líder y autónoma en la garantía y promoción de los derechos de la niñez y adolescencia, coordinando efectivamente el Sistema Nacional de Protección Integral a nivel nacional, regional y local, en colaboración con la sociedad civil y entidades gubernamentales. (Patronato Nacional de la Infancia, 2025, párr. 6)

Por otro lado, según menciona el Patronato Nacional de la Infancia (2025), para el cumplimiento del deber designado, el PANI como parte de sus atribuciones debe dirigir la protección integral de las personas menores de edad en los sistemas regionales y locales, esto para garantizar que se cumpla con lo establecido en el Código de Niñez y Adolescente, lo anterior, en conjunto con el Sistema Nacional de Protección y al Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia (párr.9). Lo expuesto antes se ejecuta por medio de algunas de las siguientes acciones:

- Ejercer el rol previsor, promotor, coordinador, articulador y sensibilizador para garantizar los derechos humanos de los niños, niñas y adolescentes.
- Formular políticas públicas en materia de niñez y adolescencia.
- Abogar por la inversión social en niñez y adolescencia para garantizar la asignación de recursos a las instituciones llamadas a cumplir con la Política Pública.
- Asesorar y monitorear el cumplimiento de la Política Pública.
- Promover y apoyar el trabajo con la sociedad civil en un marco participativo y de acción concertada.

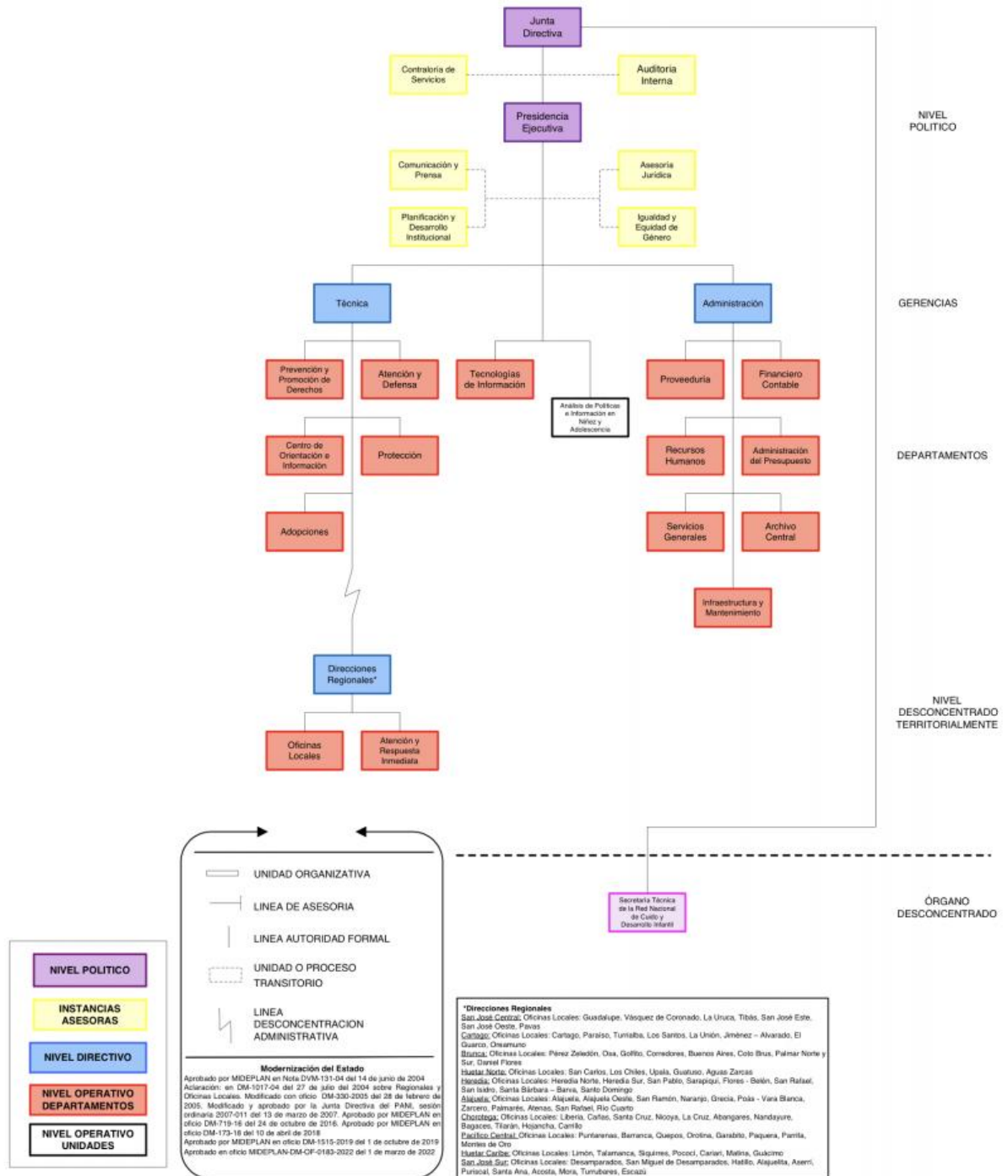
(Patronato Nacional de la Infancia, 2025, párr. 10)

En cuanto a la estructura organizacional, según el Patronato Nacional de la Infancia (2025) está conformada por tres niveles que son los siguientes:

- Nivel político: desde este nivel se procede con la toma de decisiones, se plantean políticas y estrategias, se ejerce control y seguimiento de los cambios y del desempeño que tiene los diferentes programas y proyectos, además de que están alineados con la filosofía de la institución. Las autoridades máximas del nivel son la Presidencia Ejecutiva y la Junta Directiva.
- Nivel técnico operativo: este nivel de encarga de dirigir, implementar y controlar “los planes, programas y proyectos de la Institución. Está compuesto por la Gerencia de Administración, la Gerencia Técnica y las unidades organizacionales que dan soporte a la labor sustantiva y administrativa financiera del PANI” (Patronato Nacional de la Infancia, 2025, párr. 3).
- Nivel desconcentrado: en este nivel se encuentran ubicadas las Direcciones Regionales, mismas de las que dependen las Oficinas Locales y Juntas de Protección a la Niñez y la Adolescencia, las Unidades Móviles y los Centros de Intervención Temprana. Desde el nivel desconcentrado se ejecutan dos grandes funciones del área técnica, mismas que son la atención y protección especial, así como la promoción y prevención de derechos. (Patronato Nacional de la Infancia, 2025, párr. 3)

Para generar una mayor claridad del contexto institucional a continuación se expone el organigrama del Patronato Nacional de la Infancia.

Figura 9. Estructura Organizacional del PANI



Fuente: Patronato Nacional de la Infancia. (2025)

Para términos de la presente investigación se desarrolla en el nivel desconcentrado en el Patronato Nacional de la Infancia, en la Oficina Local de Alajuela, perteneciente a la Dirección Regional de Alajuela.

La Oficina Local de Alajuela se encuentra localizada en el centro de la provincia, la cobertura de atención se plasma en el siguiente cuadro:

Tabla 3. *Jurisdicción de la Oficina Local de Alajuela*

Distrito	Barrios y poblados
Alajuela	Acequia Grande (parte), Agonía, Arroyo, Bajo Cornizal, Brasil (parte), Cafetal, Canoas, Carmen, Cementerio, Concepción, Ciruelas, Corazón de Jesús, Cristo Rey, Gregorio José Ramírez, Guadalupe, Higuerones, Hospital, Llano, Llobet, Molinos, Montecillos (parte), Montenegro, Monserrat (parte), Paso Flores, Providencia, Retiro, San Luis, Tomás Guardia, Tropicana, Villabonita (parte), Villahermosa.
Carrizal	Alto Pavas, Bambú, Cinco Esquinas, Concordia, Domingas, El Plan.
San Isidro	Barrios (Alajuela): Aguilar, Ceiba, San Martín. Poblados: Alto Pilas, Buríos, Carbonal, Cerrillal, Dulce Nombre, Espino (parte), Itiquís, Laguna, Loría, Maravilla (parte), Montaña, Pilas, Potrerillos, San Jerónimo, San Rafael, Tacacorí, Tuetal Norte (parte), Villas de la Ceiba.
Sabanilla	Alto del Desengaño, Ángeles, Bajo Santa Bárbara, Cerro, Doka, Espino (parte), Fraijanes, Lajas, Poasito, San Luis, San Rafael, Vargas (parte).
Desamparados	Bajo Cañas (parte), Bellavista, Brasil (parte), Calicanto, Cañas (parte), Erizo, Mojón, Pasito, Rincón, Rosales (parte), Targuases, Tres Piedras.
Río Segundo	Ángeles, Bajo Cañas (parte), Bajo La Sorda, Cacique, Cañas, Guayabo, Monserrat, Puente Arena (parte), Villalobos, Víquez.

Fuente: Elaboración Propia (2025), con base en información proporcionada por la Oficina Local de Alajuela, del PANI.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se exponen los aspectos metodológicos que guiaron la investigación realizada, por ejemplo, se detalla el enfoque, el alcance, diseño, la unidad de análisis, los instrumentos de recolección de información, mismos que permitieron la recolección de datos y el análisis de la información.

3.1 ENFOQUE

Los enfoques que pueden dirigir una investigación son el cualitativo, cuantitativo o mixto. En cuanto a la investigación cuyo enfoque es cuantitativo, según Sampieri (2023) “se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos. Actualmente representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones” (p.6).

Por su parte, el enfoque cualitativo, se indica que:

Tiene su origen en el latín *qualitas*, el cual hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos. El investigador comienza el proceso examinando los hechos y revisando los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que observa que ocurre. (p.7)

De igual forma, el enfoque mixto, según se expone por Sampieri (2023) se considera como: un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas *metainferencias*) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno de estudio. (p.10)

Además, se Chen, como se cita en Sampieri (2023) explica que los métodos híbridos implican la mezcla de forma sistémica de métodos cualitativos y cuantitativos en un solo proceso

de investigación, esto para poder contar con una imagen amplia respecto al fenómeno en estudio (p.10).

Para los fines de la investigación se emplearon técnicas tanto cuantitativas, como cualitativas, por lo tanto, el enfoque es mixto, con el objetivo de hacer un análisis amplio de la información y generar como se menciona por el autor una imagen amplia respecto al tema de investigación. Desde la investigación se visualizó conocer la percepción de las personas de forma individual, pero además de un criterio a nivel colectivo.

3.2 ALCANCE

Considerando que el enfoque de la investigación fue mixto, podría utilizarse un alcance exploratorio o descriptivo. En lo referente al alcance exploratorio, según menciona Sampieri (2023) “sirven para preparar el terreno y se llevan a cabo cuando el propósito es analizar fenómenos y problemas nuevos, desconocidos o poco estudiados. Antecedentes a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativo” (p.106).

Adicionalmente, según Sampieri (2023), los estudios exploratorios son empleados cuando el fin es analizar un fenómeno nuevo o que no se cuenten con muchos estudios previos (p.106).

Por su parte, el alcance descriptivo como expone el autor (Sampieri, 2023) busca detallar sobre las características, propiedades, objetos, procesos u otro fenómeno que se estudia. entonces, el investigador procede define variables, recolecta información sobre esta y así describe, o bien, caracteriza lo que investigo (p.106).

Adicionalmente, se expone que el alcance descriptivo “tienen como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado” (p.106).

Por lo tanto, el alcance de la investigación fue descriptivo, siendo que respecto al tema de investigación ya se han realizado otros estudios de forma previa y lo que se visualizó era describir,

en este caso, el proceso de gestión administrativa desde los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control en la Oficina Local de Alajuela del PANI.

3.3 DISEÑO

En el enfoque de investigación cuantitativo, se cuenta con el diseño experimental o no experimental. En lo referente a los diseños experimentales, Sampieri (2023) explica que “se utilizan cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una causa que se manipula” (p.154).

Sampieri (2023) define que experimento consiste en “situación de control en la cual se manipulan, de manera intencional, una o más variables independientes (causas) para analizar las consecuencias de tal manipulación sobre una o más variables dependientes (efectos)” (p.154).

Entonces, en un diseño experimental se procede manipulando una o más variables, con el fin de valorar los efectos que tienen.

Por su parte en la investigación no experimental, Sampieri (2023) asegura, lo que se realiza es “observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas” (p.178).

Se debe señalar que la investigación no experimental se clasifica en dos tipos, el autor (Sampieri, 2023) refiere que puede ser transeccional o transversal, que implica la recolección de datos en un momento determinado, o bien puede ser longitudinal que se recolecta la información en diferentes momentos.

Por otro lado, desde la investigación cualitativa existen diversos diseños, mismos que se señalan a continuación:

- Teoría Fundamentada: Se emplea cuando se busca producir teoría sobre la forma en la que se construye una realidad, en un determinado contexto, esto conforme a la integración de sus percepciones y perspectivas.

- Etnográfico: se utiliza cuando se procura entender, explicar o describir un sistema social. Por ejemplo, una ciudad, una cultura organizacional, un sistema social, una comunidad, una etnia, entre otros.
- Narrativo: Se utiliza como diseño cuando el exponer historias de forma detallada, permiten generar una comprensión del problema de investigación.
- Fenomenológico: Desde este diseño se propone entender las vivencias de las personas en lo referente a un fenómeno, o bien sus perspectivas del mismo.
- Investigación/acción: Se desarrollo un diagnóstico de políticas, problemáticas sociales, laborales, económicas, entre otros, estos de naturaleza colectiva, con el fin de que pueda resolverse.

(p.550).

Contemplando los elementos que se plantean de cada diseño, se consideró oportuno para la investigación el diseño no experimental transversal, siendo que se recopiló la información en un momento determinado y no se realizó la manipulación de variables para identificar su efecto, por el contrario, se buscó generar un análisis de las variables, como se desarrollaban en su contexto natural.

También para efectos de la investigación, se empleó el diseño de investigación acción, siendo que se buscaba comprender un fenómeno, para de esta forma aportar información que permitiera la toma de decisiones para la mejora continua.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

3.4.1 Población

La población constó de 15 personas, específicamente la coordinadora de la Oficina Local del PANI de Alajuela, y el equipo conformado por dos asistentes administrativas, cuatro profesionales en trabajo social, dos abogados, un promotor social, tres psicólogas y dos conductores.

3.4.2 Tipo de muestra

En lo referente al tipo de muestra, no se definió, valorando que la investigación se podía desarrollar con la totalidad de la población.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

En cuanto a los criterios de inclusión y de exclusión de la población, se establecen los mismos en la tabla 4.

Tabla 4. *Criterios de inclusión y de exclusión*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Personal de la Oficina Local de Alajuela del PANI	Personas funcionarias que recientemente hayan ingresado a laborar a la institución.
Personal con conocimiento de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control.	Personas funcionarias que se encuentren realizando un periodo de sustitución.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas

Respecto a las consideraciones éticas, primeramente, se debe conceptualizar que la ética se visualiza como “la ciencia de la moral que estudia su origen, desarrollo, naturaleza, su esencia, estructura y funciones” (Ñaupas, Mejía, Trujillo, Romero, Medina & Novoa, 2023, p.616).

Adicionalmente Ñaupas, et al. (2023) exponen lo siguiente:

es lógico pensar que si la sociedad está enferma, moralmente, esta pueda contagiar a los investigadores y los científicos. No se trata sólo de preocuparse por la dignidad de los sujetos que intervienen en los procesos de investigación, ni de las instituciones dedicadas a la investigación, se trata de preocuparse de las políticas de investigación estatales y sobre todo de los mismos investigadores que debieran ajustarse a un código de ética. (p.621)

A partir de lo expuesto, para efectos de la investigación se informará a las personas participantes de las entrevistas y cuestionarios, cuál es el propósito de la misma, su participación será de forma voluntaria, además el trato de la información es exclusivamente para fines académicos, se tratarán las fuentes con confidencialidad.

Finalmente, las personas entrevistadas firmaran un consentimiento informado, que respalda que se les brindo la información y la voluntariedad que antes se mencionó.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los instrumentos de recolección de información, debe cumplir con tres requisitos según Sampieri (2023) los mismos se mencionan a continuación.

- **Confiabilidad:** Se refiere al grado en que la aplicación de un instrumento de medición se aplique de forma repetida al mismo caso, individuo o muestra y se produzcan los mismos resultados.
- **Validez:** Grado en la que un instrumento mide exactamente la variable que pretende medir verdaderamente.
- **Objetividad:** Medida en la que, en la recolección de datos, se pueden captar los fenómenos tal cual son realmente. (pp.237-246)

Respecto a los instrumentos de recolección de información que se emplearon, desde el enfoque cuantitativo, se hará uso del cuestionario, que según Sampieri (2023) “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo” (p.259).

Adicionalmente, explica que los cuestionarios pueden ser utilizados “en diagnósticos de toda clase (salud, nutrición, problemas en las empresas, etcétera)” (p.259).

Dichos cuestionarios, serán de preguntas cerradas, esto quiere decir que las respuestas se emiten en opciones que se encuentran delimitadas, esto facilita el proceso de codificación y análisis (Sampieri, 2023).

Además, desde el enfoque cualitativo, se utilizará la entrevista, que Sampieri (2023) explica que consiste en “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p.469).

La entrevista será de tipo abierta, estas según Sampieri (2023) “se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla” (p.469). Es decir, para aplicar esta técnica se establece un instrumento, pero además es flexible, por lo que se puede dirigir la entrevista según se considere más conveniente.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Las variables se establecen en la Tabla 5, donde se detalla el objetivo específico, y conforme a este, la variable, la definición conceptual, definición operacional, dimensión, indicadores e instrumentos que se emplearon para la recopilación de los datos. Incluir el cuadro de operacionalización de las variables, si aplica.

Tabla 5. Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Identificar la gestión actual de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en la Oficina Local de Alajuela del PANI.	Estado actual de la gestión de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control.	Planeación: Proceso que tiene como principal función la toma de decisiones en la actualidad con el fin de que se puedan alcanzar objetivos en el futuro. Organización: Puede ser entendida como la entidad (compañía, empresa o institución) creada	Aplicar entrevistas con preguntas abiertas a la Coordinadora y las Asistentes Administrativas. Además de una encuesta con preguntas cerradas al equipo de trabajo de la Oficina Local.	-Planeación -Organización -Dirección -Integración de Personal -Control	-Planeación de la Oficina Local. -Estrategias de planeación que desarrollan. -Estructura Organizacional a nivel local. -Distribución de las funciones. -Determinar si se alinea la	-Entrevista con preguntas abiertas. -Encuesta con preguntas cerradas.

	<p>intencionalmente para el logro de los objetivos institucionales, pero también como una función que hace parte del proceso administrativo y se refiere al acto de organizar.</p> <p>Dirección: La dirección es una función de la administración que consiste en motivar a las personas e influir en ellas y en sus equipos para que realicen sus trabajos en función del logro efectivo de los objetivos organizacionales.</p> <p>Control: "Consiste en el proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización, para que estas coincidan con los objetivos y expectativas establecidos en los planes.</p> <p>Integración de personal: Una empresa</p>			<p>organización con la planeación.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Acciones desde la Coordinación para orientar al personal. -Estrategias para motivar al personal a nivel local. -Estrategias que emplea la coordinación para el logro de los objetivos institucionales. -Proceso de inducción del personal. -Procesos de capacitación al personal y frecuencia. -Frecuencia en la que se realizan acciones de seguimiento a las labores del personal y realizar feedback. -Espacios que realizan para promover la integración del personal y la 	
--	---	--	--	--	--

		concluye con la planeación y la organización, es requerido que conforme o reconforme los equipos de trabajo, a esta fase de la administración Konnts y O'Donnell la llamaron "staffing" y se refiere a la integración de las personas.			frecuencia de estos. -Determinar la forma en la que se ejerce el control desde la Coordinación. -Determinar la forma en la que se mide el cumplimiento de los objetivos institucionales. -Cumplimiento con los plazos institucionales, como se brinda seguimiento a los mismos. -Determinar las acciones de mejora que han surgido del control.	
Catalogar actividades relacionadas con la gestión de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en la	Actividades relacionadas con los principios.	Gestión: Ocuparse de la administración y organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo.	Aplicar entrevistas con preguntas abiertas a la Coordinadora y las Asistentes Administrativas. Además de una encuesta con preguntas cerradas al equipo de trabajo de la Oficina Local.	Planeación Organización Dirección Integración de Personal Control	-Acciones de planeación desde cada una de las áreas de trabajo de la Oficina Local. -Frecuencia de las actividades de planeación. -Frecuencia de planeación del rol del trabajo.	-Entrevista con preguntas abiertas. -Encuesta con preguntas cerradas.

Oficina Local de Alajuela del PANI.					<p>-Acciones que desarrollan para organizarse.</p> <p>-Acciones que realiza la Oficina Local relacionadas con la selección del personal.</p> <p>-Proceso desde el ingreso del personal y las actividades que se realizan.</p> <p>-Procesos de capacitación del personal.</p> <p>-Acciones que se realizan para la retención del personal.</p>	
Relacionar el estado actual de la gestión de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control con las actividades y recomendaciones de mejora	Cambio organizacional	Cambio organizacional: Pasar de un estado a otro. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, alteración, interrupción, fractura y ruptura.	Aplicar entrevistas con preguntas abiertas a la Coordinadora y las Asistentes Administrativas. Además de una encuesta con preguntas cerradas al equipo de trabajo de la Oficina Local.	Modelo de Lewin	<p>-Descongelamiento: Elementos que identifica en el ámbito laboral que no está funcionando.</p> <p>-Cambio: Acciones de mejora que propondría.</p> <p>-Recongelamiento: Forma de</p>	<p>-Entrevista con preguntas abiertas.</p> <p>-Encuesta con preguntas cerradas.</p>

y cambio organizacional.					implementación del cambio.	
--------------------------	--	--	--	--	----------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

La estrategia de análisis de datos, según Sampieri (2023), “en los métodos mixtos el investigador confía en los procedimientos estandarizados y cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial), así como en los cualitativos (codificación y evaluación temática), además de análisis combinados” (p.680).

Para efectos de la estrategia de análisis de datos, desde el enfoque cuantitativo se hizo uso de estadística, gráficos, promedios, tablas y tendencias. En cuanto al enfoque cualitativo, se hicieron transcripciones de las entrevistas aplicadas.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En el capítulo se exponen los resultados obtenidos por medio de la recopilación de información realizada con el fin de alcanzar los objetivos que se habían planteado en la investigación.

La información fue recopilada por medio de una entrevista con preguntas abiertas, la misma se aplicó a la Coordinadora y a las Asistentes Administrativas y una encuesta con preguntas cerradas al equipo de trabajo.

4.1 Identificar la gestión actual de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en la Oficina Local de Alajuela del PANI

4.1.1 Planeación de la Oficina Local

4.1.1.1 Resultados cualitativos

- ¿Cuáles son las acciones que usualmente se realizan en la Oficina Local y que se encuentran relacionadas con la planeación?

“Ya aquí todo está planeado, solamente cuando se asignan labores extra es que se tiene que planeación”.

“Yo siento que no planeamos porque no se quiera, el trabajo en muchas ocasiones implica que una tenga que cortar la planeación”.

“En la oficina por ejemplo en la atención se buscan las rutas para utilizar mejor el tiempo. Tener días específicos para hacer cosas meramente administrativas. La atención de denuncias se planea según la urgencia”

Fuente: Entrevistad realizada a Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“A nivel de planeación, es lo esto que Ivania que es la Coordinadora pidió de que escribamos todo lo que hacemos en el día, el plan diario o semanal que nos invitó a hacer. El que cada una lleva una agenda”.

“Se planifico un teléfono, las citaciones por correo, con colaboración del chofer”.

Fuente: Entrevista realizada a Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

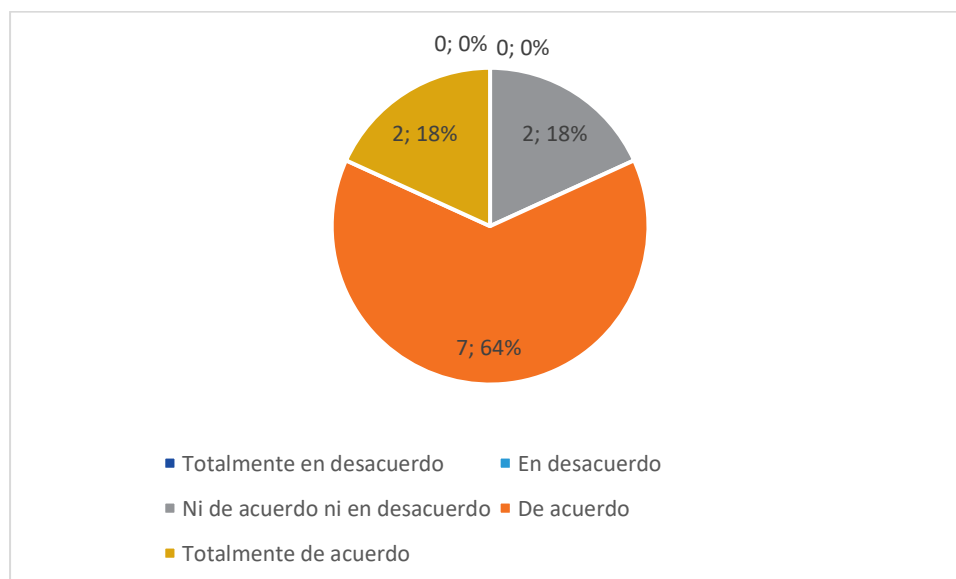
“Se elabora el Plan Anual Operativo ajustado al Plan Operativo Institucional. Además, se evalúan los resultados del año anterior, para tomar en consideración en el Plan Anual. Después se hace la planeación de las necesidades de la Oficina, esto por medio de las matrices de suministros, por ejemplo. Se hace una proyección del presupuesto a necesitarse en las acciones que se van a realizar en el año, ahí se incluye todo lo de atención y promoción”.

