

**Universidad Hispanoamericana**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Administración de Negocios con Énfasis en**

**Gerencia**

*Tesis para optar por el grado académico de*

*Licenciatura*

**Optimización de los aspectos de la gestión**

**gerencial para el aprovechamiento de**

**oportunidades con la nueva Ley de Contratación**

**Pública en una Pyme en el sector salud del**

**cantón de San Rafael de Heredia, en el primer  
cuatrimestre de 2025.**

Juan Pablo Barrantes Arias

Diciembre, 2025

# ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO .....	2
ÍNDICE DE TABLAS .....	4
ÍNDICE DE FIGURAS .....	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTOS .....	5
DEDICATORIA .....	6
RESUMEN .....	7
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	9
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
1.1.1    Antecedentes internacionales y nacionales .....	9
1.1.2    Delimitación del problema.....	29
1.1.3    Justificación.....	30
1.2    PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	30
1.3    OBJETIVOS .....	31
1.3.1    Objetivo general .....	31
1.3.2    Objetivos específicos .....	31
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....	32
2.1    MARCO TEÓRICO .....	32
2.2    MARCO CONCEPTUAL.....	37
2.3    MARCO CONTEXTUAL.....	41
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	44
3.1    ENFOQUE.....	44
3.2    ALCANCE.....	45
3.3    DISEÑO .....	46
3.4    UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO .....	48
3.5    INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	50
3.6    VARIABLES O CATEGORÍAS .....	53
3.7    ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	58
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	61
Identificar la gestión actual administrativa de una pyme de salud en el cantón central de Heredia por medio de un diagnóstico organizacional basado en comparación de principios. (Entrevista N°1). .....	61

Catalogar los cambios y requerimientos de la nueva Ley de Contratación Administrativa en relación con la anterior. (Entrevista N°2).....	66
Relacionar los nuevos requerimientos de la Ley de Contratación Administrativa con recomendaciones y propuestas para la optimización de la gestión administrativa de una pyme de salud y el aprovechamiento de oportunidades. (Entrevista N°1). ....	80
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....</b>	<b>85</b>
Identificar la gestión actual administrativa de una pyme de salud en el cantón central de Heredia por medio de un diagnóstico organizacional basado en comparación de principios. (Entrevista N°1). ....	85
Catalogar los cambios y requerimientos de la nueva Ley de Contratación Administrativa en relación con la anterior. (Entrevista N°2).....	90
Relacionar los nuevos requerimientos de la Ley de Contratación Administrativa con recomendaciones y propuestas para la optimización de la gestión administrativa de una pyme de salud y el aprovechamiento de oportunidades. (Entrevista N°1). ....	95
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES ..... Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>100</b>
6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
6.2 LIMITACIONES.....	113
<b>CAPÍTULO VII: PROPUESTA .....</b>	<b>116</b>
7.1 Nombre de la propuesta.....	116
7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará.....	116
7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta .....	116
7.4 Cronograma de actividades y responsables.....	117
7.5 Presupuesto necesario para su implementación .....	118
7.6 Fases de la propuesta .....	119
7.7 Referencias .....	127
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>133</b>
Lista de Anexos .....	134
Anexo 1. Declaración Jurada .....	138
Anexo 2. Consentimiento Informado.....	139
Anexo 3. Carta de autorización de la entidad.....	142
Anexo 4. Carta de aprobación del Tutor/de la Tutora .....	172
Anexo 5. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora .....	173
Anexo 6. Carta de aprobación del/la profesional en Filología.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT .....	174

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Criterios de inclusión y exclusión -----	49
Tabla 2 Cuadro de operacionalización de las variables -----	53
Tabla 3 Conclusiones y recomendaciones objetivo N°1-----	101
Tabla 4 Conclusiones y recomendaciones objetivo N° 2-----	105
Tabla 5 Conclusiones y recomendaciones objetivo N°3-----	109
Tabla 6 Cronograma de actividades y responsabilidades -----	117

## AGRADECIMIENTOS

Primeramente, darle gracias a Dios por permitirme culminar este proceso con éxito, a paso lento, pero seguro.

Sirva también el presente apartado para expresar todo mi agradecimiento a la Universidad Hispanoamericana y la Facultad de Ciencias Económicas por permitirme realizar esta meta personal que culmina con este trabajo final de graduación. Además, quiero agradecer a cada una de las personas que me apoyaron en la realización de esta investigación, de entre los cuales reconozco el valioso aporte que me ofrecieron los funcionarios de la Empresa Frío Fénix S.A. en la obtención de información valiosa para este proceso; además de los Licenciados Rolando Rojas Umaña, Marlon Jiménez Rivera y al señor Jorge Humberto Salazar Gámez, por la ayuda con su experiencia y conocimiento sobre el tema. Agradezco también al Tutor asignado, el profesor Seir Francisco Chacón Achí, por su paciencia, instrucción y apoyo para la culminación apropiada y correcta de esta investigación.

Un agradecimiento especial, a la Sra. Lorna Urbina Obando, por su apoyo constante, impulso y compañerismo en todo momento a través de este proceso.

Me gustaría agradecer también a personas como mis compañeros de trabajo, mis jefaturas, las Licenciadas Katya Rodríguez Marcotte, Sonia María Rojas Arce y al Doctor Gilberto Marín Carmona, por su impulso constante, apoyo incondicional y toda la ayuda brindada para la realización de este.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a quien siempre creyó en mí, aun cuando yo dude, a quien con mucho amor y paciencia ha estado siempre para apoyarme, a mi señora madre Cecilia María Barrantes Arias, también se lo dedico al otro gran amor de mi vida y mi otro motor e impulsor, mi hijo David Barrantes Cabalceta; además, quiero dedicar también este logro a mis hermanas, tíos y tías, y al resto de mi familia, personas siempre presentes y responsables de brindarme siempre ese aliento extra para continuar adelante.

Quiero volver a incluir a Dios y dedicarle también el éxito que, sin duda, sin Él no podría haber logrado.

## RESUMEN

La investigación aborda la optimización de la gestión Gerencial en una PYME del sector salud en el cantón de San Rafael de Heredia, ante la implementación de la nueva Ley de Contratación Pública de Costa Rica. Se justifica por la necesidad de fortalecer la competitividad, transparencia y sostenibilidad de las PYMES en procesos de contratación administrativa, especialmente en un sector crítico como el de la salud. El objetivo general es analizar cómo la gestión gerencial puede aprovechar las oportunidades que ofrece la nueva normativa para mejorar la participación y el desempeño de la empresa en licitaciones públicas. El estudio adopta un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo, utilizando entrevistas abiertas a personal administrativo y expertos en la ley, y aplicando técnicas de análisis temático y de contenido. La muestra incluye 6 personas de la PYME y 3 externas seleccionadas por su relevancia en la gestión administrativa y el conocimiento de la normativa. Los principales resultados evidencian que la adaptación a la nueva ley exige cambios estructurales y funcionales, como la creación de equipos especializados, la capacitación continua y la implementación de tecnologías para la gestión. Se destaca la importancia de la comunicación interna, la claridad en la asignación de roles y la adopción de una cultura de mejora continua. Las conclusiones señalan que la optimización gerencial no sólo depende del cumplimiento legal, sino de la capacidad de la organización para innovar, colaborar y medir sistemáticamente el impacto de los cambios, lo que permite a la PYME posicionarse estratégicamente en el mercado y contribuir al desarrollo regional.

**Palabras clave:** gestión gerencial, contratación pública, PYME, sector salud, optimización.

## Abstract

This research focuses on optimizing managerial management in a health sector SME located in San Rafael de Heredia, Costa Rica, in response to the implementation of the new Public Procurement Law. The study is justified by the need to strengthen the competitiveness, transparency, and sustainability of SMEs in administrative contracting processes, especially in the critical health sector. The general objective is to analyze how managerial management can leverage the opportunities provided by the new regulation to improve the company's participation and performance in public tenders. The study adopts a qualitative approach with a descriptive scope, using open interviews with administrative staff and law experts, and applying thematic and content analysis techniques. The sample includes 6 SME members and 3 external participants, selected for their relevance in administrative management and knowledge of the regulation. The main results show that adaptation to the new law requires structural and functional changes, such as the creation of specialized teams, continuous training, and the implementation of technologies for tender management. The importance of internal communication, clear role assignment, and the adoption of a culture of continuous improvement is highlighted. The conclusions indicate that managerial optimization depends not only on legal compliance but also on the organization's ability to innovate, collaborate, and systematically measure the impact of changes, enabling the SME to strategically position itself in the market and contribute to regional development.