Fuente: Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela.

4.1.1.2 Resultados cuantitativos

- En la Oficina se planean las diferentes acciones que realizan

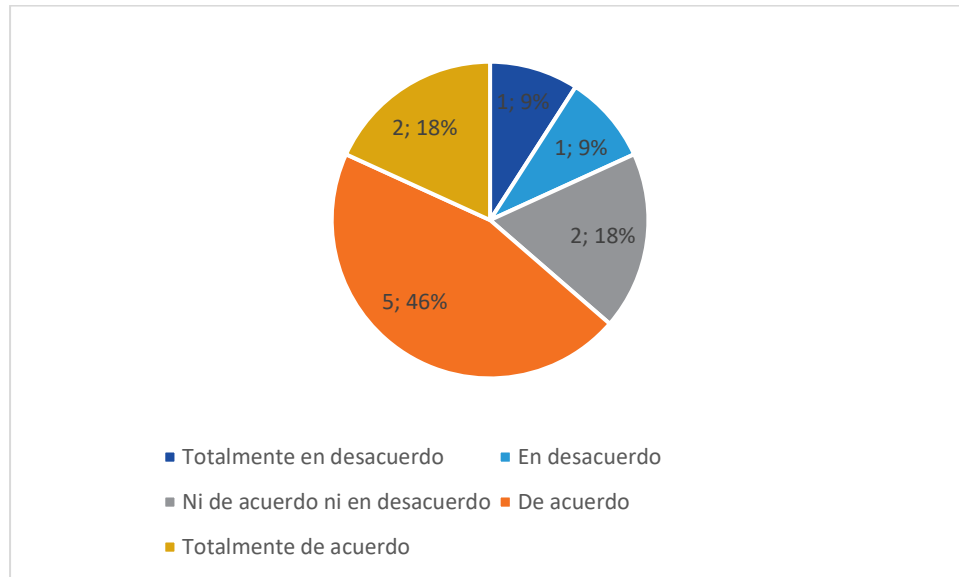
Figura 10. *Planeación de las actividades que se realizan*



Fuente: Elaboración Propia.

- La Oficina Local realiza acciones claras de planeación en su área de trabajo.

Figura 11. Realización de acciones de planeación por área de trabajo



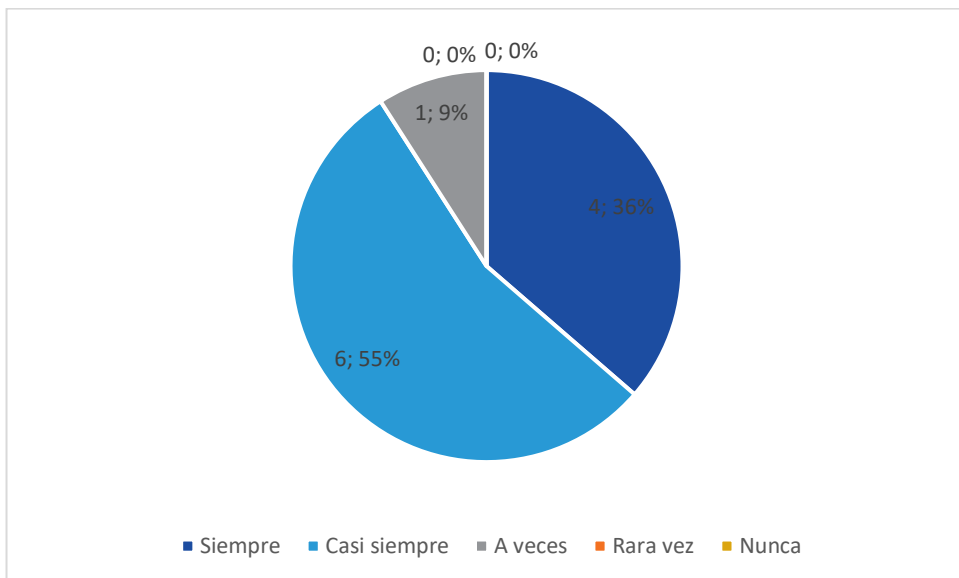
Fuente: Elaboración Propia.

4.1.2 Estrategias de planeación que desarrollan

4.1.2.1 Resultados cuantitativos

- Usted planea su jornada laboral antes de iniciarla

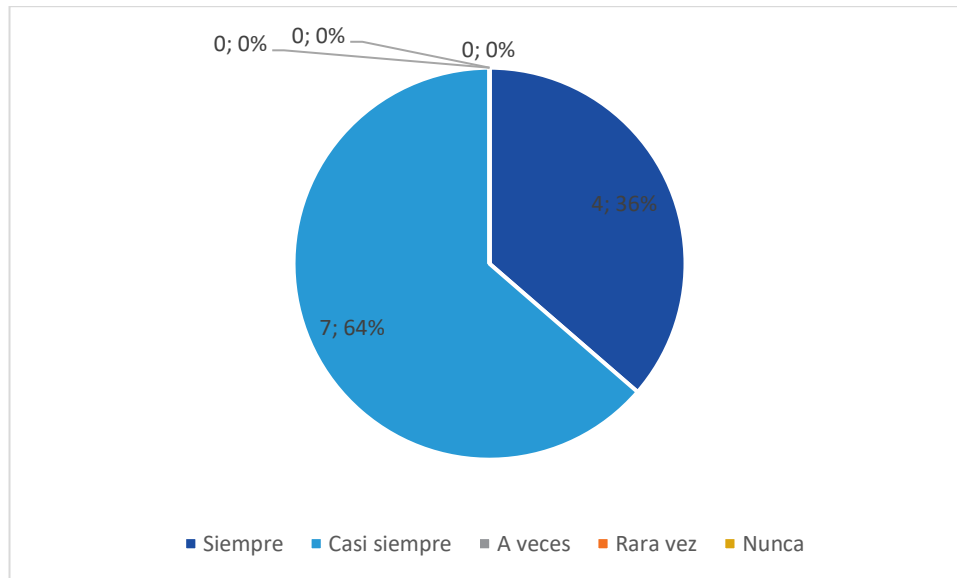
Figura 12. Planeación de jornada laboral



Fuente: Elaboración Propia.

- Define objetivos diarios o semanales para su trabajo

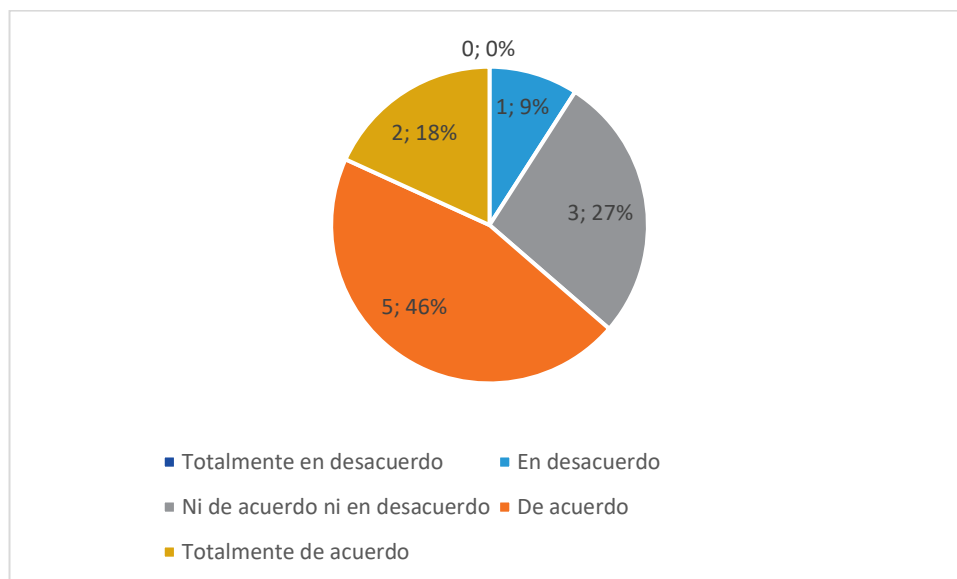
Figura 13. Definición de objetivos de trabajo diarios y semanales



Fuente: Elaboración Propia.

- El tiempo de trabajo se gestiona eficientemente en su área

Figura 14. Gestión eficiente del tiempo de trabajo



Fuente: Elaboración Propia.

4.1.3 Estructura Organizacional a nivel local

4.1.3.1 Resultados cualitativos

- ¿Cómo es la organización de la Oficina Local?

“Creo que necesitamos organizarnos mejor, “todos necesitamos de todos, por ejemplo, si me hacen una pregunta creo que podría necesitar a una compañera para poder contestar. Siento que si cada una asume su rol debería estar mejor”. Considera que cada una debería asumir su rol, como en la parte de la toma de decisiones, hay ocasiones en las que puede haber consultas, pero no siempre”

Fuente: Entrevista realizada a Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Al organizarnos, está la parte de la recepción digital, después la asignación hacia las profesionales, esta preliminar, después orientación, apoyo y seguimiento, cuidado, guarda crianza, ingresos a ONG o procesos administrativos y judiciales, después también está el visto bueno para los archivos”.

Fuente: Entrevista realizada a Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Estamos organizados por áreas, por procesos y por roles. El área administrativa, son los funcionarios que son las primeras personas que tienen contacto con el usuario, realizan los registros y la búsqueda de antecedentes de los usuarios nuestros. Además, se la pasa a la Coordinación, quien según rol, proceso y área realiza la asignación”.

Fuente: Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela.

- ¿Cuál es la estructura organizacional a nivel local?

“La coordinadora va arriba, y después todo el equipo.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Sería la coordinación, después sigue la parte administrativa, que son los choferes y las asistentes y después son las profesionales”.

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

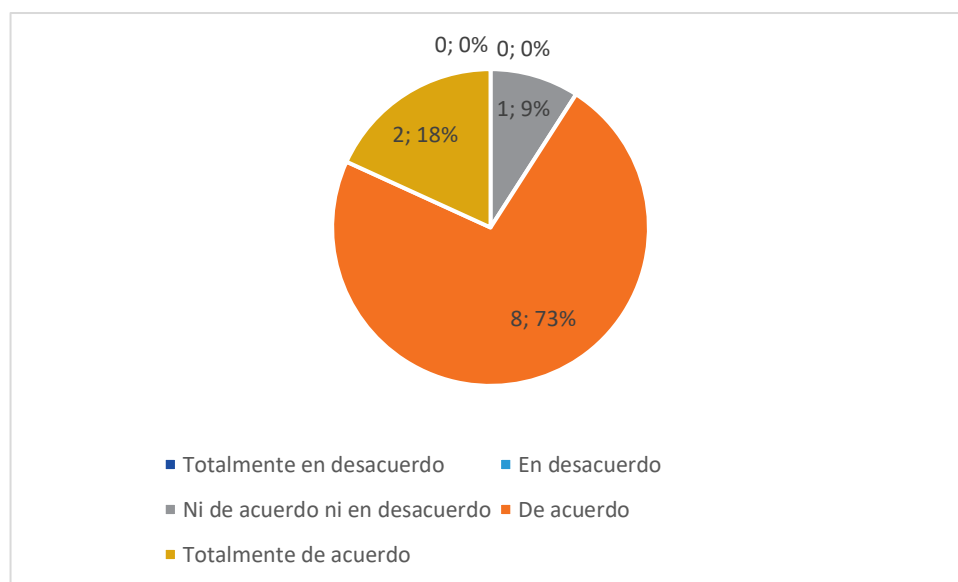
“La Coordinación, después las asistentes administrativas, los conductores y el equipo técnico profesional, conformado por las abogadas, promotor social, trabajadores sociales y psicólogas”.

Fuente: Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela.

4.1.3.2 Resultados cuantitativos

- Tiene una estructura organizacional a nivel de Oficina

Figura 15. Estructura organizacional a nivel de Oficina Local



Fuente: Elaboración Propia.

4.1.4 Distribución de las funciones.

4.1.4.1 Resultados cualitativos

- ¿Cómo es la distribución de las funciones de la Oficina Local?

“Según el puesto, está la coordinadora, dos asistentes administrativas, 3 profesionales en investigación preliminar, dos compañeras abogadas, dos compañeras en atención integral, una

compañera en el proceso de cuidado, una compañera en protección, una lleva los procesos judiciales y un promotor”.

“En cuanto a nosotros, la otra asistente administrativa, está en la atención del público, encargada de los suministros, los archivos y caja chica. Yo lo que atiende es el teléfono, el correo, ingreso denuncias, la matriz de cargas, matriz de activos, yo le hago los Oficios a la coordinadora, si alguien salió de vacaciones, que, si se hizo el pedimento, yo le hago las cosas a la coordinadora, ella me las regresa firmadas y yo tengo que enviarlas al departamento que corresponde. Estoy en la comisión de salud ocupacional”.

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Además del manual de puestos, la coordinación definió que ella iba a distribuir de forma equitativa las funciones”.

“A nivel de profesionales cada una cumple con el manual de puestos. La distribución de las funciones se da según criterio de la coordinación. En atención de público las profesionales rotan, en investigación hay 3 profesionales, en Orientación, Apoyo y Seguimiento hay dos, dos de área legal que dictan medidas, hay una psicóloga en albergues y ONG, otra en cuidado y guarda crianza, un promotor social y una que atiende los procesos judiciales”.

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Las funciones se distribuyen de acuerdo con el puesto y las necesidades de la Oficina, a la cantidad de las situaciones. Hay dos conductores que rotan en diferentes procesos por semana, dos asistentes administrativas con funciones de acuerdo con el puesto, una es A y la otra es B, dos abogadas con procesos diferentes, 3 profesionales en investigación preliminar, 2 Trabajadoras Social y 1 Psicóloga con asignación equitativa, 2 profesionales en psicología en atención integral

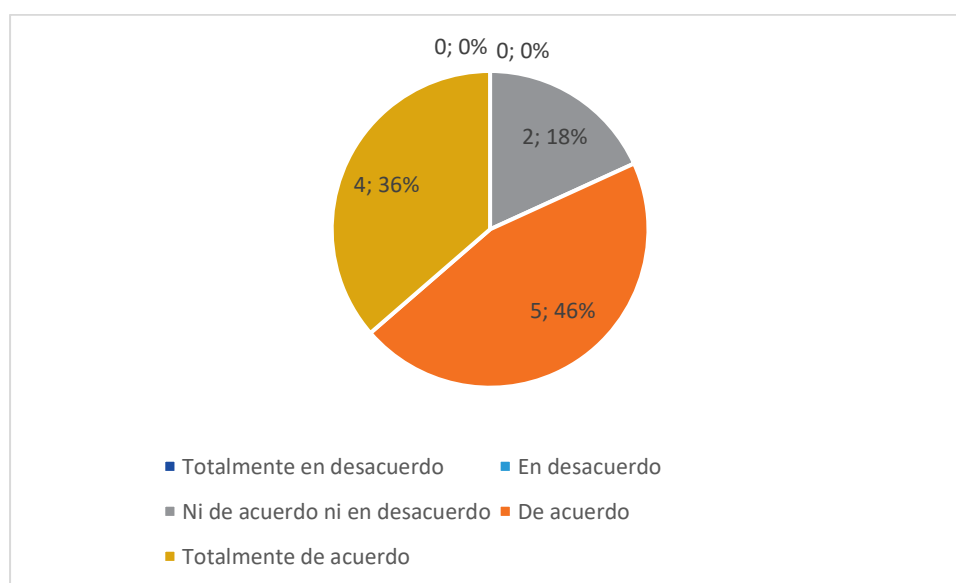
con diferentes procesos, 3 trabajadoras sociales en atención integral con diferentes procesos y un promotor social. Todos los procesos son liderados por parte de la Coordinadora”.

Fuente: Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela.

4.1.4.2 Resultados cuantitativos

- Cuenta con una distribución clara de sus tareas

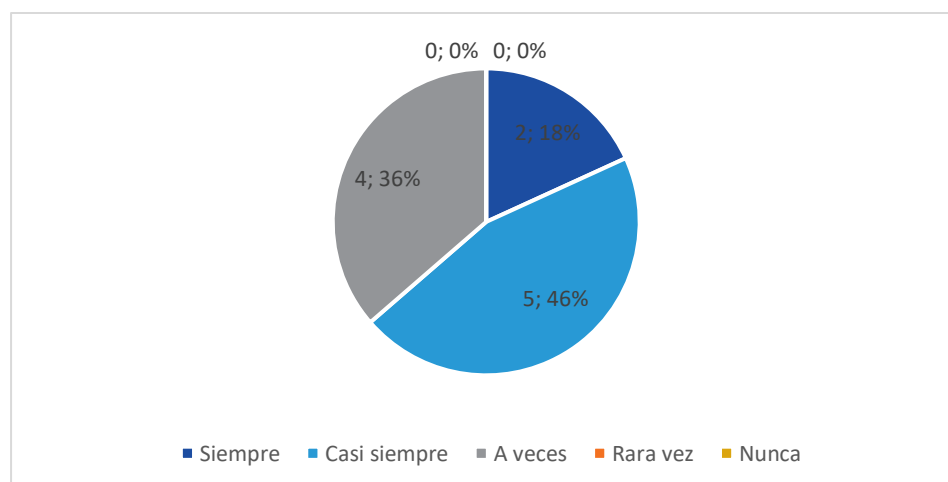
Figura 16. *Distribución clara de las tareas*



Fuente: Elaboración Propia.

- Coordina sus actividades con otras personas del equipo

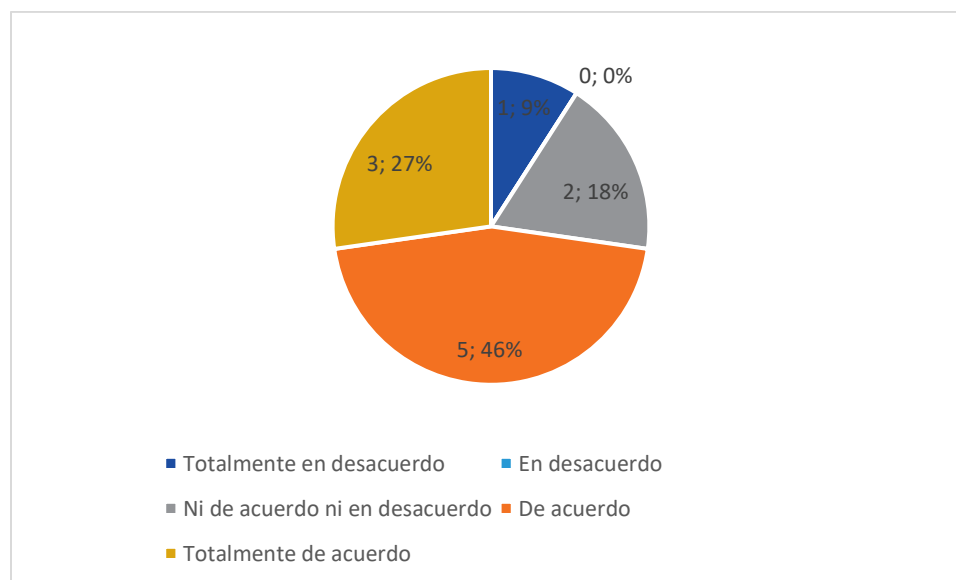
Figura 17. *Frecuencia de coordinación de actividades con el equipo de trabajo*



Fuente: Elaboración Propia.

- Cada persona que labora en la Oficina Local tiene claridad de las funciones que tiene asignadas

Figura 18. Claridad por parte del equipo en lo referente a las actividades asignadas



Fuente: Elaboración Propia.

4.1.5 Determinar si se alinea la organización con la planeación

4.1.5.1 Resultados cualitativos

- ¿Cómo se relaciona la planeación y organización en la Oficina Local?

“Va de la mano, primero debe saber que es lo que debe hacer dentro de su puesto, cuando usted lo tiene claro, puede planear que voy a hacer y cómo hacerlo”.

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“La planeación es algo personal, cada una planifica su semana, las acciones van a depender de la planeación que cada una hace. Si hay una relación, pero a nivel de organización no dependemos una de otra para seguir trabajando. Pero la planeación y organización si dependen una de la otra”.

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

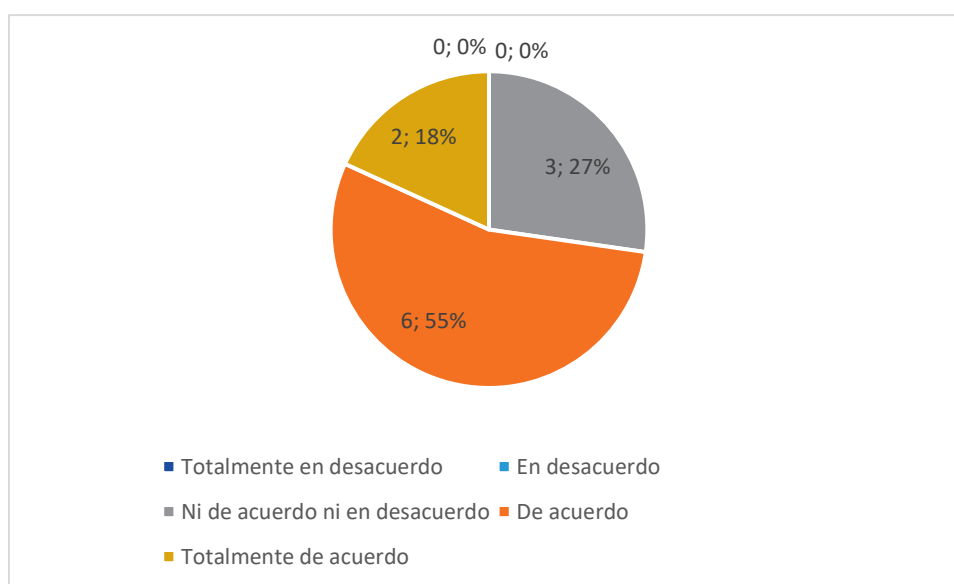
“Para poder planear que voy a hacer el otro año, yo debo tener a mi equipo organizado para poder hacerlo. Si hay una relación entre la planeación y la organización”.

Fuente: Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela.

4.1.5.2 Resultados cuantitativos

- Cuando se organiza cada acción se alinea a la planeación

Figura 19. *La organización esta alineada con la planeación*



Fuente: Elaboración Propia.

4.1.6 Acciones desde la Coordinación para orientar al personal.

4.1.6.1 Resultados cualitativos

- ¿Cuáles son las labores que realiza la Coordinadora que se encuentran vinculadas con la orientación del personal en el cumplimiento de sus funciones?

“Ella ha organizado la oficina de tal forma que puede atender las denuncias y todos los procesos, p con el personal y hacerlo lo mejor que puede. Está al tanto de la parte administrativa y todo lo que lleva esto, pagos, la búsqueda de un nuevo local, que si hay algo dañado buscar como lo arreglan. Ella hace las gestiones para que ocurran, pero no depende de ella. Nos dirige”.

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“La supervisión. Las reuniones de personal, a veces por un tema de tiempo no puede darnos toda la información. De una u otra forma, las devoluciones que nos hace cuando nos hace la evaluación. Ella hace supervisiones y revisa que todo vaya de acuerdo con el modelo de gestión y habla con las profesionales de eso”.