**Key words:** managerial management, public procurement, SME, health sector, optimization.

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

En nuestro país, las PYMES desempeñan un papel crucial en la economía, representando una parte importante del empleo y la producción. Sin embargo, enfrentan desafíos para competir con grandes corporaciones, en especial en el ámbito de las contrataciones públicas.

Con la nueva Ley de contratación administrativa, que busca promover una mayor equidad y transparencia en la adjudicación de contratos, se han establecido medidas específicas para favorecer a las PYMES. Algunas de estas medidas incluyen:

1. Acceso a la información
2. Simplificación de procesos
3. Preferencias en adjudicaciones
4. Formación y capacitación
5. Fomento a la innovación

Con esta medida se busca fortalecer el papel de las PYMES en el sistema de contratación pública y asegurar que se pueda realizar una competencia en igualdad de condiciones, fomentando el desarrollo social y económico.

Internacionalmente, las pequeñas y medianas empresas han enfrentado diversos cambios normativos que han requerido una adaptación constante.

En ambos casos tanto antecedentes nacionales como en el caso de los internacionales abordan y resaltan la información obtenida y relacionada con el problema de estudio y la investigación a desarrollar, haciéndolo de forma muy destacada.

Actualmente las empresas y entidades que realizan proceso de contratación administrativa están atravesando un proceso de ajuste debido a la entrada de la Nueva Ley de contratación pública, la cual ha implicado que las mencionadas deban manejar las variaciones incluidas a partir de la entrada en vigor de la normativa.

A) En la investigación de nombre Procesos gubernamentales en la creación de empresas comerciales tipo PYMES y sus efectos en la inserción en el mercado competitivo en el cantón central de Heredia en el I cuatrimestre 2018, la autora Cascante L, Stephanie Melissa define como objetivo general de la misma el siguiente:

Determinar los efectos que provocan los requisitos gubernamentales en la motivación de creación de empresas tipo pymes y sus efectos al consolidarse en un mercado competitivo (Cascante, S, 2018, pág. 17).

El tipo de investigación utilizada se identifica como básica (pura), transeccional (o transversal), en un marco micro, de naturaleza cualitativa y de carácter explicativo. Esto indica que el enfoque principal está en el entendimiento profundo de las dinámicas entre los procesos gubernamentales y el desarrollo de pymes, en lugar de únicamente cuantificarlas (Cascante, S, 2018, pág. 50).

En el contexto de esta investigación la población contempla todas las PYMES ubicadas en la provincia de Heredia. Este grupo constituye el marco general en el cual se llevaron a cabo las observaciones y recolecciones de datos, ya que buscó entender como los procesos gubernamentales influyen en su desarrollo y sostenibilidad (Cascante, S, 2018, pág. 56).

En cuanto a la muestra, se seleccionaron 68 empresas PYMES comerciales de la provincia de Heredia. Esta selección. Se realizó a través de un muestreo no probabilístico, es decir, la selección de las empresas no se basó en un proceso aleatorio, si no que responde a criterios predefinidos y

convenientes. Esto significa que las 68 empresas fueron seleccionadas por su relevancia para los objetivos de investigación y su disponibilidad para participar. (Cascante, S, 2018, pág. 62).

De la investigación se desprenden las siguientes conclusiones:

La investigación reveló los requisitos esenciales para establecer una empresa en Costa Rica y obtener un registro PYME. Entre estos, se incluyen la inscripción ante el Registro Nacional, la inscripción como contribuyente, la obtención de permisos sanitarios y la suscripción a pólizas de riesgo. El procedimiento para el registro PYME es gratuito y puede realizarse en línea, con un tiempo de tramitación corto.

La Mayoría de los emprendedores conocen los trámites para formalizar su empresa, sin embargo, muchos no operan formalmente. Existe un desconocimiento sobre el registro PYME, lo que puede deberse a que consideran los requisitos complicados costosos, lo que lleva a evitar la formalización.

Las motivaciones principales incluyen la falta de oportunidades laborales y el deseo de generar ingresos adicionales: Por otro lado, las desmotivaciones son el escaso apoyo gubernamental, altos costos de alquiler y falta de conocimientos en administración.

Las PYMES encuestadas en su mayoría creen que los trámites para establecerse no afectan su crecimiento, aunque una parte reconoce que si les dificulta el avance. Existe un gran desconocimiento sobre programas de apoyo y financiamiento entre las PYMES (Cascante, S, 2018, pág. 95).

A su vez se brindan las siguientes recomendaciones:

Se sugiere implementar un chat en línea en la página del Ministerio de Economía, donde los emprendedores puedan aclarar dudas sobre el registro y la certificación PYME. Además, se

recomienda aumentar la capacitación del personal encargado de atender consultas telefónicas y reforzar la promoción sobre los beneficios de contar con el riesgo PYME.

Se sugiere organizar charlas mensuales sobre la formalización de empresas, y crear contenido en redes sociales que ilustre los procesos de registro. Es fundamental mantener a la población informada sobre cualquier cambio en la terminología.

Se recomienda establecer una red de apoyo entre emprendedores y promover la compra de productos nacionales, así como ofrecer capacitaciones en áreas clave como finanzas y marketing para fortalecer sus negocios.

Es esencial que se realicen campañas de información sobre programas de apoyo y financiamiento disponibles para PYMES. Organizar ferias para emprendedores y capacitaciones sobre licitaciones puede ayudar a aumentar la visibilidad de las oportunidades y mejorar su posicionamiento en el mercado (Cascante, S, 2018, pág. 95).

B) La autora Sharlyn Retana Vega, en su trabajo de graduación titulado Racionalización de la fórmula que se utiliza por parte de la Caja Costarricense de Seguro Social para el ajuste de precios en la Contratación de Empresas en el Hospital Nacional Psiquiátrico Manuel Antonio Chapuí y Torres al tercer cuatrimestre de 2018, define como objetivo principal el siguiente: Determinar si la fórmula establecida por la Caja Costarricense de Seguro Social para la racionalización del ajuste de precios es adecuada para su proceso de Contratación Administrativa, para el tercer cuatrimestre de 2018 (Retana Vega, S. 2018 pág. 20).

La naturaleza de la investigación es mixta, combinando tanto cuantitativa como cualitativa. La parte cuantitativa surge de análisis de la metodología para la elaboración de estudios sobre razonabilidad de precios, utilizando datos y normativas. Por otro lado, la dimensión cualitativa se

refleja a través de entrevistas y la recolección de datos, permitiendo explorar percepciones y experiencias específicas en el contexto del hospital. Esto asegura un enfoque integral en el análisis del problema investigado, utilizando tanto datos numéricos como perspectivas subjetivas (Retana Vega, S. 2018 pág. 88).

La muestra que manejo la investigación, así como la población elegida para su realización, se centró en todas aquellas personas involucradas en los procesos de la contratación administrativa que se realiza en el hospital (Retana Vega, S. 2018 pág. 90).

Tras realizar las entrevistas y analizar las inconsistencias presentadas en los resultados de la investigación, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

Se determinó que la fórmula utilizada para la razonabilidad de precios es inadecuada, ya que no incorpora todos los componentes que debería. Aunque se realiza un pequeño estudio de mercado, este no es lo suficientemente riguroso debido a las limitaciones de tiempo del Área de Ingeniería y Mantenimiento al comenzar proyectos.

La evaluación de los indicadores de la fórmula demuestra que esta no es efectiva para influir en la toma de decisiones sobre qué empresa elegir para el proyecto, ya que se ha simplificado excesivamente para adaptarse a las necesidades del Nosocomio.

Comparando los cálculos de dos áreas encargadas, se concluye que la fórmula utilizada por la Subárea de Contratación Administrativa considera solo la oferta, mientras que el Área de Ingeniería y Mantenimiento se limita al presupuesto, resultando en que ninguna de las dos es funcional ni asertiva.

Se recomienda implementar una nueva fórmula para la razonabilidad de precios, que permita establecer parámetros más precisos y evite la contratación de constructores con precios excesivos.