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

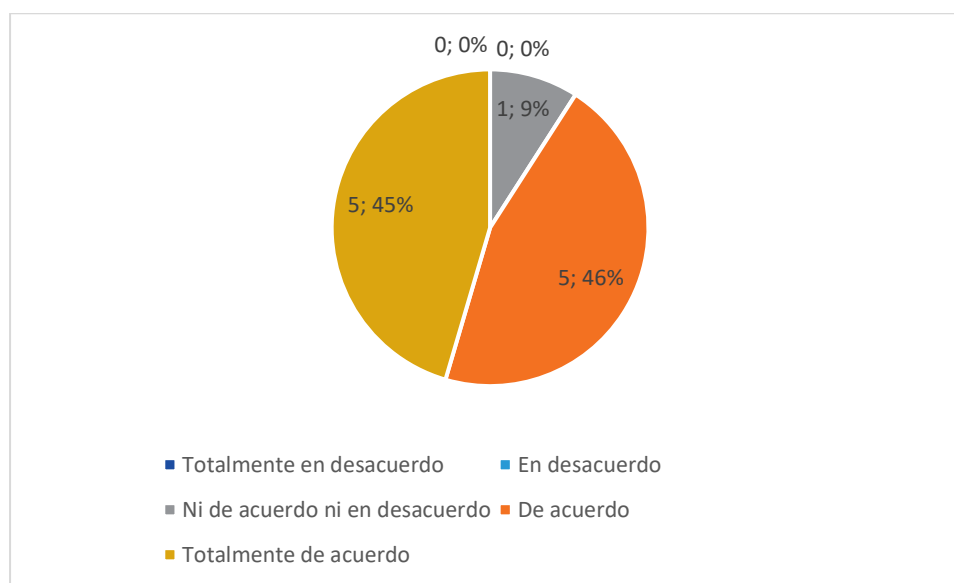
“Usualmente, se escucha a las profesionales y se le brinda retroalimentación de las intervenciones que realizan. Se brindan indicaciones verbales y en ocasiones se envían correos electrónicos haciendo recordatorios”.

Fuente: Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela.

4.1.6.2 Resultados cuantitativos

- La Coordinadora orienta al personal para el cumplimiento de las funciones.

Figura 20. *Orientación al personal por parte de la Coordinadora*



Fuente: Elaboración Propia.

4.1.7 Estrategias para motivar al personal a nivel local

4.1.7.1 Resultados cualitativos

- ¿Cuáles son las labores que realiza la Coordinadora que se encuentran relacionadas con la motivación del equipo de trabajo?

“A mí me gusta cuando me manda correos que me dice que hago bien mi trabajo o que estoy haciendo el esfuerzo. El que ella reconozca que tenemos mucho trabajo, que no nos exija más de nuestras capacidades, aunque sabe que es problema para ella. Ella nos acuerpa y da la cara”.

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Permitir que tengamos espacios para celebrar un cumpleaños, un día especial como el día del padre y la madre. Ivania es accesible con el tiempo para las actividades de clima. Ella hace cosas desde lo que ella puede. Hace años cuando yo llegué aquí a una le daban medio día por el cumpleaños, además nos daban permiso para ir a actividades de los hijos, ya eso no se da, trabajamos en el PANI pero tenemos que dar comprobantes de que fuimos al centro educativo para poder ir”.

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

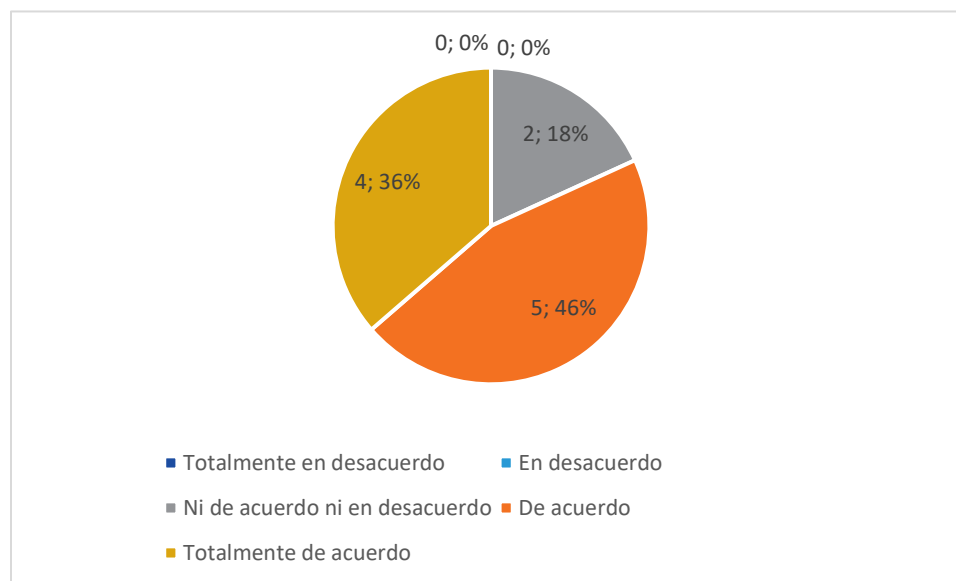
“En las reuniones de equipo técnico se hacen observaciones, señalamientos y reflexiones que ayudan a motivar al equipo. Hago reconocimientos vía correo en ocasiones o verbalmente. Hay apertura para facilitar espacios formativos. Se tiene anuencia a que el equipo pueda participar y apoyar en actividades que se realizan desde el área de promoción”.

Fuente: Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela.

4.1.7.2 Resultados cuantitativos

- La Coordinadora se mantiene atenta para motivar al equipo de trabajo.

Figura 21. Motivación por parte de la Coordinadora al equipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

4.1.8 Estrategias que emplea la coordinación para el logro de los objetivos institucionales

4.1.8.1 Resultados cualitativos

- ¿Cuáles son las estrategias que se emplean, por parte de la Jefatura de la Oficina, para el logro de los objetivos institucionales?

“Nos organiza con el personal que tiene, poder lidiar con todo lo que llega a la Oficina. Cuando ella ve que realmente no podemos con algo, ella si tiene que atender a alguien ella lo hace. Si tiene que hacer una atención lo va a hacer. Nos toma en cuenta para ver que otra podemos hacer. Ha movido personal según sus funciones, a ver si se llega a cumplir las metas que se requieren”.

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Los recordatorios de que se deben entregar informes o cumplir con algo específico. Dentro de su misma supervisión informarle a la compañera lo que haga falta o que le diga que avance.

Está al pendiente. Por ejemplo, con el POI ella a nosotras nos dio estrategias para poder cumplir yo con la información mía que era los suministros y la otra asistente administrativa los activos”.

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

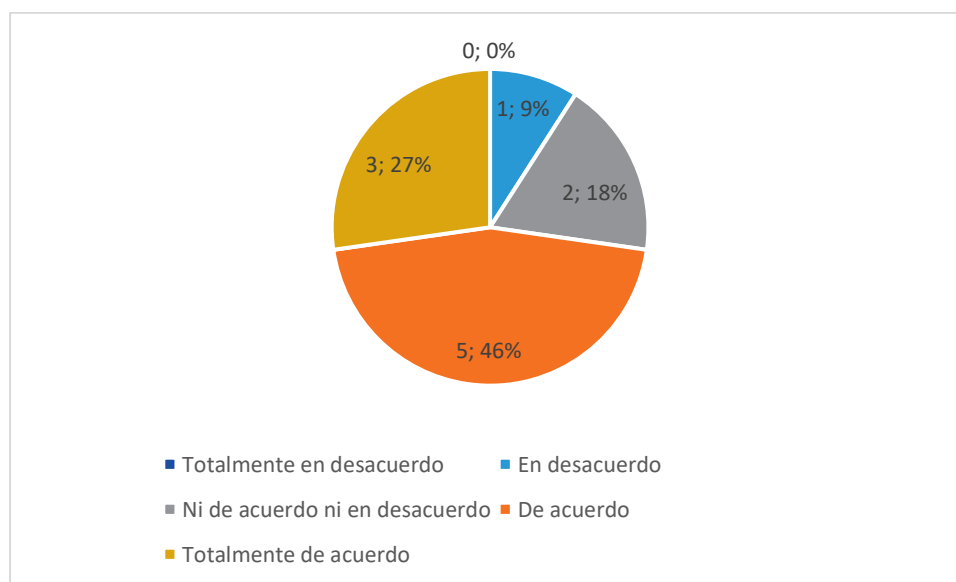
“La planificación semanal del equipo y el informe de los resultados semanal o mensual, por medio de esto se ve el uso de los recursos. Si se tiene claro que está haciendo y como lo está haciendo. Establecer las prioridades y dar seguimiento a esos plazos”.

Fuente: Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela.

4.1.8.2 Resultados cuantitativos

- La Coordinadora genera estrategias que permiten el logro de los objetivos institucionales.

Figura 22. *Implementación de estrategias por parte de la coordinadora para el logro de objetivos institucionales*



Fuente: Elaboración propia.

4.1.9 Proceso de inducción del personal

4.1.9.1 Resultados cualitativos

- ¿Cómo es el proceso de inducción del personal nuevo en la Oficina Local?

“A mí me dieron una llave maya y me dijeron la que estaba en la coordinación en ese tiempo me dijo que había dicho la compañera que estaba todo lo que necesita. A la que me va a hacer un periodo de vacaciones, entonces yo vengo y me sienta y le enseño. Las compañeras hacen eso, si no es alguien que conoce del PANI, entonces hay que enseñarle el sistema.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Ahora en RRHH hacen una capacitación, pero pueden pasar hasta 3 meses del ingreso, y le llega la invitación y no es obligatorio, pero en el 2000 cuando ingrese aquí no se hacía. En la marcha usted va viendo administrativamente y aprendiendo.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

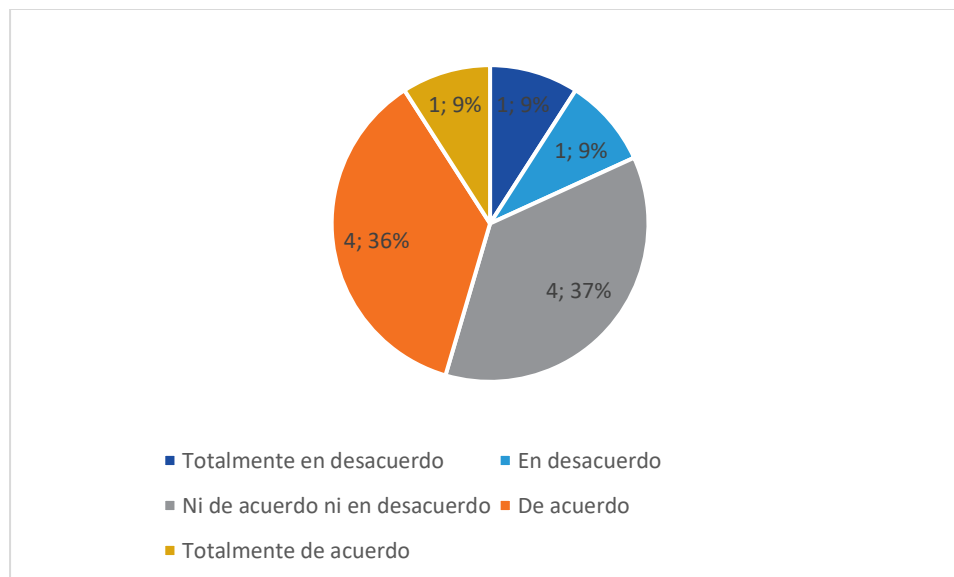
“Se supone que RRHH hace un proceso de inducción al personal nuevo, eso no se hace cuando ingresa cada persona, es una inducción general no específica. Generalmente en la Oficina Local no hay un proceso como tal, lo que se hace es como explicarle a la persona el sistema, la organización de la Oficina, los roles y las funciones, el Modelo de Gestión y lo que se espera de ella.”

Fuente: Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela.

4.1.9.2 Resultados cuantitativos

- Se orienta al personal nuevo sobre las funciones que debe desempeñar

Figura 23. *Orientación al personal nuevo sobre las funciones*



Fuente: Elaboración propia.

4.1.10 Procesos de capacitación al personal y frecuencia

4.1.10.1 Resultados cualitativos

- ¿Cómo se llevan a cabo los procesos de capacitación? ¿Cuál es la frecuencia de los mismos?

“Ahora en RRHH hay habido capacitaciones para personal nuevo, cuando la gente está ya trabajando no antes. Para nosotras desde la parte administrativa no tenemos capacitaciones, solo para el equipo técnico hay frecuentes anuncios a nivel institucional.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Si hay, pero no todo va dirigido a todos, ahorita llegó uno que es para las abogadas, nos llega la información, pero no son para todos y nos llega una o dos veces al mes. En mi caso durante estos seis meses yo no he recibido ninguna capacitación, solo participe virtualmente en dos mesas

de diálogo sobre información de las funciones de la gerencia administrativa. Era como para informar que acciones hace cada departamento y por eso, solicitan apoyo de las Oficinas Locales.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

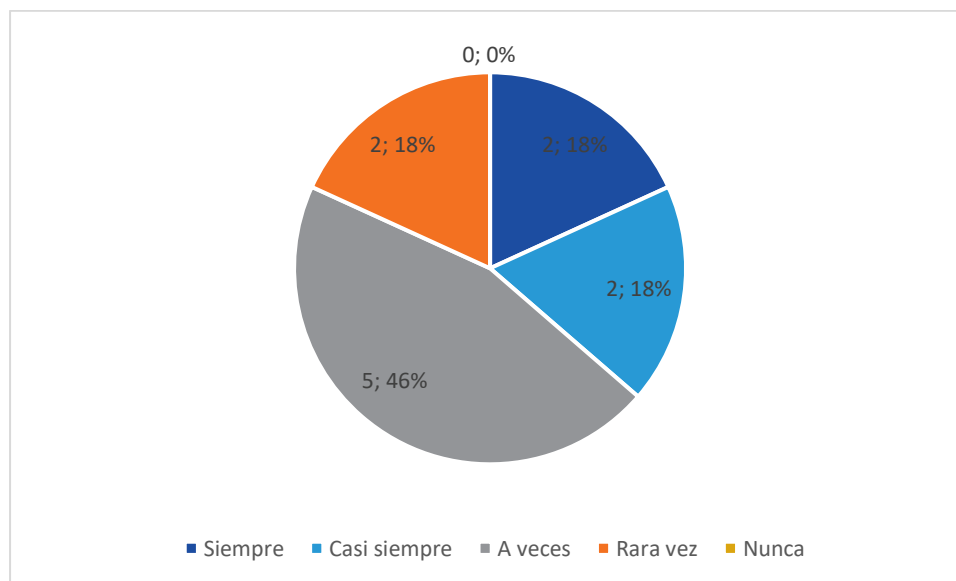
“Eso depende, tanto de lo establecido a nivel institucional y regional, no tenemos un presupuesto a nivel local, eso viene del Área de Capacitación de RRHH y la Dirección Regional. Mensualmente salen capacitaciones, pero no siempre son para todo el personal.”

Fuente: Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela.

4.1.10.2 Resultados cuantitativos

- En la oficina Local se generan procesos de capacitación al personal

Figura 24. *Frecuencia con la que se realizan procesos de capacitación al personal*



Fuente: Elaboración propia.

4.1.11 Frecuencia en la que se realizan acciones de seguimiento a las labores del personal y realizar feedback

4.1.11.1 Resultados cualitativos

- ¿Cómo la Coordinación brinda seguimiento a las labores de los funcionarios y realiza retroalimentación?

“Cuando ella hace una pequeña y corta supervisión de revisar los árboles, eso no es constante es que por ejemplo hoy se acordó y lo hizo. No es algo que este planeado.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Las supervisiones que hace desde SIPME y la retroalimentación la hace en las reuniones de personal y si es individual en la evaluación que nos hace”.

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

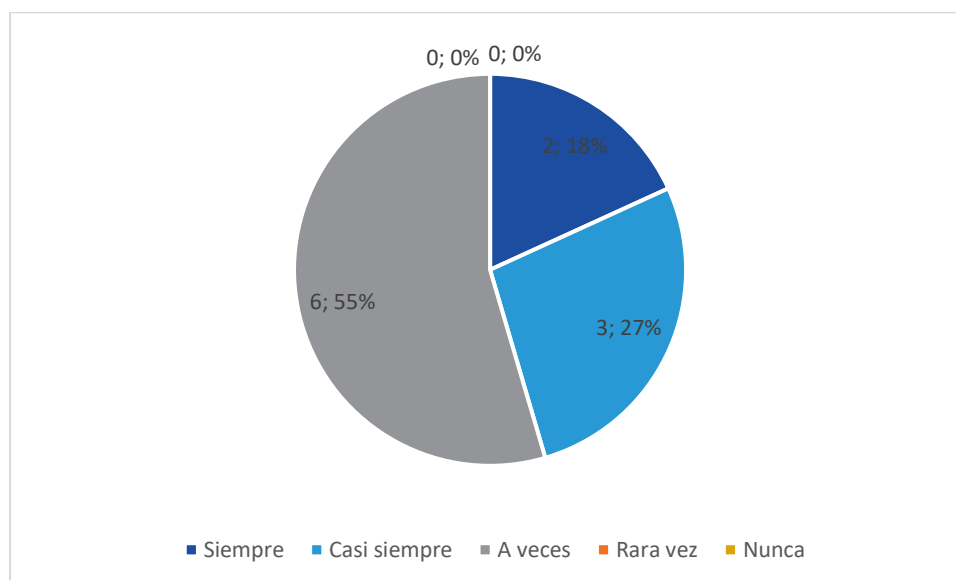
“La revisión de los expedientes físicos que se trasladan a la coordinación, se realiza la lectura de estos, también se realiza la lectura en el sistema. La revisión de la planificación mensual y los resultados semanales que me envían las profesionales. La revisión de la matriz de cargas. La retroalimentación es de forma verbal o escrita sobre algunos aspectos que se pueden mejorar.”

Fuente: Entrevistada realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela.

4.1.11.2 Resultados cuantitativos

- La coordinadora realiza acciones de seguimiento a las labores del personal y procesos de retroalimentación.

Figura 25. Frecuencia con la que se realizan acciones de seguimiento y retroalimentación al personal sobre sus labores



Fuente: Elaboración propia.

4.1.12 Espacios que realizan para promover la integración del personal y la frecuencia de estos

4.1.12.1 Resultados cualitativos

- ¿Cómo se promueve la integración del personal en la Oficina Local?

“Con espacios, como por ejemplo el espacio de clima organizacional, los almuerzos son un espacio de integración, hay una regla de no hablar de trabajo en el espacio de almuerzo, entonces se tocan otros temas. La celebración de cumpleaños, los cafecitos, los desayunos compartidos.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Eso lo promovemos nosotras mismas, tratando de celebrar un cumpleaños, que nos tomemos un café o que almorcemos, más bien es algo de grupo.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

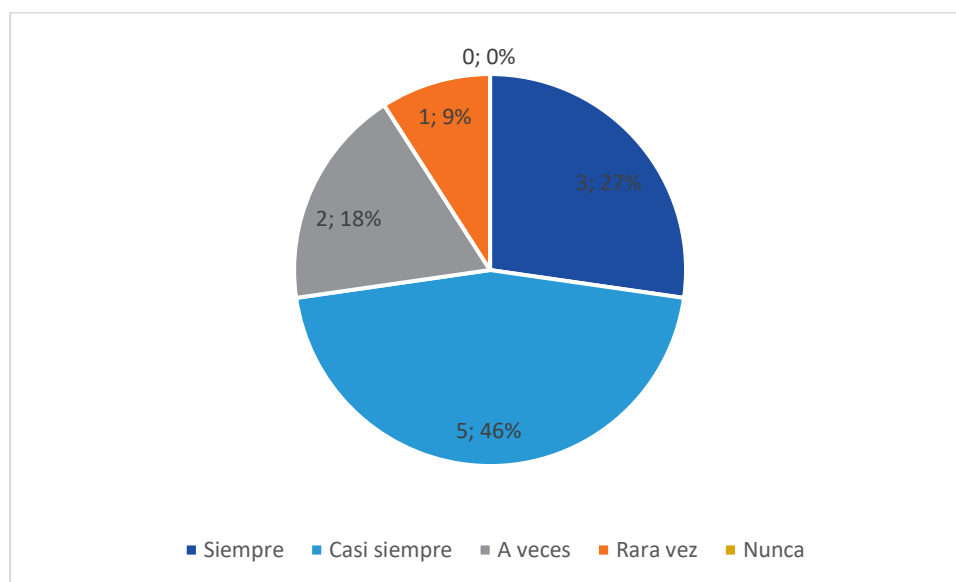
“Facilitando espacios de socialización en los tiempos de almuerzo y café. Los espacios de clima organizacional han aportado para el proceso de integración. En la reunión de personal, se celebran los cumpleaños y fechas festivas como el día del padre y de la madre.”

Fuente: Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela.

4.1.12.2 Resultados cuantitativos

- Se realizan actividades que promueven la integración de personal

Figura 26. *Frecuencia con la que se realizan actividades que promueven la integración del personal*



Fuente: Elaboración propia.

4.1.13 Determinar la forma en la que se ejerce el control desde la Coordinación

4.1.13.1 Resultados cualitativos

- ¿Cómo se ejerce control desde la Coordinación?

“Considero que ejerce un control, si hay porque si no hubiera sería un desorden, pero para mí desde mi punto de vista es excesivo. Primero, no solamente controla el trabajo sino el contenido del trabajo, ella quiere estar metida en todo. Es que no es control, ella trasciende a que está haciendo y cómo lo está haciendo.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Pienso que, en las revisiones del árbol, si a mí me pasan tres meses y no líquido estoy cometiendo una falta, ella entonces no tendría liquides. La supervisión que ella hace es general, ella no es específica.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Yo llevo el control de lo que voy asignando. Si fuera diariamente, yo puedo ver los expedientes que me pasan. El informe de la matriz de cargas a final de mes me ayuda a llevar control, cuanto tenían, cuanto se les asigno y con cuanto terminaron. Puedo ver que tienen pendiente.”

Fuente: Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela.

4.1.14 Determinar la forma en la que se mide el cumplimiento de los objetivos institucionales

4.1.14.1 Resultados cualitativos

- ¿Cómo se mide el cumplimiento de los objetivos institucionales?

“Por porcentajes, depende de lo que hagamos, hay metas establecidas, se sacan los porcentajes en proporción a si se llega o no a esa meta.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Yo creo que, por los resultados, por la devolución que cada uno desde su puesto le realiza a la coordinación, ella ve con los árboles como se va con el cumplimiento.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“A través de la matriz de cargas, es el instrumento que se tiene para verificar esos datos. Esta contiene todos los procesos. Además, de la matriz del SIAP y la matriz del área legal.”

Fuente: Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela.

4.1.15 Cumplimiento con los plazos institucionales, como se brinda seguimiento a los mismos

4.1.15.1 Resultados cualitativos

- ¿Cuál es el seguimiento que se brinda al cumplimiento de los plazos establecidos en el Modelo de Gestión?

“Si se da un seguimiento, pero por un tema de la carga laboral no es posible el cumplimiento de los plazos. Yo he escuchado que le mande a una compañera que esta atrasada en tales cosas, entonces le indica que planee atender ciertos casos que están más viejos. Ella si se fija si alguien tiene el árbol muy lleno.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“La supervisión, no sé si ella tendrá otra técnica, ella lo que hace diariamente es revisar con los árboles de cada una.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“El seguimiento no es periódico, debería serlo. Pero se hace por medio de las matrices, ahí se verifica. También el seguimiento se da por medio del área legal, siendo que, por medio de correo, realizan recordatorios de plazos y yo lo segundo y brindo seguimiento.”

Fuente: Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela.

4.1.16 Determinar las acciones de mejora que han surgido del control

4.1.16.1 Resultados cualitativos

- ¿Cuáles considera que han sido acciones de mejora que han surgido a través del control?

“No considero que haya mejorado nada, porque el control es un arma de doble filo, acá el control es un arma de doble filo. Es que el control es que yo necesito que usted haga el trabajo y lo haga, según el orden establecido, pero si yo el control lo paso a otra esfera. Cuando la persona no llega a hacerlo como yo lo hago, entonces llega a ser dañino, porque no confío en la persona. Es que en ocasiones la Coordinadora no controla precisamente que se hagan las cosas, sino que tarda mucho, porque revisa las decisiones que se toman y eso la atrasa a ella.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Hemos mejorado en la matriz de cargas, entonces creo que ha funcionado que viniera la Promotora de la Dirección Regional, además de que la Coordinadora nos recordara en cada reunión. No sé en qué más, pero en eso sé que hemos mejorado.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Desde el control se hace ver situaciones, se ha evidenciado a las profesionales la necesidad de que estén más atentas a los procesos asignados. A partir de esto han tomado acciones de mejora, aunque tienen cosas pendientes, tienen más control de los procesos que tienen a cargo. Las profesionales han logrado planificar desde lo que tienen asignado y priorizar”

Fuente: Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela.

4.2 Catalogar actividades relacionadas con la gestión de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en la Oficina Local de Alajuela del PANI

4.2.1 Acciones de planeación desde cada una de las áreas de trabajo de la Oficina Local

4.2.1.1 Resultados cualitativos

- Desde su puesto ¿Qué acciones realiza de planeación?