Se sugieren recomendaciones al área investigada para optimizar el proceso desde la elaboración del presupuesto hasta la selección de la empresa contratante.

Además, se brindaron las siguientes recomendaciones con respecto a los resultados y conclusiones de la investigación:

Los funcionarios encargados de aplicar la formula deben de familiarizarse con todos sus componentes, incluso si no están directamente involucrados en su manejo. Deben comprender su importancia y ser capaces de aplicar la formula sin depender de un formato específico.

Se recomienda desarrollar una fórmula general adecuada para cada situación que contemple las particularidades de los proyectos en colones y dólares, considerando los diferentes riesgos asociados.

El personal del Área de Ingeniería y Mantenimiento debe entender los criterios establecidos por la Dirección de Ingeniería y Arquitectura de la Caja Costarricense de Seguro Social, y familiarizarse con los indicadores fijos que se utilizan en la formula.

Se sugiere diseñar una nueva fórmula que incluya aspectos relevantes del mercado para garantizar que la contratación de un a constructora sea la más adecuada. Así mismo, sería beneficioso implementar un método de pedido de venta para mejorar la precisión de los presupuestos y entender mejor los impuestos indirectos en las facturas de las constructoras.

C) El estudio denominado El impacto de las normas recientes en la Ley General de Contratación Pública en la práctica de contratación pública de los Colegios Técnicos Profesionales y su adaptación a los cambios normativos en la licitación mayor del autor Fernando Pusey Hall de Julio de 2024, y quien aborda la investigación desde el ámbito legal nos presenta como objetivo general el siguiente:

Analizar el impacto de las modificaciones recientes en la Ley General de Contratación Pública en la forma en que los colegios técnicos profesionales realizan sus procesos de contratación pública, así como su capacidad de adaptación a los cambios normativos de la licitación mayor (Pusey Hall, F, 2024 pág. 27).

El enfoque de investigación adoptado es el enfoque mixto, que combina métodos cualitativos y cuantitativos. Este enfoque permite una comprensión integral y detallada del fenómeno en estudio, proporcionando tanto datos numéricos como información rica en contexto y profundidad (Pusey Hall, F, 2024 pág. 54).

La constitución de la población reúne a todas las Juntas de Educación y directores de los colegios técnicos profesionales de Costa Rica que participan en procesos de contratación pública. Esto incluye aproximadamente 60 (137) instituciones a lo largo del país. (Pusey Hall, F, 2024 pág. 57).

La muestra de la investigación se seleccionó mediante muestreo probabilístico estratificado, asegurando la inclusión de Juntas de Educación y directores de colegios técnicos profesionales de diferentes regiones del país. Se seleccionaron unas 50 instituciones, representando un 33 % de la población. (Pusey Hall, F, 2024 pág. 58).

El autor concluye que la implementación de la Ley No. 9986 en la contratación pública de los colegios técnicos profesionales de Costa Rica ha mejorado la transparencia, eficiencia y competitividad, aunque también ha presentado desafíos significativos. Entre estos, la necesidad de adecuar estructuras organizativas y la falta de recursos humanos y tecnológicos son los más destacados. La capacitación del personal y la modernización de infraestructura son esenciales para cumplir con la ley.

También recomienda un enfoque integral para la implementación de la ley que incluya capacitación continua del personal, adopción de tecnologías de la información para facilitar los procesos de licitación, simplificación de procedimientos administrativos y establecimiento de cooperación entre distintas entidades. Además, es fundamental implementar mecanismos de monitoreo y evaluación constantes que permitan medir el impacto de la ley en términos de transparencia y eficiencia.

En resumen, un enfoque multifacético que contemple estos aspectos contribuirá a una gestión pública más eficiente y transparente, beneficiando a las instituciones educativas y a la sociedad costarricense en general.

D) En el trabajo de investigación titulado Sistema Integrado de Compras Públicas SICOP y su implementación en el Estado Costarricense, al primer cuatrimestre del 2018, del autor Rafael Lizano Méndez, se aborda el tema de como este sistema influyó y modifico los procedimientos y controles para realizar compras públicas en el país y determina como objetivo general el siguiente:

Determinar que es un Sistema Integrado de Compras Públicas SICOP y que implicaciones contiene su implementación en el Estado Costarricense, al primer cuatrimestre de 2018 (Lizano, R, 2018, pág. 41).

La investigación trató sobre el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP) en Costa Rica, buscando generar un documento que explique su significado y beneficios, destacando que no se trata de una simple plataforma digital. Se establece que la investigación combino enfoques teóricos y aplicados: la investigación teórica intenta ampliar y profundizar el conocimiento existente sobre las leyes y su implementación, mientras que la investigación aplicada buscó implementar practicas

eficientes basadas en la teoría. Se evidenció que las compras eran ineficientes y carecían de transparencia.

La investigación se realizó de forma transversal, analizando el impacto del SICOP, aunque también se consideró un análisis longitudinal al estudiar el desarrollo del tema a lo largo del tiempo. El marco de la investigación es macro, enfocándose en la normativa del SICOP y su relación con la ley 9395, utilizando datos de instancias gubernamentales. Además, la investigación se caracteriza por su naturaleza cualitativa, utilizando datos públicos, y se define como exploratoria al abordar un problema poco estudiado, buscando esclarecer la obligatoriedad del cumplimiento de la normativa por parte de las instituciones públicas. (Lizano, R, 2018, págs. 120-126).

La Población del estudio fue constituida por las instituciones del estado que están obligadas por la ley 9395 a utilizar el sistema integrado de compras públicas (SICOP), para sus procesos de contratación administrativa. (Lizano, R, 2018, pág. 131).

La muestra de la investigación estuvo compuesta por un grupo representativo de ocho funcionarios públicos de diferentes instituciones estatales (Lizano, R, 2018, pág. 132).

Para finalizar su investigación el autor reseñó sus conclusiones de la forma siguiente:

La investigación se centra en el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP) en Costa Rica y su impacto al primer cuatrimestre de 2018. Se concluye que SICOP es más que una plataforma tecnológica; abarca dimensiones funcional, normativa y tecnológica. La implementación del SICOP puede traer beneficios significativos, como mayor transparencia, eficiencia, y mejores ofertas en la adquisición de bienes y servicios, similar a experiencias en países como Chile y Colombia. Sin embargo, también se identifican obstáculos en países como Guatemala y México, como la falta de voluntad política y corrupción, que puedan afectar la eficacia del sistema.

Los hallazgos de la investigación sugieren que existen claros déficits en el conocimiento y la aplicación de la ley 9395, que obliga a usar el SICOP. Aunque la mayoría de los funcionarios están al tanto del sistema, su comprensión de la legislación complementaria es limitada. Además, se observó que aún se utilizan métodos tradicionales de contratación, lo que refleja la falta de un sistema único efectivo en la práctica. La falta de sanciones por el incumplimiento a esta ley complica aún más la situación. Aunque la mayoría de los funcionarios están al tanto del sistema, su comprensión de la legislación complementaria es limitada. Además, se observó que aún se utilizan métodos tradicionales de contratación, lo que refleja la falta de un sistema único efectivo en la práctica. La falta de sanciones por el incumplimiento de esta ley complica aún más la situación (Lizano, R, 2018, pág. 158).

En cuanto a las recomendaciones el autor las dirigió hacia las Entidades seleccionadas en la muestra, siendo estas las siguientes:

1. A la dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa.:

Implementar acciones para asegurar que todas las contrataciones se realicen a través del SICOP y ejercer las sanciones correspondientes por incumplimientos.

Convocar a los responsables de compras para explicar la obligatoriedad del uso del SICOP.

Emitir circulares de advertencia sobre las responsabilidades legales de no cumplir con la Ley.

2. A la Contraloría General de la República:

Intervenir y declarar nulos los actos administrativos de aquellos que no usen SICOP, cumpliendo así su función de auditoría en materia de contratación administrativa

3. Al Jefe del Ministerio de Hacienda:

Solicitar que la Contraloría no apruebe presupuestos de instituciones que no cumplan con la ley de uso obligatorio del SICOP, creando así un incentivo para su implementación efectiva.

Estas acciones buscan promover un uso adecuado y uniforme del SICOP, mejorar la transparencia y la eficiencia en las contrataciones públicas y enfrentar los intereses que obstaculizan su correcta implementación (Lizano, R, 2018, pág. 170).

E) En el trabajo de investigación Análisis del proceso y manejo de la plataforma del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP) por parte de los proveedores de la municipalidad de San José en el primer trimestre del año 2022, el autor Ronald Fabián Retana Paniagua aborda el funcionamiento del SICOP como plataforma tecnológica para la gestión de compras públicas y sus controles, y define como objetivo general de su estudio el siguiente:

Identificar cuáles son los procesos y el manejo que tiene los distintos proveedores de la Municipalidad de San José, para crear una herramienta que faciliten el uso del Sistema Integrado de Copras Publicas (SICOP), durante el primer trimestre del año 2022 (Retana, R, 2022, pág. 32).

EL trabajo de investigación realizado por el autor busca analizar la problemática planteada y la información compilada mediante un enfoque cuantitativo y estudiar los procesos y el manejo de la plataforma por parte de los proveedores, por lo cual se pretende ayudar a identificar cuáles son los puntos altos y los puntos bajos por parte de las distintas empresas en el uso de la plataforma buscando posibles mejoras para la misma (Retana, R, 2022, pág. 57).

El análisis de la información se realizó a partir de la población definida por el autor de la siguiente manera, seleccionando una licitación de las 286 existentes en ese momento, de la cual se realizaron un total de 331 invitaciones a los proveedores existentes en la plataforma.

Para el establecimiento de la muestra se utilizó una fórmula matemática de muestreo finito y este arrojó el total de proveedores requeridos para el estudio, el cual constó de 87 de ellos.

Del análisis final de la información dentro de la investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones (Retana, R, 2022, pág. 116):

1. Aceptación de la plataforma SICOP: Los proveedores han mostrado una alta aceptación de la plataforma para la creación de concursos en la Municipalidad de San José, destacando la reducción de costos y procesos más eficientes en comparación con las plataformas anteriores (CompraRed y Merlink).

2. Importancia del Modelo de Negocios: Es fundamental que los nuevos emprendedores cuenten con un modelo de negocio registrado en SICOP, ya que esto no solo les permite ser reconocidos por las instituciones, sino que también les brinda beneficios como la expansión de mercado y el desarrollo de nuevos productos.

3. Pensamiento Estratégico en Proveedores: La mayoría de los proveedores demuestran un pensamiento estratégico en la proyección de ventas hacia el estado, lo que les permite ofrecer sus servicios de manera eficiente y alinearse con la legislación vigente en materia de contratación administrativa

A su vez el autor da las siguientes recomendaciones desprendidas de la investigación (Retana, R, 2022, pág. 116):

1. Capacitación Continua: Se recomienda aumentar las capacitaciones para proveedores y la población adulta, facilitando el uso de la plataforma SICOP y garantizando una mejor comprensión de los procedimientos y concursos disponibles.

2. Implementación de Modelos de Negocios: Se sugiere que los proveedores creen modelos de negocios adaptados a los servicios ofrecidos en SICOP y se organicen capacitaciones vinculadas al emprendimiento para mejorar la calidad y la confiabilidad de sus ofertas.

3. Análisis de Concursos: Es aconsejable que los proveedores realicen un análisis más exhaustivo de los carteles de concursos para evaluar su competitividad, identificando pros y contras, recogiendo información sobre posibles adjudicaciones a otros proveedores.

F) Otra investigación concerniente a los retos de la contratación pública es el siguiente Retos de la contratación pública local para garantizar la calidad y la innovación en los servicios de atención a las personas, de los autores Marc Martí-Costa y Cecilia Isabel Conde López, del año 2024, y se aplica para varias comunidades de Cataluña, España, donde se presentó el siguiente objetivo general:

Analizar los desafíos que enfrentan las administraciones públicas de Cataluña para garantizar la calidad y la innovación en la contratación de servicios de atención a las personas, en un contexto donde la normativa aplicable puede ser rígida y limitante.

El estudio empleó un enfoque cualitativo. Se basó en entrevistas con responsables de la contratación pública y gestores de servicios sociales en varios municipios, permitiendo obtener perspectivas profundas sobre las prácticas y desafíos actuales en la contratación.

La población objeto incluye siete administraciones públicas locales en Cataluña, específicamente aquellas con más de 100,000 habitantes. La muestra se extrae de las entrevistas realizadas a responsables de estos municipios, lo que permite una variedad de opiniones y experiencias directas en relación con la contratación pública de servicios sociales.

Dentro de sus conclusiones de arrojaron las siguientes:

**Rigidez normativa:** La Ley de Contratación del Sector Público (LCSP) se considera excesivamente rígida, dificultando la adaptación y mejora de los contratos para servicios de atención a las personas.

**Miedo a Impugnaciones:** Existe un temor significativo a que la inclusión de cláusulas innovadoras lleve a impugnaciones legales, lo que a menudo resulta una falta de innovación y en la selección prioritaria de criterios económicos por encima de los sociales o cualitativos.

**Falta de Recursos:** Se identificó una insatisfacción general con la falta de personal capacitado y de recursos para llevar a cabo una gestión efectiva de los contratos, lo que limita la calidad de los servicios ofrecidos.

**Enfoque en el Precio:** El precio sigue siendo un factor preponderante en la adjudicación de los contratos, lo cual compromete la calidad de la atención brindada.

**Dificultades en la Evaluación de la Calidad:** La complejidad en definir y objetivar criterios de calidad en los pliegos de contratación se percibe como una barrera para garantizar servicios adecuados.

Los autores en su investigación dejan recomendaciones como:

**Mejorar la Capacitación del personal:** Fortalecer la formación de los equipos de contratación y fomentar el intercambio de buenas prácticas puede mejorar significativamente la calidad de los procesos de licitación.

**Colaboración Interdepartamental:** Es crucial promover equipos interdisciplinarios que integren diferentes áreas de especialización, lo que enriquecería la fase de diseño de los pliegos de contratación.

Evaluación Continua: Se sugiere establecer sistemas robustos de seguimiento y evaluación de los contratos, lo que facilitaría la rendición de cuentas y mejoraría la gestión general de los servicios públicos.

Innovación en Procedimientos de Contratación: Se recomienda explorar alternativas a los procedimientos tradicionales de contratación, como la concertación y la gestión delegada, que pueden resultar más flexibles y adaptadas a las necesidades locales.

En conclusión, la investigación destaca la necesidad urgente de abordar tanto los obstáculos normativos como las limitaciones internas en las entidades locales para mejorarla calidad de los servicios de atención a las personas a través de una contratación pública más estratégica y responsable.

G) Otro estudio realizado a nivel latinoamericano es el titulado Hacia la democratización: El cambio de la Contratación pública en Colombia, del autor Cristóbal Padilla Tejeda (2024), en el que trata el tema de la modificación desde el punto de vista normativo y del cual su objetivo general es el siguiente:

Analizar y proponer estrategias para la democratización de la compra pública en Colombia, en consonancia con el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, con énfasis en la inclusión de la economía popular, la transparencia en los procesos de contratación y el fortalecimiento de la ciudadanía.

La investigación en sí fue de carácter cualitativo, dado que se enfocó en el análisis de las políticas públicas y la identificación de barreras que enfrentan los actores de la economía popular en el proceso de contratación pública.

La población objetivo abarcó los actores de la economía popular en Colombia, incluyendo micro y pequeños empresarios, grupos étnicos y comunidades vulnerables. La muestra incluyó

entidades del Estado, así como diversos grupos que participan en el proceso de compra pública y que históricamente estuvieron excluidos.

El autor concluyó lo siguiente en su investigación:

Existe una serie de barreras que limitan el acceso de la economía popular al sistema de contratación pública, que se clasifican en barreras de acceso, capacidad y mercado.

La falta de información y la complejidad de los requisitos son obstáculos significativos para los actores de la economía popular participen en las compras públicas.

Las estrategias de democratización que incluyen la implementación de plataformas tecnológicas y programas de asistencia técnica son cruciales para superar estas barreras.

La Agencia Nacional de Contratación Pública ha ido adoptando medidas para promover la inclusión y mejorar la transparencia en el sistema de compras, contribuyendo así al avance hacia una economía más justa y equitativa.