“Desde mis labores yo por ejemplo cuando me llegan denuncias, yo reviso y planeo ingresar las que veo que son más relevantes. Hay cosas que necesito planear, pero me cuesta, necesito planear mi archivo, es archivar los documentos, pero no me da tiempo. Ahorita estoy con la matriz de activos, siento que es algo que no es una obligación mía, pero me lo están requiriendo como un sobrecargo de mi puesto, ahí si planeo tres días, pero no he terminado. Es que ese día necesito ponerme de acuerdo con la otra compañera, para decirle que no estoy, pero es que no es fácil que una persona asuma el trabajo de dos.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Yo había enviado un correo, porque para mí es muy difícil tener la caja chica y la atención. Entonces una acción de planeación es que martes y jueves recibo lo que son facturas, viáticos e ingresos al sistema. Además, los viernes llevé el libro de contabilidad en la mañana y lo demás son espacios para la atención de público que es mi prioridad. En los demás espacios archivo expedientes, boletas de gestión y recepciones digitales. Una vez al mes tengo una cita médica, entonces trato de planear.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Yo hago la recopilación de la información de las necesidades de las diferentes áreas para estructurar las acciones de planeación que se hacen desde la oficina local. Los roles de atención de investigación preliminar, de atención de público, de los vehículos institucionales. Definó las

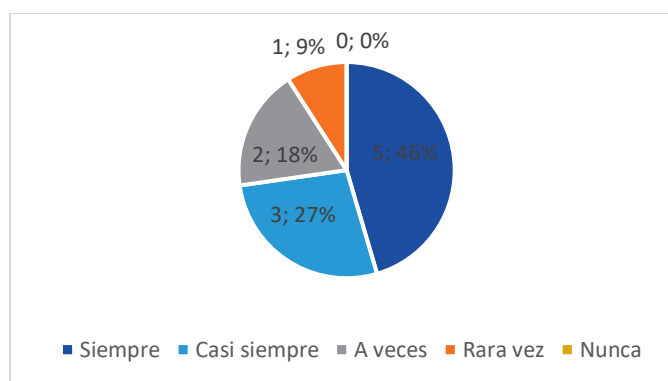
asignaciones de los procesos a los diferentes profesionales. La planeación de reuniones de equipo como con diferentes instancias”

Fuente: Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela.

4.2.1.2 Resultados cuantitativos

- Se realizan reuniones de planeación como equipo de trabajo.

Figura 27. Realización de reuniones de planeación como equipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

4.2.2 Frecuencia de las actividades de planeación

4.2.2.1 Resultados cualitativos

- ¿Cuáles son los espacios que tiene la Oficina Local para la planeación y con qué frecuencia se hace?

“Las reuniones con la coordinadora. Una de las faltas que nosotras le decimos a ella, es que no tenemos un espacio para monitorear y si lo requerimos, le pedimos que nos dé ese espacio, porque ella se encarga de lo técnico, pero nosotras si necesitamos desde lo administrativo y no lo tenemos. A veces a ella le llegan correos de María Nela, pero ella no nos lo pasa. Pero cuando nosotras preguntamos nos dicen que le digamos a la Coordinadora. No tenemos el espacio.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Eso es algo personal, sería solo el día de la reunión de personal, que se hace una vez al mes. Es solo el día que se comparte y la tarde de clima organizacional. El clima organizacional es

un espacio que se da desde la Presidencia se ven temas que nos ayuden a nivel personal y local, esos son los espacios que compartimos como equipo.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“No está establecido un espacio, pero si se tiene que tomar ese tiempo para planear según los plazos que a nivel institucional se señalen. No se tiene definido el momento porque se responde a los plazos.”

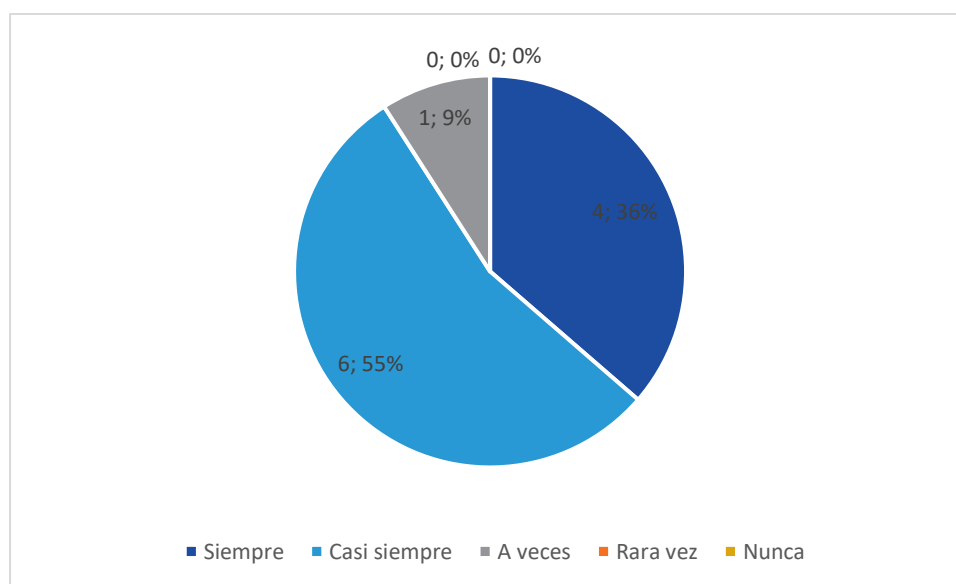
Fuente: Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela.

4.2.3 Frecuencia de planeación del rol del trabajo

4.2.3.1 Resultados cuantitativos

- Frecuencia con la que se planea el rol de trabajo

Figura 28. *Frecuencia con la que se planea el rol de trabajo*



Fuente: Elaboración propia.

4.2.4 Acciones que desarrollan para organizarse

4.2.4.1 Resultados cualitativos

- ¿Cuáles son las acciones que realizan para organizarse?

“Nos organizamos según el puesto, por ejemplo, cuando alguna requiere un carro, puede hablar con la que lo tiene para ponerse de acuerdo, tenemos comunicación, pero en ocasiones falla porque tomamos por sentadas las cosas.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Ya por todo el proceso que hacemos en las reuniones, ya es algo que se sabe, si la profesional no archiva, se pasa. Ya las acciones están definidas. Creo que no se realizan acciones para organizarse.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

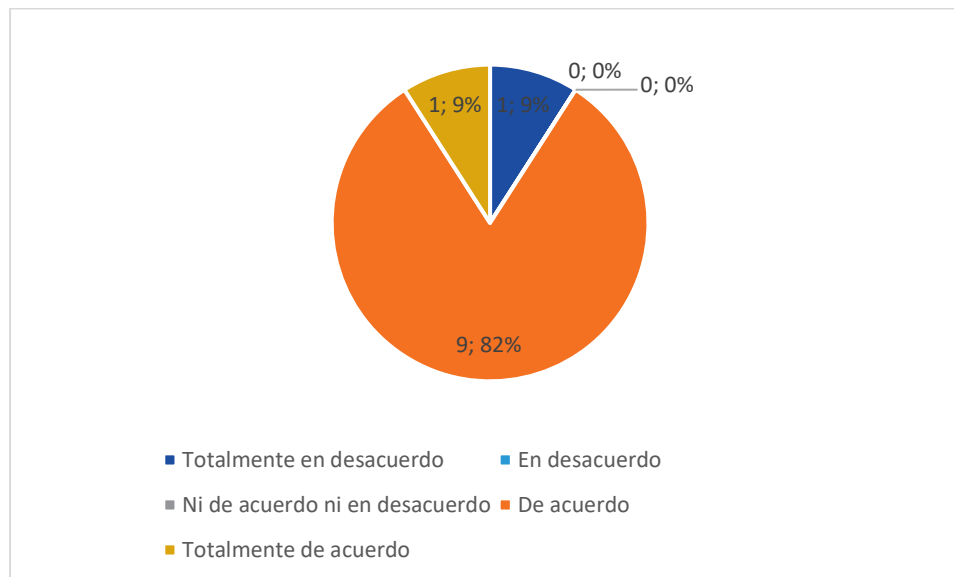
“Se realiza la valoración de competencias para organizar el equipo. Se valoran los recursos disponibles, por ejemplo, se tiene un rol de vehículo. Se analiza el mandato institucional o modelo de gestión. Yo podría organizar de otra manera, pero hay un mandato. Se analizan las situaciones que se ingresan y la cantidad, para evaluar cómo podemos organizarnos. Por ejemplo, se ha distribuido la atención de denuncias a las profesionales por zona para optimizar el tiempo y recurso. Se hacen reuniones con el equipo para analizar estrategias que permitan la organización.”

Fuente: Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela.

4.2.4.2 Resultados cuantitativos

- Disponen de métodos o estrategias para organizar su trabajo

Figura 29. Disposición de métodos o estrategias para la organización del trabajo



Fuente: Elaboración propia.

4.2.5 Acciones que realiza la Oficina Local relacionadas con la selección del personal

4.2.5.1 Resultados cualitativos

- ¿Cuáles acciones se realizan desde la Oficina Local que estén relacionadas con el proceso de selección?

“Nada más mandamos un pedimento de personal a recursos humanos, ellos nos mandan una lista, de esa lista se escoge la persona más idónea tomando en cuenta su experiencia en PANI.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Eso lo hace RRHH nosotras solo mandamos el pedimento y ellos nos mandan la lista para que se seleccione la persona.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

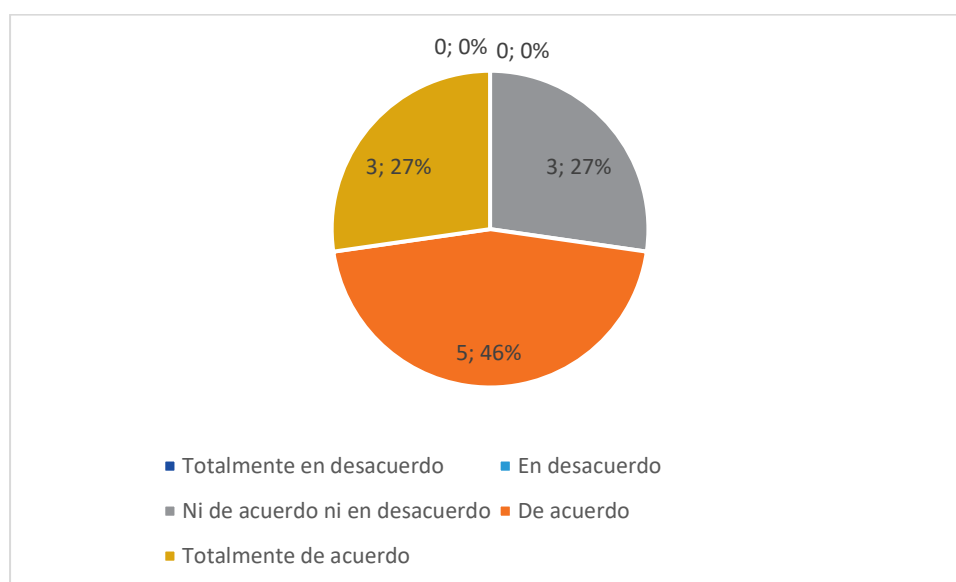
“Lo que corresponde es que a partir de la lista de oferentes que envía RRHH se hacen las entrevistas correspondientes, la revisión de los expedientes, se realiza el análisis y se emite la recomendación de la terna.”

Fuente: Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela.

4.2.5.2 Resultados cuantitativos

- El proceso de selección de personal que se realiza desde la Oficina Local considera que es objetivo.

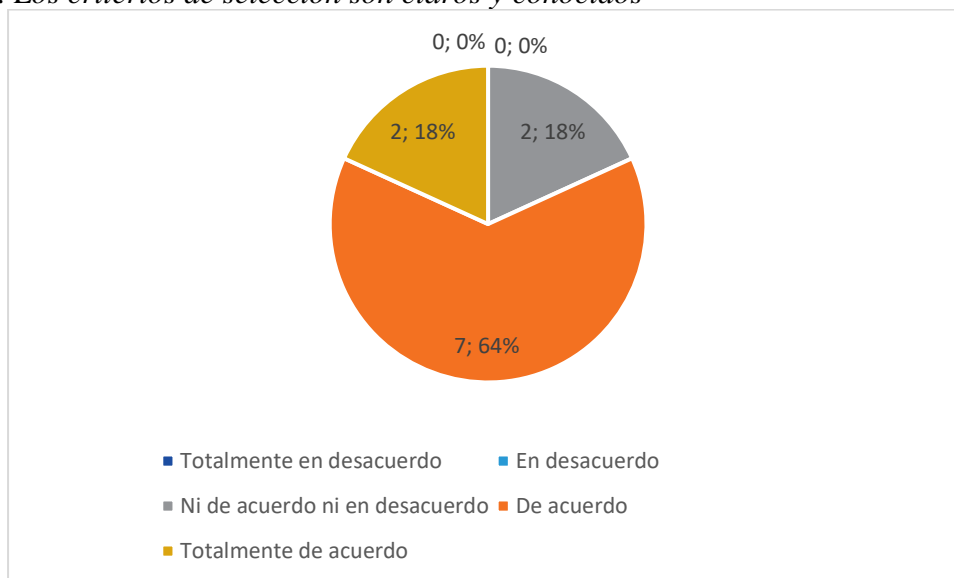
Figura 30. *El proceso de selección de personal es objetivo*



Fuente: Elaboración propia.

- Los criterios de la selección son claros y conocidos

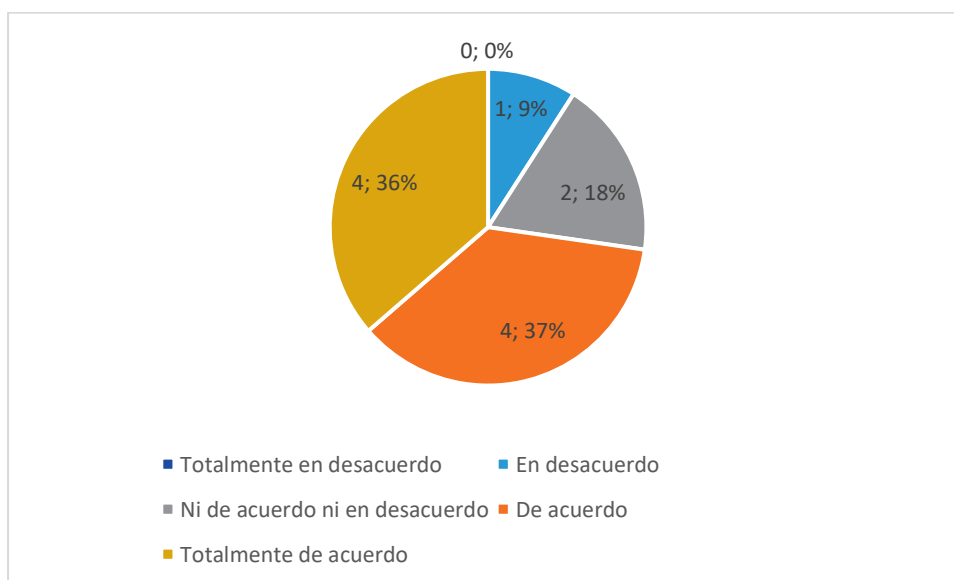
Figura 31. *Los criterios de selección son claros y conocidos*



Fuente: Elaboración propia.

- Se garantiza la equidad en los procesos de selección

Figura 32. *Se garantiza la equidad en los procesos de selección*



Fuente: Elaboración propia.

4.2.6 Proceso desde el ingreso del personal y las actividades que se realizan

4.2.6.1 Resultados cualitativos

- ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo desde el ingreso de personal nuevo hasta su integración?

“Las únicas veces que he visto que ha habido una inducción es cuando se abrieron las oficinas locales nuevas de San Rafael, Poas y OLAO, pero cuando hay una persona que llega nueva a la oficina local, no hay un proceso de inducción, en el proceso aprende, a golpes y preguntando.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Como un proceso específico no hay. Lo que se hace cuando alguien llega a cubrir un nombramiento y tiene disposición se le explica un poco de las funciones que tiene que realizar, se supone que después la coordinadora le hace una evaluación después de cada nombramiento.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

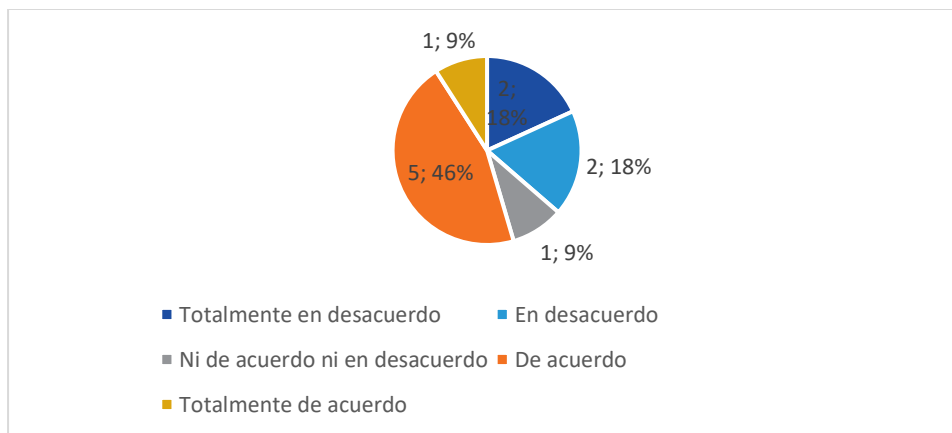
“No hay un proceso, lo que se hace es dar seguimiento a como está desempeñando sus funciones y verificar si no entiende algo.”

Fuente: Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela.

4.2.6.2 Resultados cuantitativos

- Al ingresar a laborar en la Oficina Local se da un proceso de inducción al personal.

Figura 33. Proceso de inducción de personal al ingresas a laborar



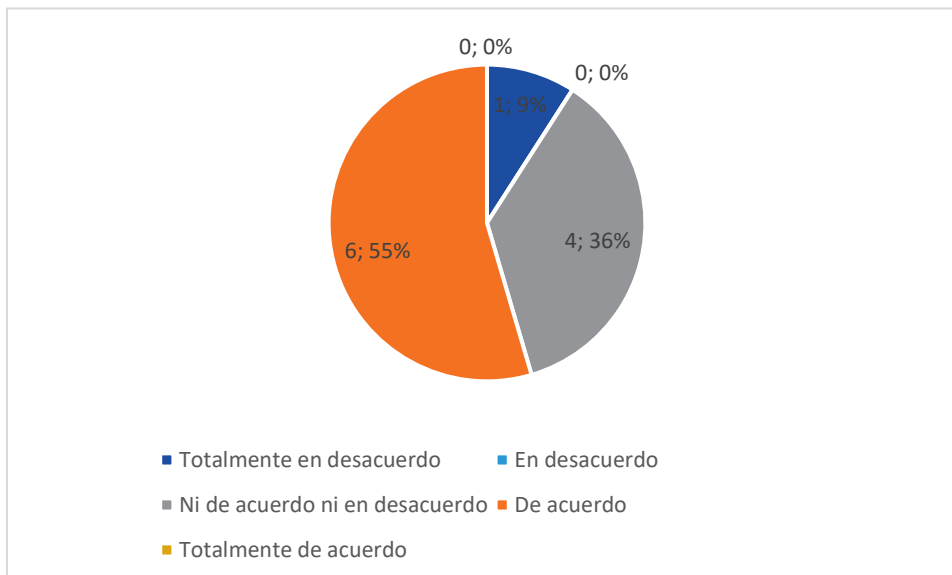
Fuente: Elaboración propia.

4.2.7 Procesos de capacitación del personal

4.2.7.1 Resultados cuantitativos

- Las capacitaciones realizadas se encuentran vinculadas con las necesidades propias de cada rol o puesto.

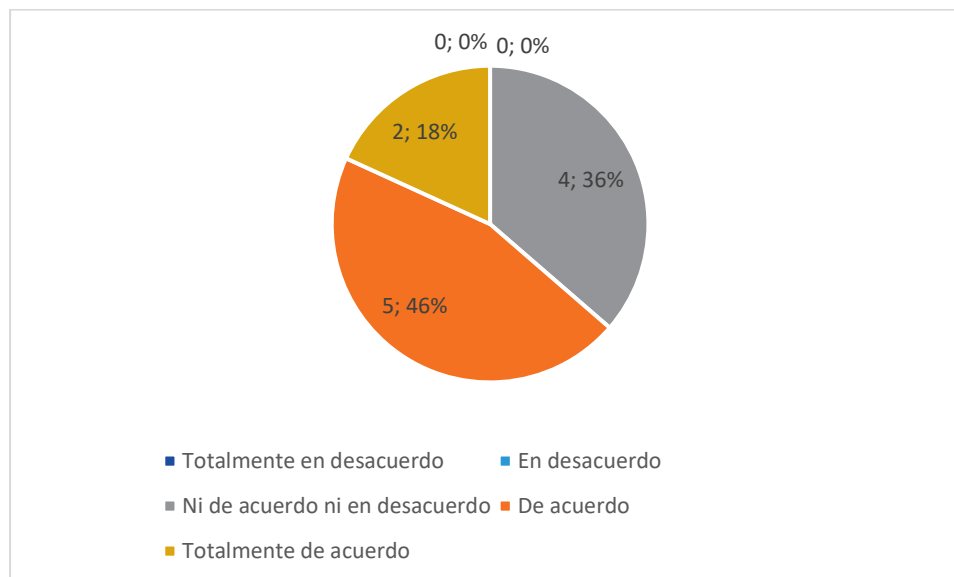
Figura 34. Realización de capaciones vinculadas con las necesidades de cada puesto



Fuente: Elaboración propia.

- Se ofrece a los/as colaboradores/as oportunidades para proponer temas de capacitación.

Figura 35. Oportunidades a los colaboradores/as para proponer temas de capacitación



Fuente: Elaboración propia.

4.2.8 Acciones que se realizan para la retención del personal

4.2.8.1 Resultados cualitativos

- ¿Cuáles acciones se realizan con la intención de la retención del personal?

“En el caso mío, a mí me gusta lo que yo hago, yo lo pudiera hacer en otra instancia, empresa, que me retiene a mi ahorita mi edad. Desde la institución no se hace nada por la retención del personal, aquí estamos por necesidad o porque nos gusta el trabajo”.

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“No considero que se realice algo para la retención del personal. Por el contrario, estoy inconforme por el salario global que es superior a mi salario, esto me desmotiva, pero me mantengo por un tema de necesidad.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Yo considero que le ha dado importancia al clima de la Oficina Local, trato de que el ambiente laboral sea agradable, con el trato adecuado, amable y asertivo a los colaboradores.

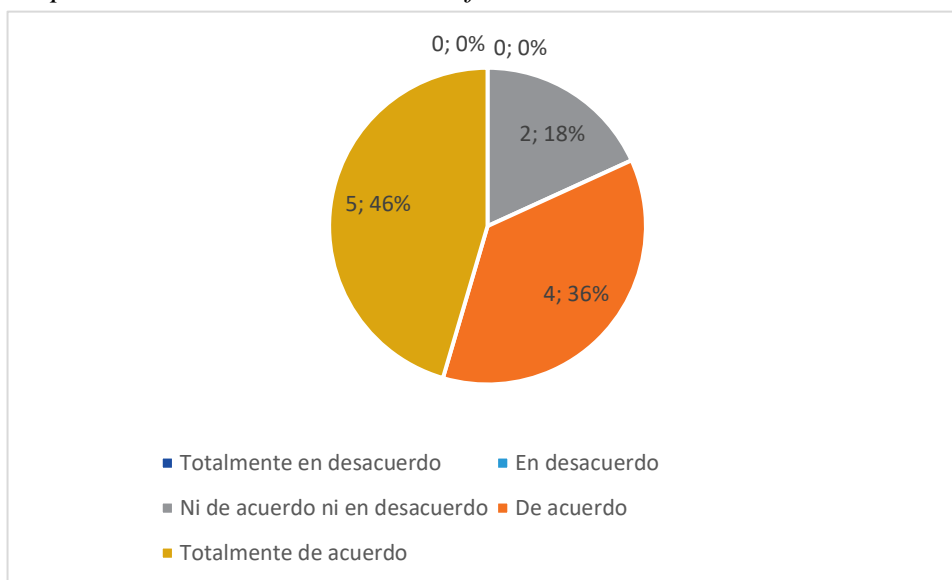
Realmente no han acciones que busquen la retención, es que la capacitación y el salario no dependen de mí, lo que puedo hacer es ofrecer un buen ambiente laboral.”

Fuente: Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela

4.2.8.2 Resultados cuantitativos

- En la Oficina Local se promueve un buen clima laboral.