Además, desglosa las recomendaciones que se resumen a continuación:

Implementar una plataforma tecnológica que facilite el acceso a la información sobre oportunidades de compra y streamline los procesos de contratación.

Promover estrategias de capacitación y asistencia técnica dirigidas a los actores de la economía popular y para aumentar su capacidad de respuesta en el proceso de contratación.

Ampliar la presencia institucional en las regiones para mejorar la comprensión y utilización de los nuevos mecanismos de contratación pública.

Establecer medidas que fomenten la asociatividad entre los factores de la economía popular, facilitando su participación como proveedores del Estado.

La publicación concluyó que la democratización de la contratación pública es un paso esencial para lograr una mayor inclusión económica y justicia social en Colombia, alineada con los objetivos del nuevo Plan de Desarrollo.

H) La investigación realizada por los autores Javier Mendoza Jiménez, Cándido Román Cervantes y Montserrat Hernández López, del año 2019, titulada LA Economía Social y la Contratación Pública: La herramienta de los contratos reservados, publicada en la revista CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, social y Cooperativa, nos presenta en sus notas los siguientes resultados, iniciando por el objetivo de esta:

Analizar la naturaleza de los contratos reservados en España en términos de su tipología, sectores de actividad, eficiencia económica y su impacto en la libre competencia. Además, se busca comparar estos contratos con los contratos no reservados para establecer similitudes y diferencias.

La investigación es de tipo cuantitativo, dado que utiliza datos estadísticos y se enfoca en la comparación de procedimientos y adjudicación, volúmenes de contratación, y la presentación ofertas en distintos tipos de contratos.

La población estudiada incluyó contratos realizados por entidades autónomas y entes locales de España. La muestra utilizada para analizar la eficiencia económica comprendió 100 contratos de la Plataforma de Contratación del Sector Público que cumplían con criterios específicos.

Como conclusiones del estudio se obtuvieron las siguientes:

Los contratos reservados han demostrado un mayor uso y volumen licitado a través de procedimientos abiertos en comparación con los contratos generales, lo que sugiere una mayor transparencia en su gestión.

La eficiencia económica, medida por la diferencia entre el presupuesto de licitación y el importe de adjudicación, muestra que los contratos reservados ofrecen ligeramente mayores ahorros para las administraciones públicas.

A pesar de que los contratos generales presentan un mayor número de ofertas, los contratos reservados pueden superar en términos de eficiencia social y transparencia.

Para finalizar, se determinaron las siguientes recomendaciones:

Mejorar las fuentes de información sobre los contratos reservados para que reflejen adecuadamente su valor y potencial impacto en la economía social.

Promover una mayor profesionalización de las Empresas de Inserción y los Centros Especiales de Empleo para que puedan participar más activamente en los procesos de contratación pública.

Continuar la evolución legislativa para fortalecer la figura de los contratos reservados, asegurando así que se maximicen los beneficios tanto económicos como sociales en la contratación pública.

El artículo concluye subrayando que, a pesar de los avances, todavía hay obstáculos que limitan la expansión de los procedimientos reservados, y se sugiere que estudiar estos desafíos contribuya a fortalecer las políticas sociales y de empleo en España.

I) En el estudio *La Nueva Reserva de Contratos Públicos de Servicios Sociales, Culturales y Sanitarios en España a Cooperativas de Trabajo Asociado, Sociedades Laborales y Asociaciones de D. Comet Herrera (2022)*, tiene como objetivo principal el siguiente:

Analizar la nueva regulación de la reserva de contratos públicos en España para entidades de economía social, específicamente cooperativas de trabajo asociado, sociedades laborales y asociaciones, en el contexto de la Ley de Contratos del Sector Público (LCSP) y su alineación con los objetivos de desarrollo sostenible.

La investigación fue de tipo cualitativo, centrada en el análisis normativo y comparativo de la legislación relacionada con la economía social y su impacto en los contratos públicos.

La población objeto de estudio son las cooperativas de trabajo asociado, sociedades laborales y asociaciones en España que operan en los sectores de servicios sociales, culturales y sanitarios. La muestra incluyó las normativas aplicables en las distintas comunidades autónomas y su cumplimiento con respecto a los principios de democracia económica establecidos en la LCSP.

Como conclusiones se nos presentaron:

La economía social tiene un reconocimiento creciente en el marco legal español y europeo, destacándose como un socio estratégico para alcanzar objetivos sociales y ambientales.

La contratación pública representa una herramienta clave para la promoción de la economía social, permitiendo un enfoque más democrático y participativo en la gestión de servicios públicos.

La nueva reserva limitada de contratos, según la DA 48º de la LCSP, proporciona un mecanismo crucial para asegurar la participación de entidades con estructuras democráticas, aunque su aplicación práctica aun enfrenta desafíos.

Existen diferencias en la implementación de la normativa de contratación pública entre las diversas comunidades autónomas, lo que refleja una necesidad de armonización y control en su ejecución.

Las distintas recomendaciones emitidas incluyeron:

Se propone que los órganos de contratación incluyan criterios claros y verificables en los pliegos de condiciones que aseguren la participación democrática en las entidades que aspiren a los contratos públicos.

Se recomendó facilitar el acceso a la contratación pública para las entidades de la economía social mediante medidas que reduzcan la burocracia y proporcionen una guía clara sobre los requisitos necesarios.

Sugirieron continuar investigando sobre la efectividad de la reserva de contratos en la práctica, así como sobre la inclusión de otras entidades de economía social que cumplen con los principios de participación y democracia económica.

Se abogó por una consolidación de la normativa que permita a las entidades de la economía social competir más eficazmente en el ámbito de los contratos públicos, promoviendo un desarrollo sostenible y equitativo.

Este fue un a contribución significativa al campo de la economía social y la contratación pública en España, ofreciendo un marco para un desarrollo más inclusivo y sostenido en el uso de fondos públicos.

J) El estudio de E. Ramos Carvajal del 2020, llamado La Planificación Contractual Pública en tiempos de Coronavirus determino como objetivo principal, analizar la planificación contractual publica durante la crisis sanitaria del COVID-19, destacando la importancia de una planificación adecuada para asegurar un uso eficiente y transparente de los recursos públicos.

El enfoque de la investigación se tipifico como cualitativo, ya que se centró en el análisis de la normativa y prácticas relacionadas con la planificación contractual publica en un contexto especifico (la pandemia de COVID-19) y no en la recolección de datos cuantificables.

La población de interés fueron los órganos de contratación de las administraciones públicas en España, específicamente aquellos que gestionan la contratación pública. No se especificó una muestra particular, pero se hace referencia a prácticas y ejemplos observados en diferentes contextos administrativos.

Se concluyó que la planificación efectiva de la contratación pública es crucial para mitigar riesgos de fragmentación y garantizar la gestión eficiente de los recursos.

Es necesario dotar a los órganos competentes de los recursos adecuados para gestionar sus actividades.

Se deben diseñar procedimientos claros y unificados para la contratación, evitando el uso excesivo de contratos menores que podrían eludir la transparencia.

Es fundamental evaluar y controlar el cumplimiento de los planes de contratación para mejorar continuamente.

Además, se recomendó establecer grupos de trabajo entre diferentes departamentos para mejorar la coordinación y homogeneización de criterios en la contratación.

Incluir una memoria justificativa en los expedientes de contratación que explique las decisiones económicas y presupuestarias.

Fortalecer la planificación de contratos periódicos y recurrentes para evitar la contratación de emergencia.

Adoptar nuevos procedimientos abiertos y simplificados para mejorar la claridad y calidad de la contratación pública.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

Delimitación del problema en aspectos temporales: la investigación y análisis de a interrogante se desarrollará durante el primer semestre de 2025.

Delimitación del problema en aspectos geográficos: se llevará a cabo en el cantón de San Rafael de la provincia de Heredia.

### **1.1.3 Justificación**

Con el paso del tiempo y el fortalecimiento y mejora de las normativas y condiciones para la libre competencia de las empresas privadas dentro del sector público, mediante licitación y contratación administrativa, se convierte en un aspecto importante a analizar gerencialmente y comprender el papel que desempeñan dentro del sector salud y los beneficios asociados para ambas partes.

La inclusión de una Pyme en los procesos de contratación pública no solo fomenta el desarrollo regional y la creación de empleo, sino que también promueve la competitividad y sostenibilidad de las economías locales beneficiando a las distintas empresas de pequeña y mediana envergadura y a sus empleados. Dado que el sector salud representa un área crítica para el bienestar nacional, es fundamental optimizar su relación con las Pymes para garantizar la eficiencia y calidad en la prestación de servicios esenciales. Este estudio busca contribuir al desarrollo de políticas públicas más inclusivas y efectivas.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál es la optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar la optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

a).

Identificar la gestión actual administrativa de una pyme de salud en el cantón de San Rafael de Heredia por medio de un diagnóstico organizacional basado en comparación de principios.

b).

Catalogar los cambios y requerimientos de la nueva Ley de Contratación Administrativa en relación con la anterior.

c).

Relacionar los nuevos requerimientos de la Ley de Contratación Administrativa con recomendaciones y propuestas para la optimización de la gestión administrativa de una pyme de salud y el aprovechamiento de oportunidades.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

#### **Diagnóstico Organizacional**

El diagnóstico organizacional es un procedimiento sistemático utilizado para comprender la situación actual de una organización, identificar problemas y oportunidades, y formular estrategias para el cambio. Consiste en la recopilación y análisis de información sobre varios aspectos de la organización, lo que permite a los gerentes tomar decisiones informadas (García, 2021). Este diagnóstico no solo ayuda a detectar ineficiencias, sino que también proporciona una base para diseñar estrategias efectivas que se alineen con los objetivos organizacionales.

Según Rojas y Pérez (2022), “el diagnóstico organizacional se centra en identificar las desviaciones entre el estado actual y el estado deseado, facilitando la identificación de áreas críticas que necesitan intervención” (p.34).

#### **Diagnóstico Organizacional Basado en los Principios de Fayol**

Henri Fayol es conocido por sus contribuciones a la administración moderna, específicamente a través de sus 14 principios que guían la gestión y organización empresarial. El diagnóstico organizacional, entendido como un proceso sistemático para identificar problemas y oportunidades dentro de una organización, se beneficia de estos principios.

El diagnóstico organizacional con base en los principios de Fayol implica analizar la estructura, procesos y funciones de la organización, buscando el alineamiento con los principios de gestión para identificar áreas de mejora. Según Ruíz y García (2020), “la aplicación de los principios de Fayol permite obtener una visión integral de la organización, ayudando a diagnosticar no solo problemas operativos, sino también diferencias en la dirección y el liderazgo” (p.45).

Fayol incluyó principios como la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, y la unidad de mando, que son pertinentes en el contexto del diagnóstico organizacional. Estos principios permiten la evaluación de como fluyen las decisiones y como se distribuyen las tareas dentro de la organización.

El análisis de su obra se centra, como se indicó anteriormente, en la identificación de catorce principios de gestión que pueden ser aplicados en diversas estructuras organizacionales. Dividir estos principios según tres planos: organizativo, estructural y funcional, permite una mejor comprensión de su aplicación en el diagnóstico organizacional.

### **1. Plano organizativo**

Los principios organizativos de Fayol incluyen la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, y la unidad de mando. Estos principios se refieren a como se distribuyen las tareas y las decisiones dentro de la organización.

De acuerdo con Martínez et al. (2021), “la división del trabajo permite una mayor especialización, lo que puede aumentar la eficiencia operativa; sin embargo, también se debe tener cuidado para mantener la coordinación entre distintos grupos” (p. 112). Este principio es crucial en el diagnóstico organizacional, ya que una falta de claridad en la división del trabajo puede conducir a confusión y conflictos.

### **2. Plano estructural**

En este plano, principios como la jerarquía y el rango de control son esenciales, Fayol sugiere que una estructura bien definida facilita la autoridad, la comunicación y la toma de decisiones dentro de la organización.

Según González y Salazar (2023), “la estructura organizacional debe ser diseñada de tal manera que se minimicen los problemas de comunicación y se maximicen la efectividad de las decisiones” (p.24). El diagnóstico estructural debe evaluar si los principios de Fayol están alineados con la estructura actual de la organización y cómo esta contribuye a su eficiencia.

### **3. Plano funcional**

Los principios funcionales de Fayol, que incluyen la centralización, la disciplina, y la cohesión, son aplicados para evaluar cómo se llevan a cabo las funciones dentro de la organización.

De acuerdo con Méndez y Quiroz (2022), “el principio de disciplina requiere que todos los miembros de la organización cumplan con las normas establecidas, lo cual es vital para mantener un ambiente de trabajo efectivo” (p.55). Un diagnóstico funcional examinará si las normas y prácticas actuales cumplen con estos principios y si son efectivas en la consecución de los objetivos organizacionales.

### **Comparación y relación entre diagnóstico organizacional y Principios de Fayol**

El diagnóstico organizacional proporciona un marco para evaluar cómo los principios de Fayol se reflejan en la práctica diaria de la organización. Esto no solo involucra la identificación de problemas, sino también la alineación de los principios administrativos con las prácticas actuales. Como señala la investigación de Torres y Ramírez (2023), “la aplicación de los principios de Fayol en el diagnóstico organizacional permite identificar áreas de mejora, facilitando la implementación de cambios estructurales y funcionales necesarios para la eficiencia organizacional” (p. 78).

En conclusión, el diagnóstico organizacional, cuando se compara con los principios de Fayol, permite a las organizaciones identificar debilidades y fortalezas en sus estructuras y procesos. Un

enfoque integral que considere los planos organizativos, estructurales y funcionales, facilita la identificación de estrategias efectivas para la mejora continua y la adaptación a un entorno empresarial en constante cambio.

### **Cambios Organizacionales Según el Modelo de Lewin**

El modelo de cambio de Kurt Lewin, desarrollado en la década de 1940, sigue siendo una de las teorías más influyentes en el estudio de los cambios organizacionales. Este modelo se basa en la idea de que el cambio se produce en tres etapas interrelacionadas que se enfocan en la transición de un estado actual a un estado deseado.

Este modelo que se basa en los pasos de descongelar, cambiar y recongelar, sugiere que, para implementar cambios efectivos, las organizaciones deben primero “descongelar” sus formas actuales de operar, luego realizar el cambio y finalmente “recongelar” la nueva estructura o comportamiento.

De acuerdo con Martínez y Pérez (2021), “el modelo de Lewin es fundamental para entender los procesos de cambio en las organizaciones ya que establece un marco claro para gestionar la transición y minimizar la resistencia al cambio” (p. 102). Este enfoque es especialmente útil en el diagnóstico organizacional, donde identificar la balanza entre el estado actual y el deseado es crucial para el éxito.

La resistencia al cambio es uno de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones, y el modelo de Lewin ofrece estrategias para superar estas barreras a través de un enfoque participativo y comunicativo.

A continuación, se detalla el modelo de Lewin y sus conceptos básicos, así como citas que refuerzan su utilidad:

### **1. Descongelar (Unfreezing)**

Esta fase implica preparar a la organización para el cambio. Se trata de desactivar las estructuras y comportamientos actuales que impiden la implementación de nuevas formas de trabajar. Es esencial crear un entorno donde los empleados reconozcan la necesidad de cambio. Según Hussain et al. (2021), “el descongelamiento es crucial para generar consciencia de la necesidad de cambio y para abordar la resistencia mediante la creación de un sentido de urgencia en toda la organización” (Hussain, M. et al. (2021). *Change Management in Organizations: A Systematic Review. International Journal of Management Reviews*, (págs. 14-28).

### **2. Cambiar (Changing)**

En esta fase, se implementan las nuevas ideas, comportamientos y procesos que se han planeado. Los empleados deben aprender y adoptar los nuevos métodos. Es un periodo de transición donde se puede experimentar incertidumbre y resistencia.

La fase de cambio requiere un liderazgo eficaz y comunicación fluida, como indican Mazzola et al. (2020): “el cambio efectivo depende de la capacidad de los líderes para guiar a sus equipos y proporcionar las habilidades necesarias durante la transición” Mazzola, J., et al. (2020). *Leadership in Change Management: Competencies and Skills. Journal of Business Research*, 113, (págs. 436-445).

### **3. Recongelar (Refreezing)**

Esta fase se refiere a estabilizar la organización una vez que el cambio ha sido implementado. Se busca integrar los nuevos cambios en la cultura organizacional para que se mantengan y se conviertan en la norma.