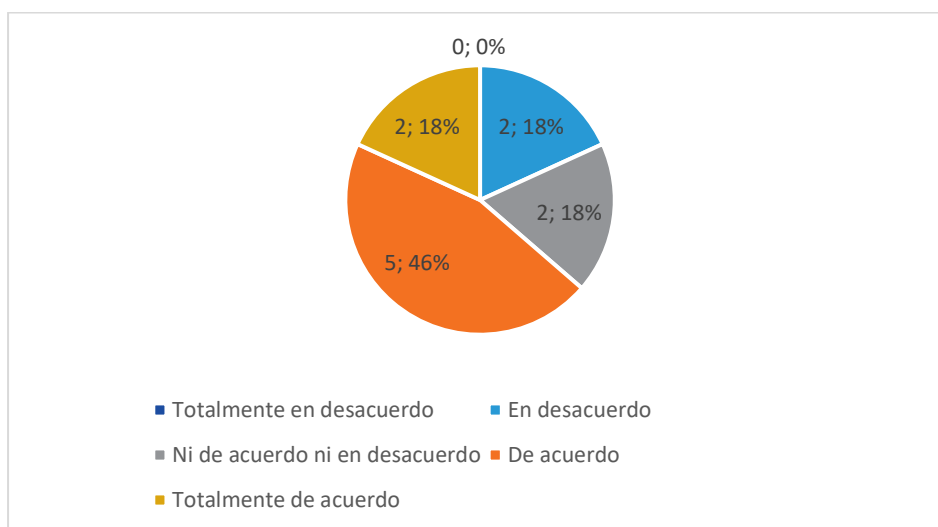
Figura 36. *Se promueve un buen clima en la Oficina Local*



Fuente: Elaboración propia.

- Se reconocen los logros de cada colaborador/a.

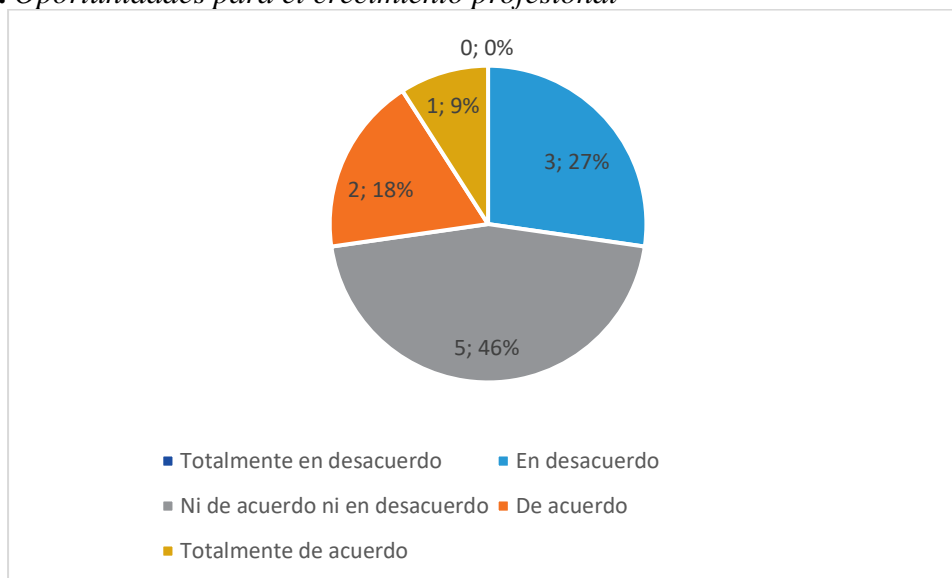
Figura 37. *Reconocimiento de los logros de las personas colaboradoras*



Fuente: Elaboración propia.

- Se brindan oportunidades para el crecimiento profesional.

Figura 38. *Oportunidades para el crecimiento profesional*



Fuente: Elaboración propia.

4.3 Relacionar el estado actual de la gestión de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control con las actividades y recomendaciones de mejora y cambio organizacional

4.3.1 Descongelamiento: Elementos que identifica en el ámbito laboral que no está funcionando

4.3.1.1 Resultados cualitativos

- ¿Cuáles identifica que son aspectos en el ámbito laboral que no están funcionando?

“El tiempo, porque tenemos mucha sobrecarga, es cuando una dice que no me alcanzo el tiempo para hacer lo que tenía que hacer en el día. La planeación, porque una tiene estructurado lo que tiene para ese día y sale lo urgente o lo imprevisto y se trae abajo toda la planeación que usted tenía para el día. A nivel de personal, es una limitante para poder hacer que funcione bien el trabajo, considero que falta personal”.

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“La motivación. No creo que es la coordinación, es que es un asunto de recursos humanos. No hay un control de las vacaciones, de las horas extra, eso también afecta a nivel laboral. Debería haber más apoyo de Salud Ocupacional porque el cambio de Oficina o Edificio, que no debería ser tan desgastante. La distribución y las cargas laborales, según lo que he escuchado en las compañeras.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

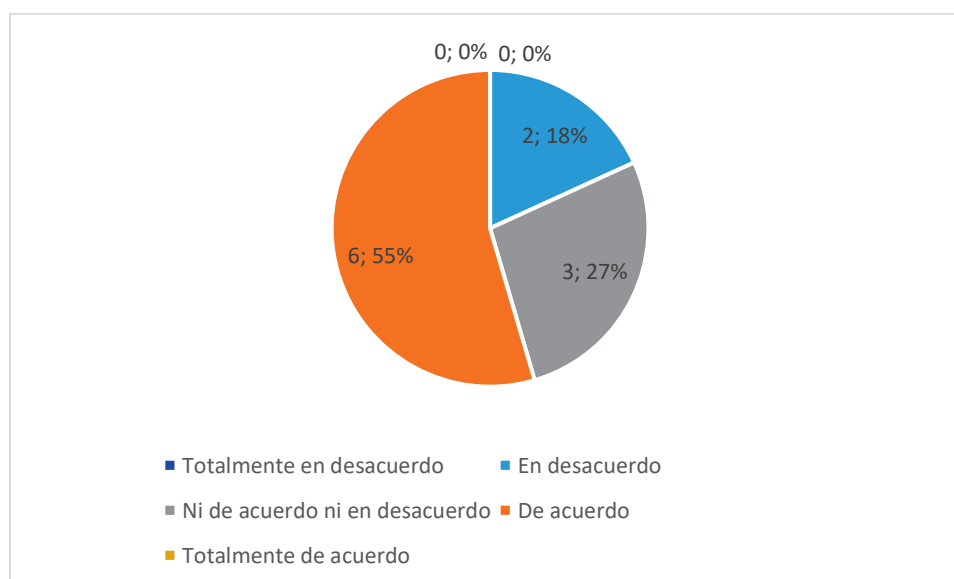
“El cumplimiento de los objetivos que nos piden a nivel institucional, no lo estamos alcanzando. La planificación individual de los profesionales no todas lo han interiorizado como una necesidad o una obligación. Eso hace que no funcione en esa persona y eso afecta el rendimiento en general de la Oficina.”

Fuente: Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela.

4.3.1.2 Resultados cuantitativos

- En la Oficina Local hay procesos establecidos que no responden a la demanda o las necesidades actuales.

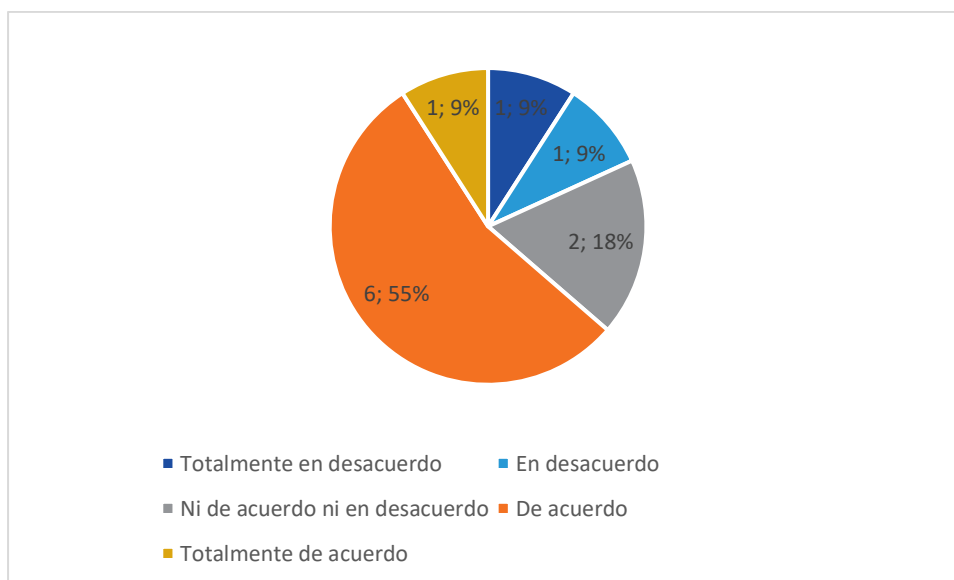
Figura 39. *Hay procesos que no responden a la demanda o necesidades actuales*



Fuente: Elaboración propia.

- Hay prácticas en la Oficina que afectan la eficiencia.

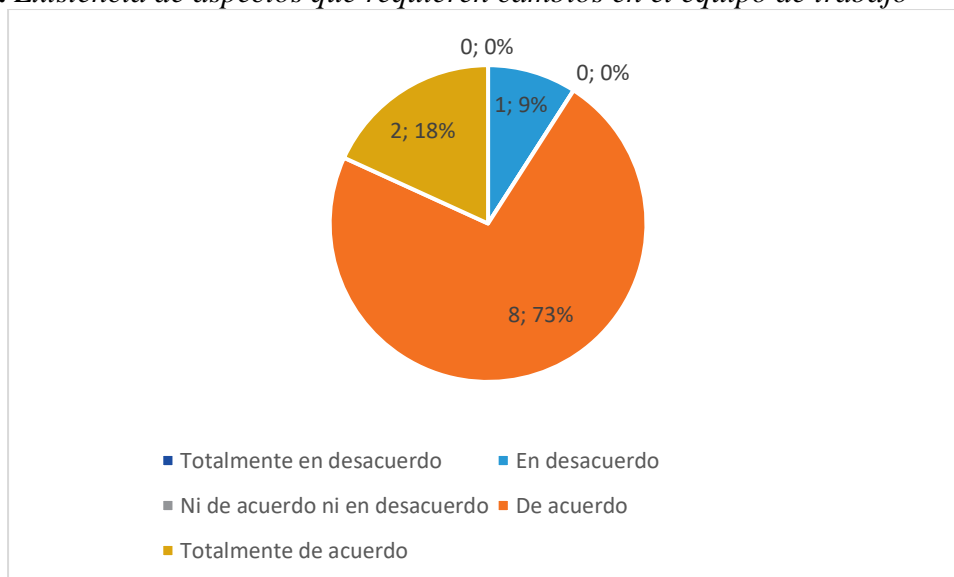
Figura 40. Existencia de prácticas que afectan la eficiencia en la Oficina



Fuente: Elaboración propia.

- El equipo de trabajo sabe que hay aspectos que requieren cambios para mejorar.

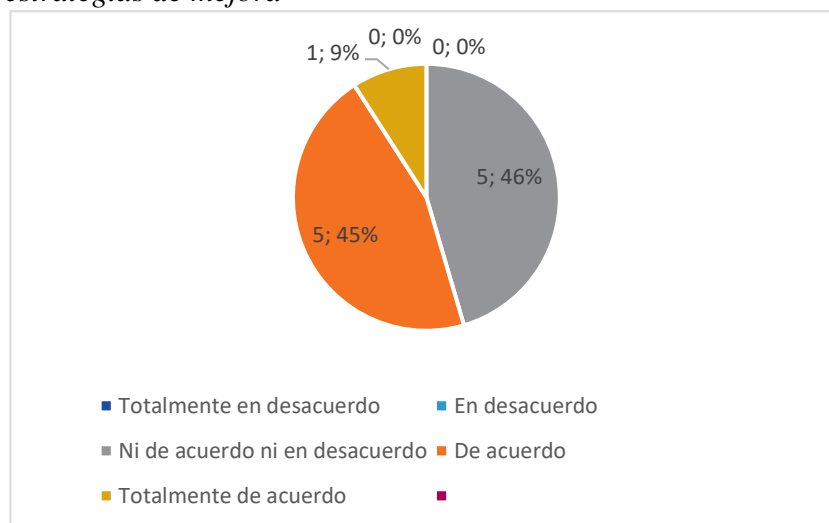
Figura 41. Existencia de aspectos que requieren cambios en el equipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

- Se ha tomado en cuenta la posición del equipo de trabajo en lo referente a la proposición de estrategias de mejora.

Figura 42. *Se toma en consideración la posición del equipo en lo que respecta a la proposición de estrategias de mejora*



Fuente: Elaboración propia.

4.3.2 Cambio: Acciones de mejora que propondría

4.3.2.1 Resultados cualitativos

- ¿Cuáles visualiza que podrían ser acciones de mejora?

“No sabría cuáles podrían ser acciones de mejora porque dependemos de decisiones que se toman en niveles superiores de jerarquía.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Se podría volver a retomar el tema de reorganización en las funciones. Siempre he creído que debe haber una profesional en atención de público. Por ejemplo, Shirley esta sobregirada, podría ser que una compañera pueda asumir las guarda crianza. Si hay alguna que está muy sobrecargada que otra que no tanto apoye. Gestionar a nivel de Oficina Local un Oficio a la Gerencia de Administración para que se nombre pronto ante la incapacidad que se ha mantenido del coordinador titular.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

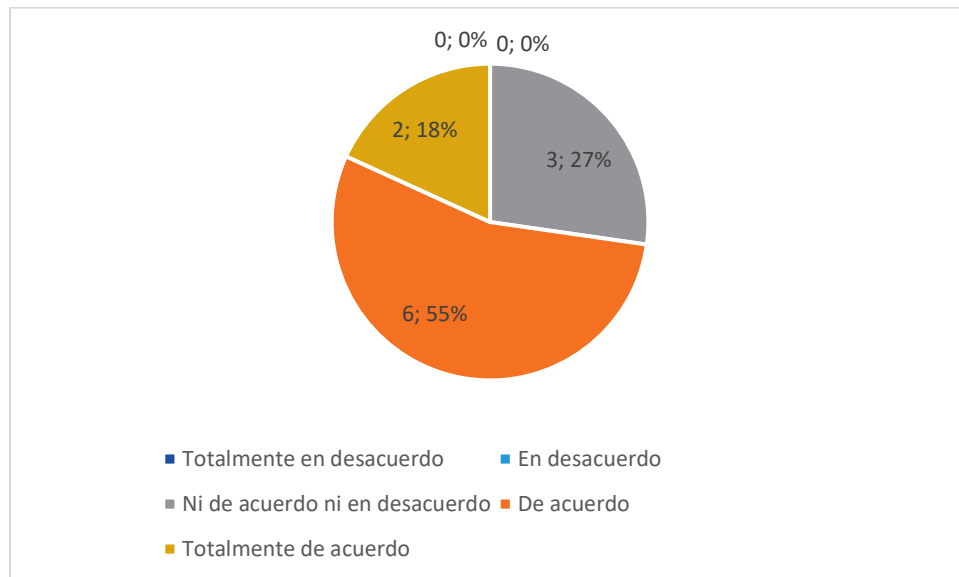
“Un mayor seguimiento por parte de la coordinación a los plazos establecidos. Reuniones individualizadas de manera periódica para la retroalimentación respecto a lo que se está haciendo y cómo se está haciendo. Se podrían generar espacios para que se haga una retroalimentación mutua.”

Fuente: Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela.

4.3.2.2 Resultados cuantitativos

- Desde la Oficina se han implementado acciones sugeridas por parte del equipo de trabajo.

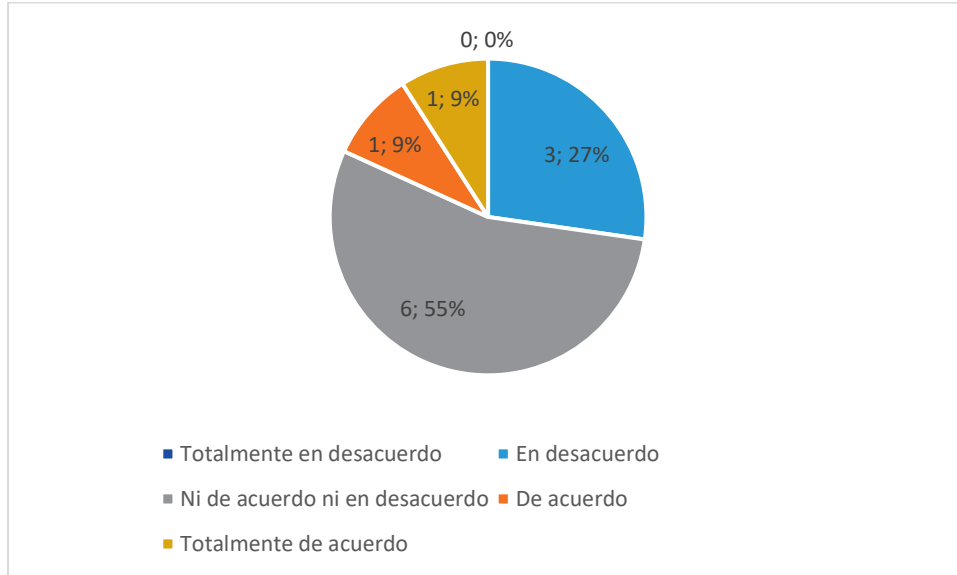
Figura 43. *Se han implementado acciones sugeridas por parte del equipo*



Fuente: Elaboración propia.

- Actualmente tengo algunas propuestas de mejora que podrían optimizar el desempeño del equipo de trabajo.

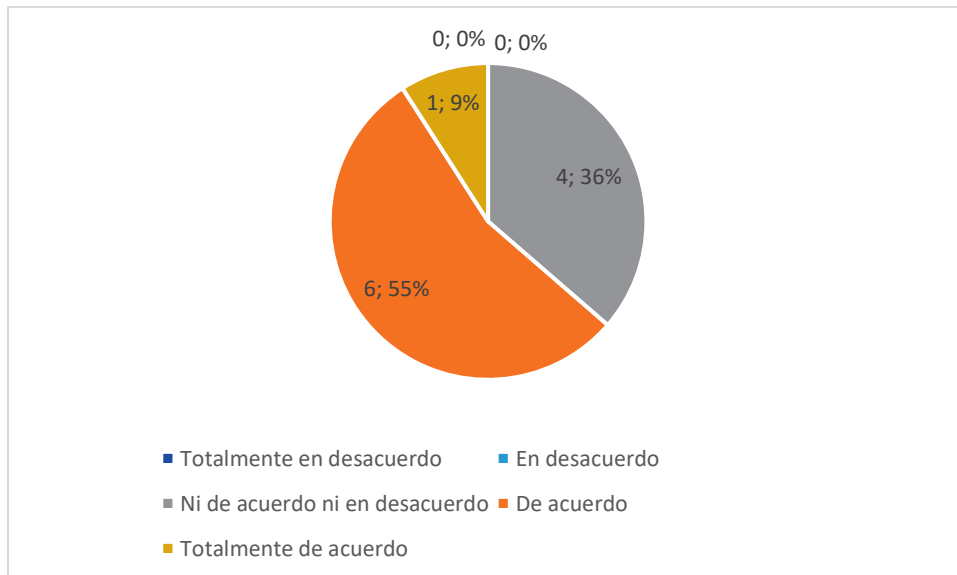
Figura 44. Tiene propuestas de mejora para optimizar el desempeño del equipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

- Usualmente cuando se implementa un cambio en la Oficina Local, este se mantiene en el tiempo.

Figura 45. Cuando se implementa un cambio, se mantiene en el tiempo



Fuente: Elaboración propia.

4.3.3 Recongelamiento: Forma de implementación del cambio

4.3.3.1 Resultados cualitativos

- ¿Cómo cree que podría implementarse el proceso del cambio?

“Si se podría implementar un proceso de cambio, porque todos tenemos la capacidad de asumir un cambio, pero no todos tenemos las mismas capacidades. Por ejemplo, existe la persona que desea aprender, y hay personas que se cierran y no tienen apertura”.

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

“Podría implementarse un plan de contingencia para ver si funciona una nueva reorganización.”

Fuente: Entrevista realizada a la Asistente Administrativa de la Oficina Local de Alajuela.

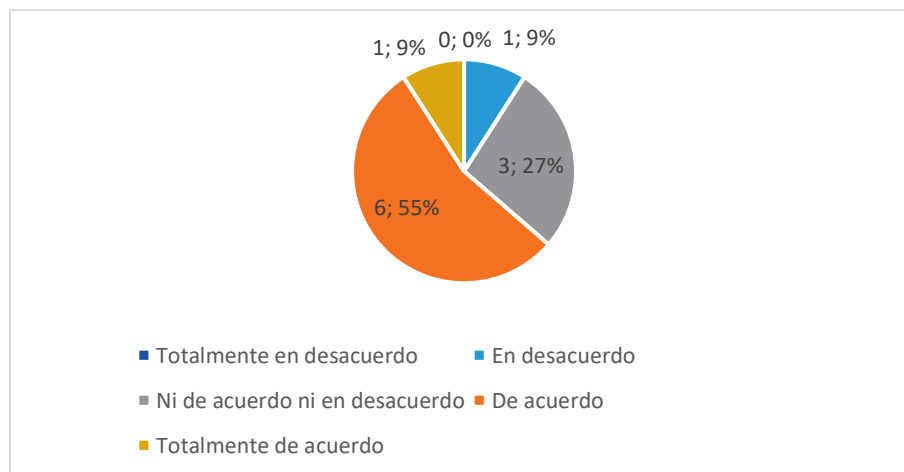
“Contar con recordatorios para la implementación de los seguimientos. Planificar los encuentros.”

Fuente: Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela.

4.3.3.2 Resultados cuantitativos

- Siempre se brinda seguimiento a los cambios que se aplican.

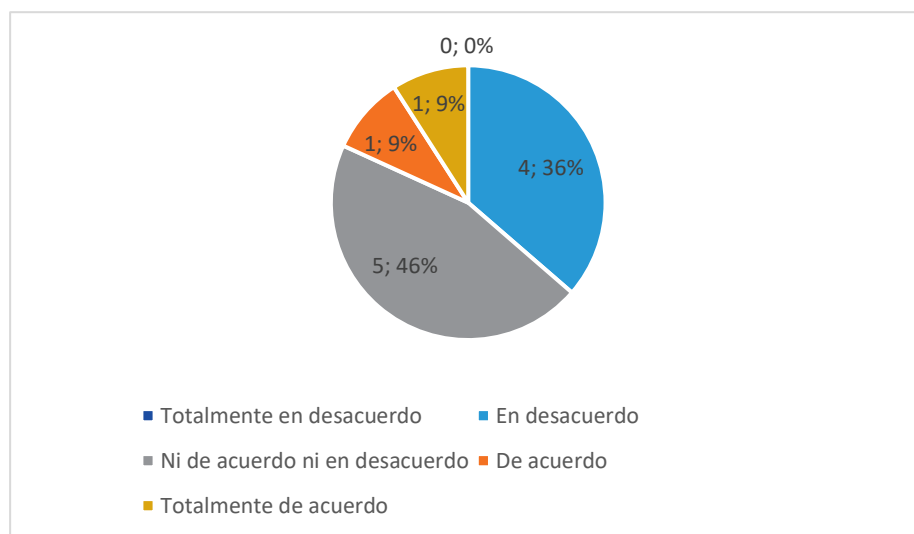
Figura 46. *Se brinda seguimiento a los cambios aplicados*



Fuente: Elaboración propia.

- Se realizan procesos de capacitación, con el objetivo de que cada colaborador/a, pueda adaptarse al cambio.

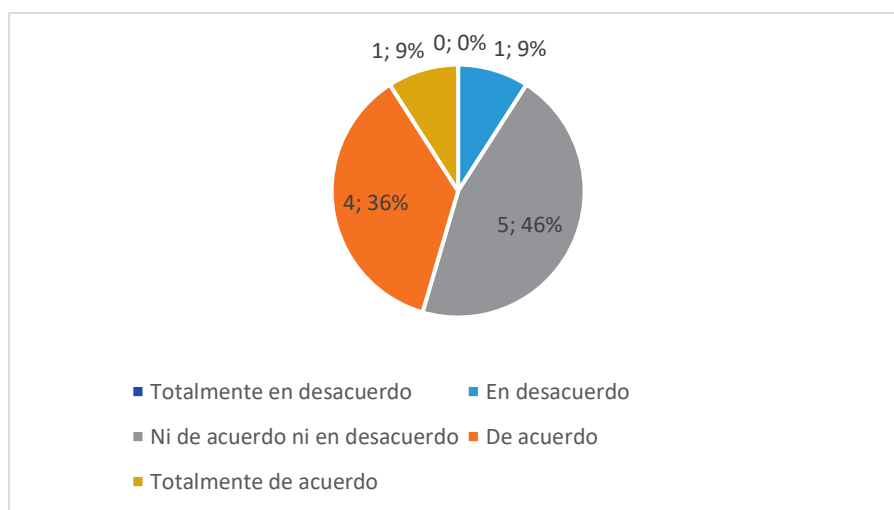
Figura 47. *Se emplean capacitaciones para facilitar la adaptación al cambio de las personas colaboradoras*



Fuente: Elaboración propia.