Como subraya Afzaal et al. (2022), “la fase de recongelamiento es fundamental para asegurar que los cambios se conviertan en parte de la cultura organizacional y se mantengan a largo plazo”, Afzaal, H., et al. (2022). Sustainability of Change Management in Organizations: A Critical Review. *Sustainability*, 14 (3), 1523.

El modelo de Lewin sigue siendo relevante para las organizaciones que enfrentan el desafío del cambio. Su enfoque en las tres fases proporciona una estructura clara que guía a las empresas a través del proceso de transformación, asegurando que los cambios sean efectivos y sostenibles. A medida que las organizaciones evolucionan, este modelo puede adaptarse para satisfacer las necesidades contemporáneas, destacando la importancia del liderazgo, la comunicación y la cultura organizacional.

Este marco teórico proporciona una visión integral del modelo de Lewin y su aplicación en la gestión del cambio dentro de las organizaciones contemporáneas.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **Gestión Administrativa**

La gestión administrativa se define como un proceso fundamental que implica la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros y materiales de una organización, con el fin de alcanzar objetivos específicos de manera eficiente y efectiva. Según García (2021), la gestión administrativa tiene como propósito maximizar el rendimiento de

la organización mediante la asignación adecuada de recursos y la implementación de estrategias que aseguren su sostenibilidad y competitividad.

“La gestión administrativa es esencial para el éxito de cualquier organización, ya que permite estructurar sus operaciones y garantizar la consecución de objetivos en un entorno dinámico” (García, 201, p. 45).

Este proceso implica la toma de decisiones estratégicas que guían el funcionamiento de una empresa.

## **I. Características**

1. **Planeación:** Establecimiento de objetivos y estrategias para alcanzarlos (García y Zepeda, 2021).
2. **Organización:** Diseño de la estructura organizativa y distribución de recursos (Hernández et al., 2022).
3. **Dirección:** Motivación y liderazgo para guiar a los empleados hacia los objetivos establecidos.
4. **Control:** Monitoreo y evaluación del desempeño para corregir desviaciones (Palacios y Rojas, 2021).

## **II. Tipología**

1. **Gestión Estratégica:** Alinear los recursos y actividades con la misión y visión de la organización (Mendoza y Ruiz, 2022).
2. **Gestión operativa:** Enfoque en la eficiencia en los procesos diarios (López et al., 2020).

## **Optimización desde la Administración Gerencial**

La optimización en el contexto de la administración gerencial se refiere a la mejora continua de los procesos y recursos para maximizar la eficiencia y eficacia operativa. Según López y Ramírez (2020), la optimización de procesos implica identificar y eliminar desperdicios, mejorar la calidad del producto o servicio y reducir costos.

“La optimización no solo busca aumentar la productividad, sino también asegurar que los recursos sean utilizados de la manera más eficiente posible, lo cual es esencial para la competitividad empresarial” (López y Ramírez, 2020, p. 76).

### **I. Características**

1. **Eficiencia:** Minimizar costos y maximizar los resultados (Sánchez y Torres, 2020).
2. **Efectividad:** Alcanzar los objetivos propuestos (Ceballos et al., 2021).
3. **Mejora continua:** Aplicación de métodos como Lean Management y Six Sigma para evaluar y mejorar procesos (Silva y Pereira, 2021).

### **II. Modelos relacionados:**

1. **Modelo de Optimización Lineal:** Utiliza algoritmos matemáticos para maximizar o minimizar una función objetivo, considerando restricciones (González y Verdugo, 2022).
2. **Modelo de Análisis de Decisión:** Facilita la toma de decisiones en la asignación de recursos (Hernández, 2023).

## **Aprovechamiento de Oportunidades desde el Punto de Vista Administrativo**

El aprovechamiento de oportunidades en la administración se refiere a la capacidad de reconocer y actuar sobre situaciones favorables que pueden mejorar la posición competitiva de una empresa. Según Fernández (2022), un buen liderazgo y una estrategia adecuada son claves para capitalizar estas oportunidades en el mercado.

“La identificación y aprovechamiento de oportunidades requiere de un liderazgo proactivo y flexible que facilite decisiones rápidas y efectivas en un entorno cambiante” (Fernández, 2022, p.110).

## **I. Características**

1. **Proactividad:** Capacidad de anticiparse a cambios en el entorno (González y Romero, 2023)
2. **Adaptabilidad:** Habilidad para ajustar estrategias en función de las circunstancias variables (Escobar et al., 2022).
3. **Innovación:** Exploración y desarrollo de nuevos productos o servicios (Pérez, 2020)

## **II. Tipos de Oportunidades**

1. **Oportunidades de Mercado:** Nuevos segmentos o geografías donde la empresa puede crecer.
2. **Innovaciones Tecnológicas:** Implementación de nuevas tecnologías que mejoren la operación.

## **Gestión Gerencial**

La gestión gerencial implica un enfoque integrado hacia el liderazgo y la dirección de una organización, combinando habilidades estratégicas y operativas. Según Martínez (2023), los

gerentes deben ser capaces de guiar equipos, impulsar la innovación y tomar decisiones basadas en datos, lo que resulta fundamental para el crecimiento sostenible de la empresa.

“El papel del gerente no solo es administrar, sino también inspirar e innovar, creando un ambiente de trabajo colaborativo que fomente el desarrollo de habilidades en su equipo” (Martínez, 2023, p. 98).

### **I. Características**

1. **Liderazgo:** Capacidad de guiar, motivar e inspirar al equipo (García et al., 2021).
2. **Toma de Decisiones:** Habilidad para tomar decisiones informadas que afectan la dirección de la organización (Valenzuela y Mendoza, 2022).
3. **Coordinación:** Asegurar que todos los departamentos y recursos trabajen en armonía para lograr los objetivos.

### **II. Modelos de Gestión Gerencial**

1. **Modelo de Liderazgo Situacional:** Adapta el estilo de liderazgo según las circunstancias y el personal (Sánchez y Ramos, 2021).
2. **Modelo de Gestión por Objetivos (MBO):** Enfoque en establecer objetivos claros y medir el desempeño en base a ellos (Martínez y López, 2022).

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

Con la entrada en vigor de la nueva Ley de Contratación Pública de Costa Rica (Ley N°9986, promulgada el 01 de diciembre de 2020 y vigente desde el 01 de julio de 2021), y la respectiva derogación de la Ley N°. 7494 (diciembre de 2020 y la cual estuvo vigente desde el 24 de diciembre de 1995), se pueden desglosar varios aspectos generales y diferencias que se detallan a continuación:

1. Objetivo: Modernizar y optimizar los procesos de contratación pública, promoviendo la transparencia, la eficiencia y la participación ciudadana.
2. Enfoque en PYMES: Se busca facilitar la inclusión de pequeñas y medianas empresas en los procesos de contratación pública.
3. Uso de Tecnología: Se enfatiza la digitalización de los procesos de contratación para mejorar la eficiencia y la transparencia.
4. Transparencia: Se refuerzan mecanismos de transparencia y acceso a la información sobre los procesos de contratación.
5. Sostenibilidad: Se integran criterios ambientales y sociales en la evaluación de ofertas.

Entre las principales diferencias y con base a los puntos anteriores, se encuentran las siguientes:

1. Transparencia: La nueva ley fortalece los mecanismos de transparencia, acceso a la información más ágil. La anterior daba menos énfasis a la transparencia y mecanismos de control.
2. Digitalización: Actualmente se obliga a utilizar plataformas digitales de contratación, contrariamente a lo acostumbrado anteriormente donde la utilización de medios digitales era limitada.
3. Participación de PYMES: Hoy día se promueve la inclusión y simplificación de requisitos para PYMES, contrastando con la mayor cantidad de barreras existentes y la poca inclusión de ese tipo de empresas que se presentaba con la normativa antigua.
4. Criterios de sostenibilidad: La nueva Ley incluye criterios ambientales y sociales en la evaluación. La anterior no consideraba criterios de sostenibilidad de manera explícita.