- La cultura organizacional favorece la consolidación de los cambios de mejora que se apliquen.

Figura 48. *La cultura organizacional facilita la consolidación de los cambios*



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En el presente apartado se realizó una interpretación sobre los resultados obtenidos, mismos que fueron presentados en el capítulo anterior, para el análisis de la información se retomaron resultados de investigaciones previas, y/o a la luz del marco referencial que sustentó la investigación.

5.1 Identificar la gestión actual de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en la Oficina Local de Alajuela del PANI

5.1.1 Planeación de la Oficina Local

En lo referente a la planeación, es posible retomar la definición expuesta en el marco referencial, específicamente la de Bernal (2022), quien indica que esta consiste en tomar decisiones en el presente con el fin de alcanzar determinados objetivos en el futuro (p. 41).

Asimismo, Pastor & Rengifo (2021) citados en los antecedentes, determinaron en su investigación una asociación estadística entre la planificación y el desempeño organizacional. Lo anterior, sustenta que la planeación cumple un rol crucial en las organizaciones y empresas, ya que permite estructurar y definir las acciones necesarias para lograr los objetivos propuestos.

En este sentido, la Oficina Local de Alajuela se guía principalmente por el Plan Operativo Institucional, a partir del cual se desarrolla la planificación a nivel local. Adicionalmente, el equipo de trabajo implementa acciones individuales orientadas a planificar sus labores con miras al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los resultados obtenidos evidencian que la mayoría del personal percibe que las acciones que se ejecutan son planeadas. No obstante, un 18% (equivalente a dos personas) manifestó una posición neutral, al indicar que no está de acuerdo ni en desacuerdo con dicha

afirmación. Por otra parte, en relación con la realización de acciones de planeación diferenciadas por áreas de trabajo, las percepciones del personal se encuentran divididas.

Es fundamental tener claridad sobre las acciones de planeación, siendo que éstas definen la forma en la que se van a desarrollar las funciones dentro de la institución. Por lo tanto, una adecuada planeación permite una mayor optimización de la gestión administrativa.

Por otro lado, en la investigación realizada por Mucha (2022), también citada en los antecedentes, se consideró que en medida en que se realicen acciones de mejora en el proceso de planeación, a nivel de productividad podrían evidenciarse mejoras de forma moderada.

Respecto a lo indicado con anterioridad, se evidencia que la planeación no influye solamente en el orden y la dirección de las funciones a nivel institucional, sino que puede tener un impacto positivo en la productividad, optimizándose de esta forma la gestión administrativa.

5.1.2 Estrategias de planeación que desarrollan

Como se estableció en el marco referencial, a partir de lo expuesto por Bernal (2022), la planeación permite emplear de manera más adecuada los recursos disponibles, además de orientar la toma de decisiones y reducir el nivel de incertidumbre al contar con un plan definido.

Si bien los resultados muestran que la mayoría de las personas colaboradoras planean su jornada laboral, las percepciones respecto a la gestión eficiente del tiempo en sus áreas de trabajo se encuentran divididas. Este hallazgo resalta la importancia del rol de la planeación como herramienta clave para optimizar el uso de los recursos disponibles, entre ellos, el tiempo, cuya adecuada gestión resulta esencial para el desempeño organizacional.

5.1.3 Estructura Organizacional a nivel local

Bernal (2022) según lo detallado en el marco referencial, visualiza que la organización se encarga de dar orden, definir una estructura organizativa, detallando las relaciones de autoridad y

responsabilidad, además de que se establecen cuáles son los recursos con los que se cuentan. Entonces posterior a planear, desde la organización se ordena la forma en la que se va a trabajar para cumplir con lo planeado.

Respecto a esto, en la Oficina Local de Alajuela, en la forma de organizarse se identifica que se encuentran ordenados por áreas, procesos y roles de trabajo. No obstante, una de las personas entrevistadas manifestó que, a nivel organizacional podrían estar mejor, visibilizando que cada persona debería asumir su rol en lo relacionado a la toma de decisiones.

Por lo tanto, la organización, tiene un papel de relevancia en la gestión administrativa, dado que ordena la forma en la que se van a desempeñar las funciones, lo cual es elemental para el logro de los objetivos institucionales.

5.1.4 Distribución de las funciones

Como parte de la aplicación del principio de la organización, se encuentra la distribución de las funciones. En relación con esto, se puede retomar la figura 3 del marco referencial, expuesta por Bernal y Sierra (2017), quienes, como parte del diseño de la estructura organizacional señalan que se encuentra la división y especialización del trabajo.

A partir de lo anterior, es preciso enfatizar que la distribución clara de las funciones en una empresa, organización o institución tiene un papel fundamental, siendo que se define cómo con los recursos humanos que se tienen disponibles se van a realizar las diversas funciones, además un análisis y ejecución adecuado de la distribución de las funciones, puede impactar de forma positiva la gestión administrativa.

En el caso de la Oficina Local, según las entrevistas aplicadas parece existir una forma establecida para la distribución de funciones; sin embargo, dos colaboradores manifestaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a la claridad en dicha distribución. Además, en cuanto a la claridad por parte del equipo en lo referente a las actividades asignadas las opiniones se encuentran divididas.

5.1.5 Determinar si se alinea la organización con la planeación

Como se indica en el marco referencia, y según se estableció en la figura 2, planteada por Bernal (2022) mediante la planeación se definen los objetivos de la empresa u organización, lo cual orienta los esfuerzos del personal para el cumplimiento de dichas metas. Por su parte la organización propicia el orden y establece la forma en la que se va a estructurar la empresa, organización o institución para alcanzar los objetivos.

En este sentido, debe existir congruencia entre la planeación y la organización, dado que esta última debe generar una estructura que la ejecución de lo planeado. La articulación efectiva de estos principios administrativos contribuye a la optimización de la gestión administrativa, en tanto permite que las funciones desarrollen de forma organizada y alineada con los fines institucionales.

Por otro lado, al analizar los resultados obtenidos, se evidencia que, en su mayoría, los colaboradores de la Oficina Local consideran que la planeación y la organización se encuentran debidamente alineadas.

5.1.6 Acciones desde la Coordinación para orientar al personal

Robbins y Coulter, citados por Bernal (2022), y mencionados en el marco referencial exponen que la dirección es una de las funciones fundamentales de la administración. Esta implica motivar e influir en las personas para que realicen sus tareas con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales.

En este sentido, la orientación al personal tiene un papel crucial en la gestión administrativa, pues permite guiar a las personas colaboradoras sobre cómo realizar sus funciones, o cuando algunas funciones no se están ejecutando correctamente y pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos.

Al analizar de los resultados, se evidencia que la mayoría de las personas perciben las acciones de la coordinadora relacionadas con la orientación del personal. En las encuestas, solo

una persona manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con que se les orienta para el cumplimiento de sus funciones.

5.1.7 Estrategias para motivar al personal a nivel local

En relación con la motivación como parte de la dirección, es pertinente destacar lo señalado por Pastor y Rengifo (2021), quienes, en su investigación citada en los antecedentes, comprobaron estadísticamente una relación significativa con intensidad moderada entre la dirección y la gestión administrativa, y el desempeño organizacional.

Por lo tanto, mantener a las personas colaboradoras motivadas debe considerarse una acción constante, debido a que puede incidir positivamente en el desempeño organizacional, y, por ende, en la optimización de la gestión administrativa.

Al analizar los resultados obtenidos mediante los instrumentos de recolección de datos aplicados, se evidencia que, en las entrevistas se señalan diversas acciones que emplea la Coordinadora para la motivación al equipo de trabajo. No obstante, en la encuesta, dos personas manifestaron una posición neutral respecto a si la jefatura se mantiene atenta para motivar al equipo.

5.1.8 Estrategias que emplea la coordinación para el logro de los objetivos institucionales

La implementación de estrategias por parte de la Coordinación para el logro de los objetivos institucionales se relaciona directamente con el principio de la dirección. Esto se sustenta en lo expuesto por Bernal (2022), citado en el marco referencial, quien señala que la dirección implica la relación entre los directivos y las personas colaboradoras, siendo fundamental contar con conocimientos sobre el capital humano y su comportamiento. De esta manera, se puede orientar adecuadamente al personal hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En este sentido, las acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos institucionales contribuyen a la optimización de la gestión administrativa, al facilitar el logro de las metas previamente establecidas.

Al analizar los resultados, se identifica que en las entrevistas se mencionan diversas estrategias empleadas por la Coordinación para procurar el logro de los objetivos institucionales. No obstante, en la encuesta las percepciones se encuentran divididas, una persona manifestó estar en desacuerdo con que desde la Coordinación se generen estrategias orientadas al cumplimiento de los objetivos, mientras que dos personas expresaron una postura neutral al respecto.

5.1.9 Proceso de inducción del personal

Hernández et al. (2020), como se citó en el marco referencial, consideran que la integración de personal abarca desde el proceso de inducción, la incorporación con el equipo de trabajo y la adaptación a la organización.

Por ello, es fundamental que, al ingresar una persona a una institución, organización o empresa cuente con un proceso de inducción que le aporte mayor claridad de los objetivos que tiene la institución. Esto permite que comprenda el propósito de las funciones que desempeña, lo que facilita su incorporación al equipo de trabajo y el adecuado desempeño de sus responsabilidades. En consecuencia, contar con personal claro respecto a sus funciones desde que se incorpora puede contribuir en la optimización de la gestión administrativa.

Al analizar de los resultados de la investigación, se evidencia por medio de las entrevistas, que en la Oficina Local no hay un proceso de inducción de personal específico, a nivel general el Departamento de Recursos Humanos realiza una inducción, la cual no precisamente coincide con la fecha de ingreso del personal nuevo. Al parecer, son las personas funcionarias de la Oficina quienes, por iniciativa propia, explican los aspectos básicos que permiten al nuevo integrante desempeñar sus funciones. Asimismo, en las encuestas, las percepciones sobre este tema se encuentran divididas.

5.1.10 Procesos de capacitación al personal y frecuencia

Según lo expuesto por Hernández et al. (2020), citado en el marco referencial, específicamente en lo planteado en la figura 4, la capacitación y desarrollo del personal son parte fundamental del proceso de integración del personal.

Es por lo anterior plasmado, que la capacitación del personal se configura en un tema de interés estratégico para empresas, organización o instituciones, ya que permite la adquisición de nuevos conocimientos que pueden aumentar la competitividad, así como la implementación de estrategias innovadoras que optimicen el desempeño de las funciones y, con ello, la gestión administrativa en general.

Sin embargo, a partir del análisis de los datos recopilados, se observa que, aunque en las entrevistas se menciona que al menos una vez al mes reciben información de capacitaciones, estas no se encuentran dirigidas a la totalidad del personal. En contraste con esto, los resultados de la encuesta muestran que cinco personas indicaron que los procesos de capacitación al personal ocurren rara vez.

5.1.11 Frecuencia en la que se realizan acciones de seguimiento a las labores del personal y realizar feedback

Hernández et al. (2020), como se citó en el marco referencial, plantean que el proceso de integración del personal debe entenderse como un proceso integral, el cual se relaciona estrechamente con la capacitación, el desarrollo del personal y el mantenimiento del factor humano. Dentro de este proceso, una de las responsabilidades clave de los directivos es valorar y fortalecer la competitividad de la empresa y, por ende, del equipo de trabajo, con el objetivo de alcanzar un nivel óptimo de desempeño.

En este sentido, las acciones de seguimiento y feedback pueden considerarse componentes esenciales de la integración del personal, ya que permiten brindar acompañamiento y orientación continua, en concordancia con lo propuesto por la teoría.

Asimismo, estas prácticas se encuentran vinculadas directamente al principio de control, el cual posibilita el monitoreo de los procesos organizacionales y, mediante la retroalimentación, la implementación de acciones correctivas orientadas a la mejora continua y a la optimización de la gestión administrativa.

Lo anterior se respalda en lo señalado por Bernal (2022) como se citó en el marco referencial, quien asegura que el control implica supervisar las actividades que se realizan desde la empresa, organización o institución para garantizar que respondan a los objetivos planeados y tomar acciones correctivas en caso de que se identifique una desviación.

Respecto a esto, al analizar los resultados de la investigación, en la entrevista se hace mención de diferentes estrategias que se emplean para la supervisión por parte de la Coordinación. No obstante, en la encuesta como resultado se tiene que hay seis personas que visualiza que las acciones de seguimiento y retroalimentación se realizan a veces, esto a diferencia del resto del equipo que considera que se realiza en una mayor frecuencia.

5.1.12 Espacios que realizan para promover la integración del personal y la frecuencia de estos

Como se citó en el marco referencial, Hernández et al. (2020) señalan que la integración del personal, hace referencia a un conjunto de etapas, entre las cuales se encuentra la adaptación de la persona a la organización y al equipo de trabajo.

Desarrollar acciones que faciliten la integración del personal tiene un papel fundamental. En respaldo de lo anterior, pueden retomarse las conclusiones de la investigación presentada en los antecedentes por Guerrero y Martínez (2021), quienes destacan que la implementación de iniciativas orientadas al fortalecimiento del clima organizacional contribuir a generar un ambiente laboral sano, fomentar el sentido de pertenencia en las personas colaboradoras y promover el compromiso y responsabilidad en la ejecución de sus funciones.

Este tipo de acciones puede tener un impacto positivo en la optimización de la gestión administrativa, considerando que puede motivar al personal y esto en consecuencia, mejorar su rendimiento.

Al analizar los resultados de esta investigación, se observa que desde el área administrativa (Asistentes Administrativas y la Coordinación) se identifican diversas acciones orientadas a la integración de personal. Sin embargo, los datos obtenidos mediante la encuesta, una persona del equipo de trabajo señaló que estas actividades rara vez se promueven, y dos manifestaron una postura neutral respecto a su frecuencia.

5.1.13 Determinar la forma en la que se ejerce el control desde la Coordinación

Pilla (2022) cuya investigación se expone en los antecedentes, explica que el control se configura en una herramienta para las empresas, pues desde la gestión pública, se busca el cumplimiento de los objetivos y la excelencia en la prestación de los servicios.

Por medio de la investigación, el autor comprobó la existencia de una relación entre el control interno y la gestión administrativa. Incluso recomendó que se fomentara una cultura de control, por medio de la cual se direccionaran los diferentes procesos, para garantizar la eficiencia en el uso de los recursos.

En este sentido, el control permite verificar que los recursos se empleen de una forma eficiente, lo que contribuye a la optimización la gestión administrativa de una organización, empresa o institución.

Al analizar los resultados obtenidos en esta investigación, se observa que no hay total coincidencia entre la teoría y la percepción de los participantes. Dos de las personas entrevistadas indicaron que el control se realiza mediante revisiones generales. Sin embargo, una de las personas consultadas percibe que las acciones emprendidas desde la Coordinación van más allá del control.

5.1.14 Determinar la forma en la que se mide el cumplimiento de los objetivos institucionales

En la investigación de Pastor y Rengifo (2021), citada en los antecedentes, se identificó la existencia de una relación entre las variables de la dimensión de control, de la gestión administrativa y el desempeño organizacional.

De manera complementaria, Bernal (2022), citado en el marco referencial, plantea que el control es un proceso mediante el cual se regulan y evalúan las distintas actividades que se llevan a cabo en una empresa, organización o institución.

En este sentido, el control puede entenderse como un mecanismo que permite medir el cumplimiento de los objetivos institucionales, facilitando la realización de ajustes y la implementación de acciones de mejora orientadas a fortalecer tanto el desempeño organizacional, como la gestión administrativa.

Al analizar los resultados obtenidos en la presente investigación, se observa que las personas entrevistadas coinciden en que, en la Oficina Local, existen herramientas que permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales, lo cual respalda los planteamientos teóricos anteriormente mencionados.

5.1.15 Cumplimiento con los plazos institucionales, como se brinda seguimiento a los mismos

Bernal (2022) como se cita en el marco referencial, sostiene que desde el control se regulan las actividades organizacionales. Además, explica que, sin la existencia de una planeación, organización y dirección, no sería posible ejercer el control. Siendo que el control se efectúa sobre lo planeado.

Con base en esta perspectiva teórica, se entiende que los plazos se establecen durante el proceso de planeación, mientras que el control tiene la función de dar seguimiento al cumplimiento de dichos plazos.

En relación con los resultados obtenidos a través de las entrevistas, se evidencia que en la Oficina Local existen mecanismos implementados desde la Coordinación para supervisar el

cumplimiento de los plazos institucionales. No obstante, una de las personas entrevistadas indicó que, en ocasiones, los plazos no se cumplen debido a las cargas laborales. Otra señaló que se brindan recomendaciones a las profesionales para que prioricen tareas, y también se mencionó que desde el área legal se emiten recordatorios relacionados con los plazos.

5.1.16 Determinar las acciones de mejora que han surgido del control.

Como se citó en el marco referencia, Bernal (2022) explica que el control implica la supervisión de las diferentes actividades que se realizan en una empresa, organización o institución, con el fin de que se encuentren ajustadas a lo planeado, y de aplicar acciones correctivas en caso de algunas desviaciones.

Lo anterior, respalda que implementar acciones de mejora, pueden optimizar los resultados de las actividades organizacionales y, en consecuencia, tener un impacto positivo en la gestión administrativa.

Esta perspectiva también se encuentra respaldada por una de las conclusiones de la investigación de Pastor y Rengifo (2021) citados en los antecedentes, quienes señalan que una buena gestión administrativa (con una adecuada planeación, organización, dirección y control) favorece el desempeño organizacional.

Al analizar los resultados obtenidos en la presente investigación, se observa que dos de las funcionarias entrevistadas logran identificar acciones de mejora que han surgido por medio del control implementado. No obstante, una de las colaboradoras, percibe que el control no ha generado mejoras.

5.2 Catalogar actividades relacionadas con la gestión de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en la Oficina Local de Alajuela del PANI

5.2.1 Acciones de planeación desde cada una de las áreas de trabajo de la Oficina Local

Bernal (2022) citado en el marco referencial, señala que diversos estudios han determinado que cuando las actividades se planean, tienen más probabilidad de éxito en el cumplimiento de los objetivos.

En este sentido, la planeación adquiere un papel fundamental, ya que permite tener claridad sobre los objetivos y, en consecuencia, facilita su cumplimiento.

En cuanto a esto, los resultados de la investigación evidencian que las personas entrevistadas tienen conocimiento y conciencia sobre diversas acciones de planeación que llevan a cabo para cumplir con sus funciones específicas. No obstante, al analizar los datos obtenidos a través de la encuesta, se observa una división de opiniones en relación con la realización de reuniones de planeación en equipo. Una persona señaló que estas reuniones se realizan rara vez, dos indicaron que ocurren ocasionalmente, mientras que el resto afirmó que se llevan a cabo siempre o casi siempre.

5.2.2 Frecuencia de las actividades de planeación

Según Bernal (2022), como se cita en el marco referencia, la planeación implica la revisión de la filosofía organizacional, la definición de los objetivos organizacionales y el diseño de estrategias para su cumplimiento. Además, conlleva el establecimiento de planes de acción que permiten unificar y coordinar las actividades que se desarrollan en la empresa, institución u organización.

Con base en esta perspectiva teoría, la planeación de las actividades permite estructurar y anticipar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos. Asumir estas prácticas dentro de las organizaciones podría, en consecuencia, optimizar la gestión administrativa.

Al analizar los resultados obtenidos de la entrevista, se observa una diversidad de opiniones. Por un lado, se reconoce que existen reuniones de equipo con la Coordinación, las cuales pueden ser consideradas espacios de planeación. Sin embargo, a nivel administrativo, señalan percibir una carencia de espacios definidos para tratar temas específicos del área. Adicionalmente, desde la Coordinación se indica que estos espacios no están institucionalizados, sino que se generan únicamente cuando es necesario cumplir con plazos establecidos por la institución.

5.2.3 Frecuencia de planeación del rol del trabajo

Bernal (2022), como se cita en el marco referencial, (específicamente en la figura 3) establece las razones por las que la planeación tiene un rol crucial en las organizaciones. Entre las razones se indica que se logra la optimización de los recursos.

Conforme a la teoría, se puede considerar que planear un rol de trabajo contribuye a una mejor utilización de los recursos disponibles. En este sentido, la planeación no solo favorece el cumplimiento de objetivos, sino que también mejora significativamente la gestión administrativa.

En relación con lo anterior, el análisis de los resultados de la encuesta aplicada en esta investigación revela que la mayoría de las personas colaboradoras considera que la planeación del rol de trabajo se realiza con frecuencia. Solo una persona manifestó que dicha planeación ocurre ocasionalmente.

5.2.4 Acciones que desarrollan para organizarse

Según Bernal (2022), citado en el marco referencial, la organización implica ordenar, estructurar, asignar responsabilidades a las personas en la ejecución de actividades y definir los recursos necesarios para cumplir con los objetivos institucionales.

Desde esta perspectiva teórica, se entiende que organizar implica establecer la forma en que una empresa, organización o institución se estructura para dar respuesta a los objetivos

previamente planeados. Asimismo, cuando dicha organización se orienta en función de lo planificado, puede tener un impacto positivo en la gestión administrativa.

Al analizar los resultados obtenidos a partir del instrumento aplicado, se identifica que dos de las personas entrevistadas coinciden en que existe un proceso de organización. Respecto a esto, desde la Coordinación de la Oficina Local se describieron acciones específicas que permiten organizar el trabajo.

Sin embargo, una de las personas entrevistadas señala que, debido a que las acciones ya están definidas y se comunican durante las reuniones, no considera que existan actividades concretas de organización. De igual forma, se expone por una de las personas entrevistadas, una debilidad relacionada con la comunicación, ya que, según lo expresado, en ocasiones “se dan por sentadas las cosas”.

Por su parte, en la encuesta, se percibe que la mayor parte de personas colaboradoras están de acuerdo con que cuentan con estrategias para la organización del trabajo, pero hay una persona que está en total desacuerdo.

5.2.5 Acciones que realiza la Oficina Local relacionadas con la selección del personal

Entre las acciones que expone Hernández et al. (2020) como parte de las actividades comprendidas en la integración de personal, se incluye la planeación del factor humano, el desarrollo del proceso de reclutamiento y la implementación de técnicas de selección de las personas colaboradoras.

Con relación a los resultados obtenidos en esta investigación, se evidencia que las personas entrevistadas poseen claridad respecto a las funciones que competen a la Oficina Local en materia de selección de personal. Sin embargo, al explorar la percepción de objetividad en los procesos de selección, así como la existencia de criterios claros y conocidos, las respuestas mostraron cierta disparidad. Aunque la mayoría de las personas encuestadas manifestó estar de acuerdo o

totalmente de acuerdo con la afirmación de que los criterios de selección son claros y objetivos, entre dos y tres participantes adoptaron una posición neutral.

En lo que respecta a la garantía de equidad en los procesos de selección, igualmente, los resultados estuvieron divididos, cabe destacar que una de las personas encuestadas expresó estar totalmente en desacuerdo y dos tienen una posición neutral.

5.2.6 Proceso desde el ingreso del personal y las actividades que se realizan

Según Hernández et al. (2020), citados en marco referencial, entre las actividades del proceso de integración del personal se encuentra la planificación y ejecución del proceso de inducción.

Este proceso tiene un papel importante, dado que brinda a las personas colaboradoras las herramientas necesarias para que puedan desempeñar sus funciones de forma adecuada, además de permitirles conocer a más profundidad la empresa, institución u organización en la que iniciaran sus funciones.

En relación con lo anterior, el análisis de los resultados de la entrevista (implementada como parte de la investigación), evidencia que, a nivel de la Oficina Local, no se cuenta con un proceso definido de inducción. Hay una capacitación general que se realiza desde el Departamento de Recursos Humanos. No obstante, en los resultados de la encuesta aplicada, las respuestas reflejan una opinión dividida por parte del personal sobre el proceso de inducción.

5.2.7 Procesos de capacitación del personal

Respecto al proceso de capacitación del factor humano, como indica Hernández et al. (2020) mencionados en el marco referencial, que la capacitación es parte del proceso de integración del personal. Esta busca que las personas colaboradoras se encuentren actualizadas respecto al ejercicio de sus funciones.

En cuanto a lo mencionado, se deben concebir los procesos de capacitación como una práctica estratégica de las empresas, organizaciones o instituciones, pues permite que se adquieran

nuevos conocimientos que potencien la eficiencia operativa. Aunado a lo esto, al tener mejoras en el desempeño individual y colectivo se maximizan los recursos disponibles, generando un impacto positivo en la gestión administrativa.

En concordancia con lo anterior, los resultados de la investigación, evidencian que la mayoría de las personas colaboradoras coinciden en su percepción de que hay capacitaciones vinculadas con las necesidades de cada puesto. No obstante, cuatro personas tienen una posición neutra y una persona está en total desacuerdo.

Por su parte, en su mayoría el personal está totalmente de acuerdo o de acuerdo en que se les ofrecen oportunidades para proponer temas de capacitación, pero nuevamente se identificaron cuatro respuestas con una posición neutral.

5.2.8 Acciones que se realizan para la retención del personal

Según Hernández et al. (2020), la integración del personal no se limita únicamente al proceso de inducción, sino que comprende una serie de elementos que incluyen también la capacitación y el mantenimiento del personal. Se trata, por tanto, de un proceso integral orientado a facilitar la adaptación del colaborador a su nuevo entorno laboral y a fortalecer su permanencia dentro de la organización.

La implementación de diferentes acciones dentro del proceso de integración puede ayudar a la retención del personal, especialmente en el corto plazo, minimizando los riesgos de rotación temprana. Garantizar una integración adecuada desde el ingreso permite que las personas colaboradoras se especialicen progresivamente en sus funciones, lo cual tiene un impacto positivo en su desempeño y, por ende, la gestión administrativa.

No obstante, es importante aclarar que la retención del personal no debe considerarse una acción exclusiva del proceso de integración. Pues, la retención implica un conjunto de estrategias sostenidas a lo largo del ciclo de vida laboral del talento humano, enfocadas en mantener su motivación, compromiso y permanencia dentro de la empresa, organización o institución.

En relación con lo anterior, por medio de las entrevistas realizadas en la investigación las dos Asistentes Administrativas no perciben que se realicen acciones de retención de personal, respecto a esto, la Coordinadora, en su respuesta menciona los esfuerzos que ella desde sus posibilidades realiza para la retención del personal.

Por otro lado, en las encuestas la mayoría están de acuerdo en que se promueve un buen clima laboral, pero las opiniones sobre las oportunidades para el crecimiento profesional y el reconocimiento de logros se encuentran divididas.

5.3 Relacionar el estado actual de la gestión de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control con las actividades y recomendaciones de mejora y cambio organizacional

5.3.1 Descongelamiento: Elementos que identifica en el ámbito laboral que no está funcionando.

Chiavenato (2022), citado en el marco referencial, señala que el descongelamiento corresponde al momento en que una empresa, organización o institución reconoce la necesidad de realizar un cambio, lo que implica desaprender prácticas viejas que ya no resultan efectivas.

En relación con este concepto, los resultados de las entrevistas realizadas, muestran que las Asistentes Administrativas y la Coordinadora identifican acciones que deben ser modificadas desde el contexto laboral. Este hallazgo coincide con los resultados obtenidos en las encuestas, donde la mayoría de las personas colaboradoras está de acuerdo en que hay procesos que no responden a las demandas actuales.

No obstante, en lo que respecta a la existencia de prácticas que afectan la eficiencia de la Oficina, las opiniones de las personas colaboradoras se encuentran divididas.

Por otro lado, en su mayoría las personas colaboradoras están totalmente de acuerdo o de acuerdo con que existen aspectos que requieren cambios para lograr una mejora. Pero, cinco

personas que tienen una posición neutra frente a la afirmación de que se ha tomado en cuenta la posición del equipo de trabajo para la proposición de estrategias de mejora.

5.3.2 Cambio: Acciones de mejora que propondría.

Chiavenato (2022) señala que el cambio organizacional ocurre cuando las personas identifican y adoptan nuevas prácticas, modificando la forma en que realizan su trabajo. Este proceso implica no solo reconocer la necesidad de cambio, sino también comprometerse con su implementación.

En respuesta a esta idea, los resultados de las entrevistas reflejan que tanto la Coordinadora como una de las Asistentes Administrativas plantean acciones concretas que podrían ejecutarse a nivel de la Oficina Local para promover mejoras, particularmente en áreas relacionadas con la organización, dirección y control.

Por su parte, en las encuestas aplicadas, la mayoría del equipo de trabajo considera que se han implementado acciones sugeridas por el propio personal, lo cual denota cierto grado de participación en los procesos de mejora. Sin embargo, al consultar sobre la existencia de ideas actuales orientadas a optimizar el desempeño del equipo, las respuestas se muestran divididas, con una mayoría de personas en posición neutral.

De igual forma, seis personas afirmaron que los cambios implementados suelen mantenerse en el tiempo, mientras que cuatro expresaron una postura neutral al respecto.

5.3.3 Recongelamiento: Forma de implementación del cambio

Chiavenato (2022), afirma que el recongelamiento representa la etapa en la que las personas han aprendido e integrado una nueva práctica, convirtiéndola en parte de su comportamiento habitual dentro de la organización, empresa o institución.

En concordancia con esta idea, los resultados de las entrevistas indican que, en la Oficina Local, se han planteado estrategias que podrían facilitar la implementación efectiva del cambio. Además, una de las Asistentes Administrativas destaca la importancia del rol activo de las

personas en este proceso, enfatizando que la actitud y la apertura al cambio son factores clave para su concreción y sostenibilidad.

Por otro lado, los datos obtenidos mediante la encuesta, muestran una percepción dividida respecto a si se brinda un seguimiento adecuado a los cambios implementados. Asimismo, las opiniones también están divididas en cuanto al uso de capacitaciones como herramienta para facilitar la adaptación al cambio por parte del personal. A esto se suma la percepción mixta sobre si la cultura organizacional actual favorece la consolidación de los cambios.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el apartado se detallan las principales conclusiones y recomendaciones que se identificaron a partir del análisis realizado del trabajo de investigación. Se sintetizaron los principales hallazgos y contemplando estos se establecen recomendaciones para que se consideren en busca de la mejora continua.

6.1.1 Identificar la gestión actual de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en la Oficina Local de Alajuela del PANI

6.1.1.1 Planeación de la Oficina Local

Tabla 6. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
En la Oficina Local en sus funciones es guiada por el Plan Operativo Institucional, conforme a este se desarrollan acciones de planeación a nivel local, esto para cumplir con los objetivos, además el personal señala que desarrolla acciones individuales de planeación. Sin embargo, hay un 18% de personal tuvo una posición neutral respecto a si las acciones que se ejecutan son debidamente planeadas, lo que evidencia la necesidad de realizar revisiones de estos procesos y que sean fortalecidos, así como la comunicación interna.	Se recomienda realizar revisiones periódicas al proceso de planeación de la Oficina Local, pues se requiere asegurar que se tenga claridad de las metas y una ruta estratégica estructurada para su cumplimiento. Una adecuada planeación facilita el cumplimiento de objetivos, puede mejorar la productividad y esto tener un impacto positivo en la gestión administrativa.

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.2 Estrategias de planeación que desarrollan

Tabla 7. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
<p>En lo relacionado con las estrategias de planeación implementadas, el personal de la Oficina Local coincidió en que su jornada laboral se encuentra debidamente planeada. No obstante, respecto a la gestión eficiente del tiempo las posiciones se encontraron divididas. Esta situación evidencia la necesidad de adoptar medidas que, orientadas a optimizar el uso de los recursos disponibles, especialmente el tiempo, como elemento en la productividad y la eficiencia organizacional.</p>	<p>Se recomienda, establecer plazos y tiempos específicos para el cumplimiento de las tareas asignadas, con el fin de fomentar un uso más eficiente del tiempo laboral. Pues esta acción puede contribuir significativamente a mejorar el desempeño organizacional y a fortalecer la capacidad de gestión de la Oficina Local.</p>

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.3 Estructura Organizacional a nivel local

Tabla 8. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
<p>En la Oficina Local pese a que se coincide en la estructura organizacional, por áreas, procesos y roles de trabajo, se identifican oportunidades de mejora. Específicamente, se identificó la necesidad de reforzar el cumplimiento de las funciones asignadas, particularmente en lo relacionado a la toma de decisiones, aspecto clave para fortalecer la gestión administrativa.</p>	<p>Se recomienda que, desde la Coordinación, se verifique que cada persona del equipo de trabajo cumpla con las funciones que le han sido asignadas, en concordancia con la estructura organizacional establecida a nivel local. Lo anterior es fundamental para que se puede asegurar que cada persona funcionaria se encuentre asumiendo sus responsabilidades de forma adecuada, fortaleciendo el cumplimiento de los objetivos institucionales y la mejora continua en la gestión administrativa de la Oficina Local.</p>

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.4 Distribución de las funciones

Tabla 9. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
<p>Se determinó que en la Oficina Local, si bien hay una estructura para la distribución de las funciones, algunas personas del equipo de trabajo tienen una posición neutral respecto a si existe una forma determinada de distribuir las funciones. Las percepciones divididas sobre las funciones asignadas, muestran la necesidad de reforzar la comunicación interna respecto a estos aspectos. Lo anterior, considerando que una distribución clara de funciones garantiza que cada persona conozca sus responsabilidades y contribuye directamente al cumplimiento de los objetivos institucionales. De no abordarse esta situación, podría afectarse el desempeño individual, generar confusión dentro del equipo de trabajo y tener un impacto negativo en la gestión administrativa.</p>	<p>Como recomendación se considera oportuno que se fortalezca la comunicación sobre la forma en la que se distribuyen las funciones y tomar acciones que potencien la comunicación, verificando que todo el equipo de trabajo tenga conocimiento de las funciones que tiene asignadas, facilitando el cumplimiento con las mismas.</p>

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.5 Determinar si se alinea la organización con la planeación

Tabla 10. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
<p>A partir de los hallazgos de la investigación, se concluye que la Oficina Local de Alajuela se encuentra organizada conforme a la planeación institucional establecida. Esto significa que su estructura organizativa y operativa se orienta hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, reflejando una</p>	<p>Se recomienda monitorear periódicamente que la organización interna de la Oficina Local se mantenga alineada con la planeación institucional. Este seguimiento permitirá identificar posibles desviaciones o áreas que requieran ajustes, lo cual no solo favorecerá el cumplimiento de los objetivos establecidos,</p>

alineación entre la planificación y la ejecución de las funciones.	sino que también contribuirá a la optimización de la gestión administrativa, al promover una ejecución más eficiente y coherente de las funciones institucionales.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.6 Acciones desde la Coordinación para orientar al personal

Tabla 11. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
Se concluye que, desde la Coordinación de la Oficina Local de Alajuela, se implementan acciones orientadas a guiar al personal en el cumplimiento de sus funciones. No obstante, una de las personas entrevistadas manifestó una posición neutral respecto a dicha orientación, lo que indica que aún existen oportunidades de mejora en los procesos de acompañamiento y seguimiento al equipo de trabajo.	Se recomienda desarrollar acciones intencionadas de seguimiento y orientación, que permitan acompañar de forma sistemática el desempeño de cada persona en sus funciones. Esto implica establecer mecanismos de comunicación claros, procesos de retroalimentación continua y espacios de apoyo, con el fin de asegurar que todo el equipo de trabajo reciba la orientación necesaria para cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva. Lo anterior puede facilitar la optimización de la gestión administrativa, al promover una mayor coordinación, claridad en las funciones y eficiencia en la ejecución de tareas.

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.7 Estrategias para motivar al personal a nivel local

Tabla 12. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
Si bien la mayor parte del personal percibió que la Coordinadora se muestra atenta para motivar al equipo, se evidenció que una parte del personal mantiene una postura neutral al	Se recomienda reforzar las estrategias de motivación laboral por medio de acciones sistemáticas y visibles por parte de la jefatura, tales como el reconocimiento del desempeño,

<p>respecto. Esto resalta la importancia de considerar la motivación como una función esencial de la dirección, ya que influye directamente en el desempeño del personal y, por tanto, en la eficacia de la gestión administrativa.</p>	<p>la creación de espacios de escucha activa y la promoción del bienestar organizacional. Velar porque todos los colaboradores se sientan motivados puede generar un ambiente laboral positivo, lo que contribuye al fortalecimiento del desempeño organizacional y a una gestión administrativa más eficiente.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.8 Estrategias que emplea la coordinación para el logro de los objetivos institucionales

Tabla 13. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
<p>Con base en los resultados obtenidos, se concluye que algunas de las percepciones sobre las acciones de la Coordinación en lo referente al cumplimiento de los objetivos institucionales son neutrales, lo que sugiere oportunidades de mejora en la forma en que se comunican, ejecutan y visibilizan dichas estrategias. El fortalecimiento de este aspecto puede impactar positivamente en la gestión administrativa, al asegurar un enfoque más claro y compartido en torno al cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>	<p>Se recomienda que, de manera constante y colaborativa, la Coordinación analice junto al equipo de trabajo estrategias que favorezcan el cumplimiento de los objetivos institucionales. Esto incluye generar espacios de diálogo, retroalimentación y planificación conjunta, que permitan alinear los esfuerzos individuales con las metas organizacionales, fortaleciendo así la eficacia institucional y optimizando la gestión administrativa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.9 Proceso de inducción del personal

Tabla 14. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
<p>Se concluye que en la Oficina Local no se cuenta con un proceso formal de inducción para el personal de nuevo ingreso. Si bien esta función parece ser responsabilidad del</p>	<p>Se recomienda estructurar un proceso de inducción específico para la Oficina Local, que permita recibir y orientar adecuadamente al nuevo personal desde su primer día. Este</p>

<p>Departamento de Recursos Humanos, la inducción no se realiza de manera inmediata al ingreso del personal, lo cual representa una limitación importante. Este proceso es esencial para contextualizar a los nuevos colaboradores, brindarles información clave sobre la institución y orientarlos adecuadamente respecto a las funciones que se les asignan.</p>	<p>proceso debe complementar la capacitación brindada por el Departamento de Recursos Humanos y enfocarse en aspectos operativos, organizativos y funcionales del entorno local. Implementar esta inducción contribuirá a facilitar la integración del personal, reducir la curva de aprendizaje inicial y asegurar que cuenten con las herramientas necesarias para desempeñar eficazmente sus funciones desde el inicio.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.10 Procesos de capacitación al personal y frecuencia

Tabla 15. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
<p>La investigación muestra que, aunque existen esfuerzos por promover la capacitación del personal, estas acciones no se perciben como constantes ni inclusivas para todos los miembros del equipo. Esta situación representa una oportunidad de mejora, ya que la capacitación continua no solo fortalece el conocimiento técnico del personal, sino que también contribuye a su integración y adaptación al entorno institucional, impactando positivamente en el cumplimiento de sus funciones y en la optimización de la gestión administrativa.</p>	<p>Se recomienda valorar el diseño de un plan de capacitación basado en las principales necesidades formativas del personal de la Oficina Local, y coordinar con otras instituciones o con el propio equipo de trabajo para ejecutar capacitaciones a nivel local, como complemento a las alternativas ofrecidas por el Departamento de Recursos Humanos.</p> <p>Asimismo, es fundamental continuar comunicando y visibilizando dichas necesidades tanto al Departamento de Recursos Humanos como a la Dirección Regional, según corresponda.</p> <p>Lo anterior tiene como finalidad asegurar una capacitación constante, accesible y pertinente, que favorezca la integración efectiva del personal, mejore su desempeño y contribuya a</p>

	fortalecer la gestión administrativa en su conjunto.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.11 Frecuencia en la que se realizan acciones de seguimiento a las labores del personal y realizar feedback

Tabla 16. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
Se concluye que, si bien se mencionan acciones de seguimiento a las labores del personal y procesos de retroalimentación, estas son percibidas por parte del equipo de trabajo como acciones que se realizan solo ocasionalmente. Esta percepción evidencia un área de mejora, ya que tanto el seguimiento como la retroalimentación son elementos fundamentales en el proceso de integración del personal y en la consolidación del desempeño de quienes ya forman parte de la organización. Estos mecanismos no solo orientan al personal en el cumplimiento de sus funciones, sino que también fomentan la mejora continua y, en consecuencia, contribuyen a la optimización de la gestión administrativa.	Se recomienda que la Coordinación establezca espacios programados para realizar seguimiento a las funciones del personal, así como para ofrecer retroalimentación. Estas acciones deben estar dirigidas tanto a quienes se integran recientemente como al personal con mayor antigüedad, de modo que se fortalezca la mejora continua y se potencie el desempeño general de la Oficina Local.

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.12 Espacios que realizan para promover la integración del personal y la frecuencia de estos

Tabla 17. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
Los resultados obtenidos reflejan que, en la Oficina Local, existen acciones impulsadas desde la Coordinación y el equipo de trabajo	Se recomienda establecer una programación periódica de actividades de integración, comunicada de forma clara y oportuna a todo

<p>orientadas a fomentar la integración del personal. Sin embargo, la frecuencia de estas actividades no es percibida de manera uniforme por todos los miembros del equipo, lo que evidencia una brecha entre la planificación y la percepción real del personal respecto a la regularidad y efectividad de estos espacios. Esta situación puede limitar el impacto positivo que dichas iniciativas podrían generar sobre el clima organizacional, la motivación, el sentido de pertenencia, así como en la adaptación, el compromiso y el desempeño laboral. Asimismo, es importante considerar que el fortalecimiento de estos aspectos también puede repercutir favorablemente en la gestión administrativa.</p>	<p>el personal, con el fin de garantizar su continuidad y visibilidad. Es igualmente fundamental involucrar a los colaboradores en la planificación de estas iniciativas, de manera que respondan de forma más efectiva a sus intereses, expectativas y necesidades. Esta estrategia no solo puede fortalecer la integración del personal, sino también fomentar vínculos laborales más sólidos, y contribuir a una mayor cohesión y compromiso dentro del equipo de trabajo.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.13 Determinar la forma en la que se ejerce el control desde la Coordinación

Tabla 18. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
<p>A partir de la investigación realizada, se concluye que, desde la Coordinación de la Oficina Local, se asumen diversas acciones vinculadas al control. Sin embargo, existe una percepción de que algunas de estas acciones exceden el alcance técnico que corresponde a la función de control ejercida por los directivos. Esta discrepancia impresiona una posible falta de claridad en la definición y comunicación de los procesos de control, lo que puede generar confusión o resistencia.</p>	<p>Se recomienda que la Coordinación analice la pertinencia de las acciones que actualmente se desarrollan como parte del control, verificando que estas se ajusten al objetivo técnico del proceso. Es fundamental que dichos espacios sean adecuadamente planificados, cuenten con objetivos claros y estén alineados con los principios del control organizacional. Esto permitirá evitar posibles resistencias por parte del personal, y asegurar que el proceso de control contribuya</p>

	efectivamente a la mejora continua y a la optimización de la gestión administrativa.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.14 Determinar la forma en la que se mide el cumplimiento de los objetivos institucionales

Tabla 19. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
Se concluye que en la Oficina Local existen mecanismos establecidos y funcionales para medir el cumplimiento de los objetivos institucionales, lo cual representa un elemento clave dentro del proceso de control organizacional. Esta práctica contribuye a supervisar el cumplimiento de las funciones asignadas y permite detectar posibles limitaciones en el desarrollo de los procesos. A partir de estos resultados, es posible implementar acciones correctivas orientadas a la mejora continua, fortaleciendo así tanto el desempeño organizacional como la eficiencia en la gestión administrativa.	Se recomienda que a nivel Dirección Regional y de Oficina Local realice un análisis periódico y técnico de los mecanismos utilizados para medir el cumplimiento de los objetivos institucionales, para garantizar su pertinencia y efectividad. Esta revisión debe permitir realizar los ajustes necesarios para asegurar que dichos mecanismos sigan contribuyendo al fortalecimiento del control, la toma de decisiones oportunas y la mejora continua de los procesos administrativos.

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.15 Cumplimiento con los plazos institucionales, como se brinda seguimiento a los mismos

Tabla 20. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
Es posible concluir que en la Oficina Local cuentan con estrategias que permiten dar seguimiento al cumplimiento de los plazos institucionales, estos implementados desde la Coordinación, esto evidencia una intención clara de ejercer control sobre las metas planeadas. No obstante, también se identifican	Se recomienda a la Coordinación fortalecer los mecanismos de seguimiento a los plazos institucionales, enfocándose en acciones de acompañamiento y coordinación que faciliten el cumplimiento de los objetivos definidos a nivel institucional. Se debe reforzar la implementación de recordatorios, así como

<p>factores que pueden afectar el cumplimiento de los plazos, como la sobrecarga laboral. Se reconoce la existencia de recordatorios y recomendaciones para velar por el cumplimiento de los plazos, se considera que estos esfuerzos pueden fortalecerse para asegurar una mayor efectividad en el seguimiento y cumplimiento de los plazos establecidos, esto siempre en procura de una optimización de la gestión administrativa.</p>	<p>emplear otras estrategias como el fomento de la comunicación interna sobre prioridades, y la gestión eficiente de la carga laboral. Aunque la planificación de los objetivos institucionales no es competencia directa de la Coordinación, sí lo es su seguimiento, por lo cual resulta clave optimizar las estrategias que permitan mejorar la eficiencia en la ejecución de los procesos y procurar, en medida de lo posible, el respeto a los plazos establecidos.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.16 Determinar las acciones de mejora que han surgido del control

Tabla 21. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
<p>Por medio de la investigación se concluye que, aunque el control implementado en la Oficina Local ha permitido identificar algunas acciones de mejora, su impacto no es percibido de la misma forma por todo el personal. Esto impresiona que, aunque existen avances en la supervisión y corrección de desviaciones, la efectividad del control en generar mejoras visibles aún presenta oportunidades de fortalecimiento. La diferencia de percepción entre las personas colaboradoras indica la necesidad de mejorar tanto la implementación como la comunicación de los resultados derivados de los procesos de control.</p>	<p>Se recomienda fortalecer los mecanismos para la identificación y comunicación de las acciones de mejora derivadas del control. Es fundamental fomentar la participación activa del personal en estos procesos y establecer espacios de retroalimentación continua que permitan evaluar el impacto de las medidas implementadas. De esta manera, se puede maximizar la efectividad del control y promover una cultura organizacional orientada a la mejora continua y al desempeño, aspectos que inciden directamente en la optimización de la gestión administrativa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2 Catalogar actividades relacionadas con la gestión de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en la Oficina Local de Alajuela del PANI

6.1.2.1 Acciones de planeación desde cada una de las áreas de trabajo de la Oficina Local

Tabla 22. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
<p>Las acciones de planeación que se realizan desde la Oficina Local son visualizadas por el equipo de trabajo como necesarias e importantes, aunque se realizan usualmente de forma individual esto acorde a las responsabilidades específicas, se identifica que la carga laboral limita la posibilidad de una planeación más estructurada y coordinada. De igual forma, los resultados cuantitativos evidenciados que no hay una percepción unificada sobre la frecuencia de las reuniones de planeación, lo que podría significar una falta de sistematización.</p>	<p>Se recomienda definir espacios específicos y periódicos para la planeación de equipo, mediante una agenda programada, esto para que el equipo pueda participar activamente en el proceso de planeación.</p>

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2.2 Frecuencia de las actividades de planeación

Tabla 23. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
<p>En la Oficina Local se desarrollan reuniones de equipo donde se abordan acciones de planeación y se generan espacios ante requerimientos específicos. No obstante, desde el área administrativa se señala la falta de espacios definidos para planificar tareas propias del puesto. Esta situación evidencia la necesidad de fortalecer la planificación interna, promoviendo una mayor</p>	<p>Se recomienda identificar e implementar acciones de planeación específicas en cada área de trabajo, con el objetivo de fomentar la mejora continua. Asimismo, es fundamental establecer una agenda periódica que permita incorporar de manera regular estos espacios, garantizando una planificación más organizada, participativa y orientada al</p>

coordinación y alineación entre funciones y objetivos institucionales, aspecto que podría contribuir significativamente a la optimización de la gestión administrativa.	cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales.
---	--

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2.3 Frecuencia de planeación del rol del trabajo

Tabla 24. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
En la Oficina Local la mayoría de las personas colaboradoras suelen planear el rol de trabajo, acción que tiene un rol importante porque contribuye a la optimización de los recursos y la mejora de la gestión administrativa. Esta acción favorece el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Se recomienda continuar promoviendo la planeación constante del rol de trabajo como una práctica habitual en la Oficina Local. Además, se deben implementar mecanismos de seguimiento y evaluación que aseguren la calidad y coherencia de esta planeación, para potenciar la eficiencia en el uso de recursos y el logro de los objetivos institucionales.

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2.4 Acciones que desarrollan para organizarse

Tabla 25. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
Se conoce que en la Oficina Local se cuenta con una forma para organizar el trabajo, de esta forma se procura alcanzar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Sin embargo, como una acción de mejora, se considera oportuno que se comunique con mayor claridad la forma de organizarse, asegurando que cada persona comprende sus responsabilidades.	Se recomienda fortalecer los procesos de organización del trabajo mediante una comunicación continua entre las personas colaboradoras. Es necesario hacer explícitas las acciones organizativas, asegurándose de que todos los miembros del equipo comprendan sus responsabilidades. Se sugiere revisar y documentar las estrategias de organización existentes, para consolidarlas como una práctica compartida que favorezca el cumplimiento de los objetivos

	institucionales y permitan la optimización de la gestión administrativa.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2.5 Acciones que realiza la Oficina Local relacionadas con la selección del personal

Tabla 26. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
Se concluye que el proceso de reclutamiento se gestiona desde el Departamento de Recursos Humanos del PANI. No obstante, la Coordinación de la Oficina Local participa en el proceso mediante la realización de entrevistas a los oferentes y recomienda la terna.	Se recomienda que la Coordinación de la Oficina Local diseñe y aplique instrumentos que le permitan ejecutar de forma eficaz las acciones correspondientes al proceso de selección que le competen. Estos instrumentos deben garantizar la objetividad del proceso, así como la claridad.

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2.6 Proceso desde el ingreso del personal y las actividades que se realizan

Tabla 27. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
A partir de la información recopilada, se concluye que el proceso de inducción es una competencia del Departamento de Recursos Humanos, el cual opera de manera centralizada. No obstante, se identificó que dicho proceso no se implementa de forma inmediata al ingreso de nuevo personal. Ante esta situación, la Oficina Local ha asumido ciertas acciones de apoyo, siendo el propio equipo de trabajo quien procura facilitar las herramientas básicas necesarias para que las personas recién incorporadas puedan asumir sus funciones.	Se recomienda valorar la estructuración de un proceso de inducción específico para el personal de la Oficina Local, que les proporcione una capacitación oportuna al momento de su ingreso. Este proceso puede complementarse con la charla de inducción impartida por el Departamento de Recursos Humanos, fortaleciendo así el conocimiento institucional desde diferentes niveles. Implementar una inducción adecuada puede contribuir positivamente a la integración del nuevo personal, mejorar su desempeño desde las etapas iniciales y generar un impacto

<p>Lo anterior evidencia la necesidad de fortalecer el proceso de inducción, ya que este constituye un elemento clave para asegurar que el personal cuente con los insumos esenciales que le permitan desempeñar adecuadamente su rol dentro de la institución.</p>	<p>favorable en la gestión administrativa de la institución.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2.7 Procesos de capacitación del personal

Tabla 28. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
<p>En la Oficina Local, el personal cuenta con acceso a procesos de capacitación, lo cual puede considerarse una práctica estratégica por parte de la institución, orientada a fortalecer las competencias necesarias para el adecuado desempeño de las funciones. Sin embargo, se identificó como un área de mejora el hecho de que algunas personas consideran que las capacitaciones no están directamente vinculadas con todos los puestos de trabajo.</p> <p>La capacitación del personal resulta clave no solo para mantener la actualización y eficiencia en las tareas, sino también para el proceso de integración, ya que constituye una herramienta esencial para que el nuevo personal cuente con los insumos necesarios desde el inicio de su gestión.</p>	<p>Se recomienda que la Oficina Local identifique y evidencie ante el Departamento de Recursos Humanos las necesidades específicas de capacitación del personal, y que a medida de lo posible dé seguimiento a su incorporación en los planes institucionales. Esto permitiría fortalecer los conocimientos técnicos-operativos de los diferentes puestos, con un impacto positivo en el cumplimiento de los objetivos institucionales y, en consecuencia, en la mejora de la gestión administrativa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2.8 Acciones que se realizan para la retención del personal

Tabla 29. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
<p>Para efectos de la investigación la retención del personal se visualizó como un proceso continuo que trasciende la etapa de integración, abarcando todo el ciclo de vida laboral del talento humano. Este aspecto es fundamental para garantizar la estabilidad del equipo de trabajo y minimizar el riesgo de rotación en el corto plazo. La rotación frecuente puede afectar negativamente los resultados institucionales, ya que implica iniciar nuevamente procesos de inducción y capacitación.</p> <p>En la Oficina Local, se percibe que no existen acciones institucionales claramente definidas orientadas a la retención del personal. No obstante, el equipo de trabajo ha asumido iniciativas para fortalecer la motivación y mantener un buen clima organizacional como estrategia para minimizar este riesgo.</p>	<p>Se recomienda analizar, diseñar y ejecutar estrategias que promuevan el desarrollo profesional y el reconocimiento de los logros del personal. Estas acciones pueden contribuir significativamente a la retención del talento humano y a reducir el riesgo de rotación en el corto plazo, generando mayor estabilidad y continuidad en los procesos institucionales.</p>

Fuente: Elaboración propia.

6.1.3 Relacionar el estado actual de la gestión de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control con las actividades y recomendaciones de mejora y cambio organizacional

6.1.3.1 Descongelamiento: Elementos que identifica en el ámbito laboral que no está funcionando

Tabla 30. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
Por medio de la investigación realizada es posible concluir, que, en la Oficina Local, el equipo de trabajo logra identificar la necesidad de cambiar algunas prácticas, pues estas no responden a las demandas actuales de la institución. Aspecto que es fundamental para iniciar con un proceso de cambio según el modelo de Lewin.	Se recomienda que a nivel de equipo de trabajo se implementen espacios participativos en los que se pueda recopilar la retroalimentación del equipo sobre los aspectos que deben ser modificados, además de que se tomen en consideración las observaciones en el cambio, esto para facilitar el proceso y que el mismo sea inclusivo.

Fuente: Elaboración propia.

6.1.3.2 Cambio: Acciones de mejora que propondría

Tabla 31. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
Se concluye que el cambio debe ser asumido como una estrategia para mejorar a nivel institucional. En la Oficina Local, por medio de la entrevista y encuesta realiza se identifica la existencia de estrategias que pueden ser implementadas como parte de un proceso de cambio. No obstante, este proceso requiere de un seguimiento adecuado para asegurar que el equipo lo interiorice correctamente. De no ser así, los esfuerzos realizados no tendrían un impacto concreto en la mejora continua ni en la optimización de la gestión administrativa	Se recomienda que la implementación del cambio se desarrolle como un proceso participativo, en el que se prepare y sensibilice al equipo sobre los beneficios de la nueva práctica. Asimismo, es necesario brindar un seguimiento continuo que permita evaluar la pertinencia del cambio y realizar los ajustes necesarios, siempre con el objetivo de optimizar la gestión administrativa.

Fuente: Elaboración propia.

6.1.3.3 Recongelamiento: Forma de implementación del cambio

Tabla 32. *Conclusión y Recomendación*

Conclusión	Recomendación
<p>A partir de la investigación realizada, se concluye que, en la Oficina Local, las percepciones del personal colaborador se encuentran divididas en relación con el seguimiento que se brinda a los cambios implementados, así como con la efectividad de las capacitaciones que los acompañan. Esta situación podría estar afectando negativamente la integración plena de dichos cambios en la dinámica institucional. La ausencia de una implementación estructurada y de un seguimiento sistemático limita la consolidación de las acciones de mejora y compromete la sostenibilidad de los cambios.</p>	<p>Se recomienda que se desarrollen acciones que fortalezcan la etapa de recongelamiento, esto por medio de un proceso estructurado de seguimiento y evaluación, que permita verificar que se integre de forma efectiva el cambio.</p>

Fuente: Elaboración propia.

6.2 LIMITACIONES

Durante el desarrollo de la investigación, se presentó una limitación, esto se debió a que una persona, incluida en la población en el marco metodológico, decidió no participar en la encuesta, siendo que el proceso era voluntario.

REFERENCIAS

- Acosta, K. (2022). Gestión administrativa y la calidad del servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato. [Tesis para optar por el grado de magister, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/df160f9b-996f-483a-921c-12cef0ddf03f/content>
- Baca, G. (2022). Evaluación de Proyectos Plus. McGrawHill - Plus. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=33271>
- Bermúdez, S., Molina, Z. & Sánchez, C. (2020). Análisis de la capacidad de gestión financiera y administrativa de ASADAS Integrado de Sarapiquí, de los periodos 2016-2017-2018, para crecer como organización en la prestación del servicio brindado. [Tesis para optar por el grado de licenciatura, Universidad Nacional] Repositorio Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/3390384d-e815-46ee-abf7-d0a81046777a/content>
- Bernal, C. (2022). Proceso administrativo: Para la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones del siglo XXI. Pearson Educación.
- Carvajal, M., Cortés, D. & León, R. (2017) Análisis de la gestión administrativa- financiera de la ASADA la Unión de Guápiles y su impacto en el logro de metas y objetivos de la organización durante el período 2014-2016. [Tesis para optar por el grado de licenciatura, Universidad Nacional] Repositorio Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/items/caa868e1-7d6e-4736-8980-8cf574152574>
- Chiavenato, I. (2022). Comportamiento organizacional Plus. McGrawHill - Plus.
- Guerrero, P. & Martínez, K. (2021). Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional de la unidad de secundaria académica de la dirección de recursos humanos, del Ministerio de Educación Pública, a partir del 2020. [Tesis para optar por el grado de licenciatura, Universidad Técnica Nacional]. Repositorio Institucional de la Universidad Técnica Nacional. <https://repositorio.utn.ac.cr/items/fcd9ff19-ae22-4187-892a-2996d4f72fbc>
- Hernández S., Palafox G. & Aguado C. (2020). Administración: pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la inteligencia artificial. McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2023). Metodología de la Investigación Plus. McGrawHill - Plus.

Mucha, S. (2022). La gestión administrativa y su relación con la productividad laboral en la Empresa ICONEG EIRL-Huancayo, 2021. [Tesis para optar por el grado de licenciatura, Universidad Continental].

Repositorio

Continental.

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12181/3/IV_FCE_308_TE_Mucha_Lopez_2022.pdf

Ñaupas, H., Mejía, E., Trujillo, I., Romero, H., Medina, W. & Novoa, E.(2023). Metodología de la investigación total. Ediciones de la U. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=29479>

Pastor, R. & Rengifo, G. (2021). Gestión administrativa pública y desempeño organizacional en el organismo de evaluación y fiscalización ambiental, Lima, Perú, 2020. [Tesis para optar por el grado de magister, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio Académico de la Universidad de San Martín

de

Porres.

https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/9409/pastor_crerengifo_rgk.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Patronato Nacional de la Infancia. (25 de mayo del 2025). Estructura Organizacional.

<https://pani.go.cr/sobre-el-pani/estructura/>

Patronato Nacional de la Infancia. (25 de mayo del 2025). ¿Qué es el PANI? <https://pani.go.cr/sobre-el-pani/>

Patronato Nacional de la Infancia. (25 de mayo del 2025). Nuestra Historia. <https://pani.go.cr/sobre-el-pani/historia/>

Pilla, B. (2022). El control interno como herramienta de gestión administrativa. [Tesis para optar por el grado de magister, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Universidad Técnica de Ambato.

<https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/898fa1ba-87c2-4879-94e4-56c9bfe99791/content>

Quiroga, R. (2021). La gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la cantera Rigot S.A. de la Ciudad de Guayaquil. [Tesis para optar por el grado de magister, Universidad

Politécnica Salesiana Ecuador]. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana.

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21632/1/UPS-GT003568.pdf>

RAE. (s.f). Gestionar. Real Academia Española. <https://dle.rae.es/gestionar?m=form> (párr.2).

RAE. (s.f). Optimizar. Real Academia Española. <https://www.rae.es/diccionario-estudiante/optimizar> (párr.1).

Salazar, J. (2020). Análisis de la gestión administrativa financiera en la empresa IT-Service ubicada en Puerto Viejo de Sarapiquí, Heredia, Costa Rica, durante los periodos 2016, 2017, 2018 y 2019 y el mejoramiento de su gestión empresarial. [Tesis para optar por el grado de licenciatura, Universidad Nacional]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/f8887a69-48a2-4c77-8ddf-d095fa80c408/content>

Umaña, D. (2015). Propuesta de gestión administrativa y del recurso humano en la empresa Maffioli Consultores S.A. [Tesis para optar por el grado de magister, Universidad de Costa Rica]. Repositorio Kérwá. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/360ef56e-424f-431c-b195-78942833e7d2/content>

ANEXOS

Lista de Anexos

a) Documentos importantes de la investigación

Anexo 1. Encuesta para personas colaboradoras

Anexo 2. Guía de entrevista para personas colaboradoras

b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana

Anexo 3. Declaración Jurada

Anexo 4. Consentimiento Informado

Anexo 5. Carta de autorización de la entidad donde se realizó la investigación

Anexo 6. Carta de aprobación del TFG por parte del Tutor

Anexo 7. Carta de aprobación del TFG por parte del Lector

Anexo 8. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG

Anexo 1. Encuesta para personas colaboradoras

ENCUESTA

La presente encuesta, es realizada por una estudiante de la Universidad Hispanoamericana, la misma tiene como fin la recolección de datos, para su respectivo análisis como parte la tesina para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Negocios.

La gestión administrativa tiene un rol fundamental en las organizaciones, empresas o instituciones, los datos recolectados a través del cuestionario, se requieren para cumplir el objetivo de la investigación que consiste en, analizar la optimización de la gestión administrativa de la Oficina Local de Alajuela del PANI en relación con la aplicación de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en el segundo cuatrimestre del 2025.

De antemano, gracias por la colaboración.

Instrucciones

- Conteste las siguientes preguntas en el orden en que aparecen.
- Lea cada pregunta cuidadosamente.
- Si tiene alguna duda acerca de las preguntas, la misma le será evacuada.
- Marque con una (X) la opción que representa su percepción sobre cada afirmación.

Datos Generales

Puesto ocupa en la institución: _____

Tiempo de laborar en la institución: _____

Preguntas

1. En la Oficina Local se planifican las diferentes acciones que realizan.

- () Totalmente en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () De acuerdo
- () Totalmente de acuerdo

2. Se realizan reuniones de planificación como equipo de trabajo:

- () Siempre
- () Casi siempre

- A veces
- Rara vez
- Nunca

3. Frecuencia con la que se planea el rol de trabajo

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

4. La Oficina Local realiza acciones claras de planeación en su área de trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5. Usted planea su jornada laboral antes de iniciarla.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

6. Define objetivos diarios o semanales para su trabajo.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

7. Dispone de métodos o estrategias para organizar su trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

8. Cuentan con una distribución clara de sus tareas.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

9. El tiempo de trabajo se gestiona eficientemente en su área.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

10. Coordina sus actividades con otras personas del equipo.

Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

Nunca

11. Tienen una estructura organizacional a nivel de Oficina.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

12. Cada persona que labora en la Oficina Local tiene claridad de las funciones que tiene asignadas.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

13. Cuando se organiza cada acción se alinea a la planeación.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

14. La Coordinadora orienta al personal para el cumplimiento de las funciones.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

15. La Coordinadora se mantiene atenta para motivar al equipo de trabajo.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

16. La Coordinadora genera estrategias que permiten el logro de los objetivos institucionales.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

17. El proceso de selección de personal que se realiza desde la Oficina Local, es objetivo.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

18. Los criterios de la selección son claros y conocidos.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

19. Se garantiza la equidad en los procesos de selección.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

20. Al ingresar a laborar en la Oficina Local se da un proceso de inducción al personal.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

21. Se orienta al personal nuevo sobre las funciones que debe desempeñar.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

22. En la Oficina Local se generan procesos de capacitación al personal.

Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

Nunca

23. Las capacitaciones realizadas se encuentran vinculadas con las necesidades propias de cada rol o puesto.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

24. Se ofrece a los/as colaboradores/as oportunidades para proponer temas de capacitación.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

25. La coordinadora realiza acciones de seguimiento a las labores del personal y procesos de retroalimentación.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

26. En la Oficina Local se promueve un buen clima laboral.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

27. Se reconocen los logros de cada colaborador/a.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

Totalmente de acuerdo

28. Se brindan oportunidades para el crecimiento profesional.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

29. Se realizan actividades que promueven la integración de personal

Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

Nunca

30. En la Oficina Local hay procesos establecidos que no responden a la demanda o las necesidades actuales.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

31. Hay prácticas en la Oficina Local que afectan la eficiencia.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

32. El equipo de trabajo sabe que hay aspectos que requieren cambios para mejorar.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

33. Se ha tomado en cuenta la posición del equipo de trabajo en lo referente a la proposición de estrategias de mejora.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

34. Desde la Oficina se han implementado acciones sugeridas por parte del equipo de trabajo.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

35. Actualmente tengo algunas propuestas de mejora que podrían optimizar el desempeño del equipo de trabajo.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

36. Usualmente cuando se implementa un cambio en la Oficina Local, este se mantiene en el tiempo.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

37. Siempre se brinda seguimiento a los cambios que se aplican.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

38. Se realizan procesos de capacitación, con el objetivo de que cada colaborador/a, pueda adaptarse al cambio.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

39. La cultura organizacional favorece la consolidación de los cambios de mejora que se apliquen.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Anexo 2. Guía de entrevista para Asistentes Administrativas y la Coordinadora de la Oficina Local

GUÍA DE ENTREVISTA

FECHA:	HORA:
LUGAR: Oficina Local de Alajuela-PANI	ENTREVISTADORA: Natalia Villalobos Zárata

Datos de Entrevistado/a

Nombre: _____

Puesto que desempeña: _____

Introducción

La aplicación de la entrevista es con el fin de realizar un análisis de la optimización de la gestión administrativa de la Oficina Local de Alajuela del PANI en relación con la aplicación de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en el segundo cuatrimestre del 2025.

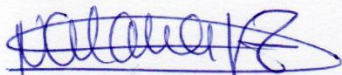
1. ¿Cuáles son las acciones que usualmente se realizan en la Oficina Local y que se encuentran relacionadas con la planeación?
2. Desde su puesto ¿Qué acciones realiza de planeación?
3. ¿Cuáles son los espacios que tiene la Oficina Local para la planeación y con qué frecuencia se hace?
4. ¿Cuál es la estructura organizacional a nivel local?
5. ¿Cómo es la organización de la Oficina Local?
6. ¿Cuáles son las acciones que realizan para organizarse?
7. ¿Cómo se relaciona la planeación y organización en la Oficina Local?
8. ¿Cuáles son las funciones que se llevan a cabo desde la Oficina Local?
9. ¿Cómo es la distribución de las funciones de la Oficina Local?
10. ¿Cuáles son las labores que realiza la Coordinadora que se encuentran vinculadas con la orientación del personal en el cumplimiento de sus funciones?
11. ¿Cuáles son las labores que realiza la Coordinadora que se encuentran relacionadas con la motivación del equipo de trabajo?
12. ¿Cuáles son las estrategias que se emplean, por parte de la Jefatura de la Oficina, para el logro de los objetivos institucionales?

13. ¿Cómo se mide el cumplimiento de los objetivos institucionales?
14. ¿Cuál es el seguimiento que se brinda al cumplimiento de los plazos establecidos en el Modelo de Gestión?
15. ¿Cuáles considera que han sido acciones de mejora que han surgido a través del control?
16. ¿Cuáles acciones se realizan desde la Oficina Local que estén relacionadas con el proceso de selección?
17. ¿Cómo es el proceso de inducción del personal nuevo en la Oficina Local?
18. ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo desde el ingreso de personal nuevo hasta su integración?
19. ¿Cómo se llevan a cabo los procesos de capacitación? ¿Cuál es la frecuencia de los mismos?
20. ¿Cómo la Coordinación brinda seguimiento a las labores de los funcionarios y realiza retroalimentación?
21. ¿Cómo se ejerce control desde la Coordinación?
22. ¿Cómo se promueve la integración del personal en la Oficina Local?
23. ¿Cuáles acciones se realizan con la intención de la retención del personal?
24. ¿Cuáles identifica que son aspectos en el ámbito laboral que no están funcionando?
25. ¿Cuáles visualiza que podrían ser acciones de mejora?
26. ¿Cómo cree que podría implementarse el proceso del cambio?

Anexo 3. Declaración Jurada

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Natalia Villalobos Zárate, mayor de edad, cédula de identidad número 4-0224-0671, en condición de egresada de la carrera de Administración de Negocios, de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Bachillerato, mi trabajo de graduación titulado "La gestión actual de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en la Oficina Local de Alajuela del PANI" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el doce de agosto del año dos mil veinticinco.



Natalia Villalobos Zárate

Cédula de identidad: 4-0224-0671

Anexo 4. Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Administración de Negocios



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

La gestión actual de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en la Oficina Local de Alajuela del PANI.

Nombre de la persona participante: Carmen Lozano Galindo

Nombre de la persona investigadora: Natalia Villalobos Zárate

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

87847929

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en que lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante:

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

CARÁCTER VOLUNTARIO

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

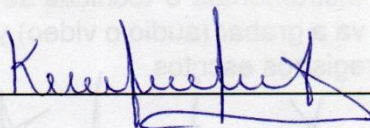
CONFIDENCIALIDAD

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

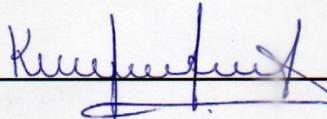
Recuerde que la confidencialidad de la información esta limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante:




CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Carmen Lozano Galindo,  205
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

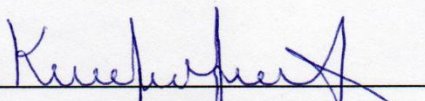
Natalia Villalobos Zárate Id. 402240671 
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

Acajela, 4/7/2025 9:15 am
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: 

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Administración de Negocios



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

La gestión actual de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en la Oficina Local de Alajuela del PANI.

Nombre Guisselle Flores Mora de la persona participante:

Nombre de la persona investigadora: Natalia Villalobos Zárate

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

87847929

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en que lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante:

Guisselle Flores Mora

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

CARÁCTER VOLUNTARIO

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

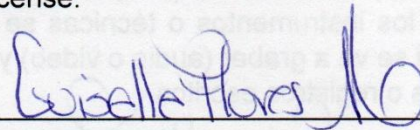
CONFIDENCIALIDAD

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información esta limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante:

A handwritten signature in blue ink that reads "Giselle Flores" followed by a stylized flourish.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Lucielle Flores NO 602860272.

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Natalia Villalobos Zárate ~~XXXXXXXXXX~~ Id. 402240671

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

Alajuela, 3/7/2025 15:00

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante:

Lucielle Flores NO

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Administración de Negocios



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

La gestión actual de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en la Oficina Local de Alajuela del PANI.

Nombre de la persona participante: Juania Villalobos Rodríguez

Nombre de la persona investigadora: Natalia Villalobos Zárate

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

87847929

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en que lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante:

Juania Villalobos Rodríguez

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

CARÁCTER VOLUNTARIO

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información esta limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante:


Juanita Urebaldo Rodriguez

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Jovani Villalobos Rodríguez Jvanel R 16949
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Natalia Villalobos Zarate id. 402240671 
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

Alayela 4/7/23 14:00
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: Jvanel R

Anexo 5. Carta de autorización de la entidad



PRESIDENCIA
DE LA REPÚBLICA | GOBIERNO
DE COSTA RICA



OFICINA LOCAL DE ALAJUELA

PANI-OLA-OF- 0655-2025

Alajuela, 22 de abril de 2025.

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

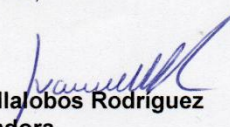
Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Coordinadora de la Oficina Local de Alajuela del Patronato Nacional de la Infancia, brindo autorización para que la estudiante Natalia Villalobos Zárte, cédula de identidad 4-0224-0671, desarrolle en esta institución el trabajo de investigación titulado: "La gestión actual de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en la Oficina Local de Alajuela del PANI".

Además, indico que en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta institución.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico ivillalobos@pani.go.cr, o al teléfono 2441-0845.

Atentamente,


Ivania Villalobos Rodriguez
Coordinadora
Oficina Local de Alajuela
Patronato Nacional de la Infancia



Anexo 6. Carta de aprobación del Tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 12 de agosto de 2025

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante **Natalia Villalobos Zárate**, cédula de identidad número 4-0224-0671, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **La gestión actual de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en la Oficina Local de Alajuela del PANI**. la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en administración de empresas.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	15
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		95

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente, **SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA)**

Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA)
 Fecha: 2025.08.12 14:51:31 -06'00'

Nombre Seir Chacón Achi
Cédula identidad N 108480930
Carné Colegio Profesional N 38245

Anexo 7. Carta de aprobación del Lector



CARTA DE LECTOR

1 de septiembre de 2025

**Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor

La estudiante **Natalia Villalobos Zárate**, cédula de identidad **0402240671** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“La gestión actual de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en la Oficina Local de Alajuela del PANI”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO
VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)
Fecha: 2025.09.01 22:38:51
-06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33898.

Anexo 8. Licencia y autorización al CENIT

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA,
LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**

San José, 12 de agosto de 2025.

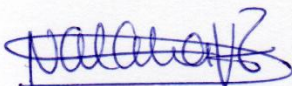
Señoras y señores
Centro de Información Tecnológico (CENIT)
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, **Natalia Villalobos Zárate**, con número de identificación 4-0224-0671, autora del trabajo de graduación titulado "**La gestión actual de los principios de planeación, organización, dirección, integración de personal y control, en la Oficina Local de Alajuela del PANI**", presentado y aprobado en el año 20xx como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de Negocios; **SI** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,



Natalia Villalobos Zárate
Cédula 4-0224-0671

ANEXO 1
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LA AUTORA
PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) La autora acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) La autora manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es ella quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), LA AUTORA GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.