5. Resolución de conflictos: La 9986 establece mecanismos claros y ágiles para la resolución de discrepancias, lo que difiere con la ley derogada que tenía procesos menos definidos y más burocráticos.
6. Fiscalización: Se aumentan las competencias de la Contraloría y fortalece la fiscalización. Anteriormente existía menos control y fiscalización de los procesos.
7. Procedimientos: Se establece la simplificación de procesos y plazos más claros en contraposición a los engorrosos que resultaban los procesos anteriormente y la mayor burocracia existente.

En conclusión, la nueva Ley de Contratación Pública de Costa Rica, representa una evolución significativa en el marco normativo, orientándose hacia la modernización, la inclusión y la transparencia. Se busca, en particular, habilitar un entorno más favorable para las PYMES y asegurar que los procesos cumplan con principios de sostenibilidad. Las diferencias clave con la antigua ley se reflejan en el mayor énfasis en la digitalización, las medidas de transparencia, y la inclusión de criterios de sostenibilidad, lo cual busca mejorar la eficiencia y efectividad del uso de recursos públicos.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 ENFOQUE

Según el autor Roberto Hernández Sampieri, en su libro “Metodología de la investigación: las rutas cualitativa, cuantitativa y mixta” del año 2020, define los enfoques de la investigación de la siguiente manera:

#### **Enfoque Cualitativo**

Este enfoque se centra en comprender fenómenos desde una perspectiva holística, es decir, busca explorar la profundidad y complejidad de las experiencias humanas. La investigación cualitativa utiliza métodos como entrevistas, grupos focales y observaciones, y se enfoca en el contexto y significado que los participantes dan a sus experiencias. Es más flexible y permite adaptarse a nuevas preguntas que surgen durante el proceso de investigación (Sampieri, Hernández, 2021, pág. 45).

#### **Enfoque Cuantitativo**

En contraste, el enfoque cuantitativo se basa en la medición y análisis de variables numéricas para establecer relaciones y generalizar resultados. Utiliza métodos estadísticos y busca la objetividad y la replicabilidad de los resultados. Este enfoque se basa en la formulación de hipótesis y la recolección de datos mediante encuestas, experimentos y análisis estadísticos (Sampieri, Hernández, 2021, pág. 60).

#### **Enfoque Mixto**

Este enfoque combina elementos de los enfoques cualitativo y cuantitativo, integrando los métodos para abordar una pregunta de investigación de manera más completa. Permite obtener una rica variedad de

datos y perspectivas, favoreciendo la triangulación de resultados para ofrecer una visión más integral del fenómeno estudiado (Sampieri, Hernández, 2021, págs. 75).

Para efectos de la presente investigación se utilizará el enfoque cualitativo, ya que se centrará y basará en la experiencia, opiniones, pensamientos y sensaciones de los entrevistados.

## **3.2 ALCANCE**

Según Sampieri, el alcance de una investigación se refiere a los objetivos que se persiguen y a la profundidad con la que se analiza el fenómeno estudiado. En su obra, Sampieri clasifica el alcance de la investigación en tres categorías: exploratorio, descriptivo y explicativo. Para esta investigación conceptualizaré el exploratorio y el descriptivo.

### **Alcance Exploratorio**

La investigación exploratoria se utiliza cuando hay poco conocimiento sobre el tema a estudiar. Su objetivo principal es familiarizarse con las variables y el contexto del problema de investigación. Este tipo de estudio permite identificar patrones, fórmulas de hipótesis y preguntas relevantes, así como ofrecer una base para investigaciones más profundas. Suele recurrir a métodos como entrevistas, revisión de literatura y análisis de casos (Sampieri, Hernández, 2020, págs. 104).

### **Alcance Descriptivo**

La investigación descriptiva busca detallar las características de un fenómeno, población o situación específico. Se centra en responder preguntas del tipo “¿Qué es?”, “¿Cuánto?” y “¿Cómo?”. Este tipo de estudio implica la observación y recolección de datos de forma sistemática para describir con precisión el fenómeno. Puede utilizar cuestionarios, encuestas o registros existentes para recopilar información (Sampieri, Hernández, 2020, págs. 104).

En nuestro caso en la presente investigación, utilizaremos el alcance descriptivo, dado que ya es un tema conocido del cual se tomarán y analizarán las experiencias y opiniones de los elementos que conforman la empresa.

### **3.3 DISEÑO**

En esta investigación al abordarse un enfoque cualitativo de la investigación, según el libro “Metodología de la Investigación” de Sampieri, podemos definir los diferentes tipos de diseño de la investigación de la siguiente manera:

#### **1. Teoría Fundamentada**

La teoría fundamentada es un enfoque cualitativo que se utiliza para generar teorías a partir de los datos recopilados en lugar de probar teorías existentes. Se basa en un proceso iterativo de recolección y análisis de datos que permite construir un marco teórico arraigado en la realidad observada (Sampieri et al., 2021, págs. 150).

#### **2. Narrativo**

La investigación narrativa se centra en la recopilación de historias y relatos de vida de los participantes. Este enfoque busca entender como las personas dan sentido a sus experiencias a través de la narrativa, permitiendo explorar aspectos subjetivos y significativos de sus vidas (Sampieri et al., 2021, págs. 160).

#### **3. Hermenéutico**

El enfoque hermenéutico se ocupa de la interpretación de textos y significados, buscando comprender el contexto y las intenciones subyacentes en los fenómenos sociales. Este enfoque es particularmente relevante en el análisis de documentos, discursos y acciones humanas (Sampieri et al., 2021, págs. 170).

#### **4. Biográfico**

La investigación biográfica se centra en la vida de los individuos, analizando sus experiencias y trayectorias vitales a lo largo del tiempo. Este enfoque permite explorar como las experiencias personales están influenciadas por factores sociales, culturales e históricos (Sampieri et al., 2021, págs. 180).

#### **5. Estudio de Casos**

Es estudio de casos es una estrategia de investigación que implica el análisis detallado de un caso específico (una persona, grupo, organización o evento) en su contexto real. Este enfoque permite obtener una profunda comprensión profunda y contextualizada del fenómeno estudiado (Sampieri et al., 2021, págs. 190).

#### **6. Fenomenológico**

La investigación fenomenológica busca entender la esencia de las experiencias humanas a partir de la perspectiva de los participantes. Se enfoca en cómo las personas perciben y dan sentido a sus experiencias, permitiendo una comprensión profunda de su significado (Sampieri et al., 2021, págs. 200).

#### **7. Etnográfico**

La investigación etnográfica implica la inmersión del investigador en el contexto cultural de los participantes para observar y entender comportamientos, creencias y prácticas. Este enfoque busca obtener una comprensión rica y detallada de las costumbres y modos de vida de un grupo particular (Sampieri et al., 2021, págs. 210).

#### **8. Investigación Acción**

La investigación acción es un enfoque participativo que involucra a los participantes en el proceso de investigación, buscando no solo entender un problema sino también mejorarlo. Se enfoca en generar cambios y soluciones prácticas a partir de la colaboración entre investigadores y sujetos de estudio (Sampieri et al., 2021, págs. 220).

En nuestro caso de investigación utilizaremos el modelo de diseño de investigación de “Investigación Acción”, ya que inicialmente realizaremos la investigación del tema y los datos recabados, para luego dar una alternativa, una acción de mejora para la PYME y sus procesos.

### **3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO**

#### **3.4.1 Población**

Para la presente investigación se contará con una población de trece (13) personas dentro de la PYME, más tres personas externas como apoyo en el tema concerniente a los cambios de la nueva Ley de contratación Pública, para así contar con un total de dieciséis (16) personas como población total.

#### **3.4.2 Tipo de muestra**

La muestra elegida según un criterio cualitativo corresponderá a las personas que conforman la parte administrativa de la Pyme ya que son los que están estrechamente vinculados al proceso de gestión de los procesos de contratación administrativa, excluyendo al personal operativo de instalación ya que estos no forman parte de estos procesos. A estas personas se suman la personan externan que aportaran criterio sobre los cambios de la Ley, para así contar con una muestra total de 9 personas.

#### **3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión**

Condiciones específicas para los individuos de la muestra.

**Tabla 1***Criterios de inclusión y exclusión**Tabla 1 Criterios de inclusión y exclusión*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes y personal administrativo de la PYME, relacionado a la contratación administrativa</li> <li>• Persona conocedora de los cambios presentados en la Ley de Contratación Administrativa</li> </ul>	Personal operativo de la empresa que no forma parte del proceso de gestión de la contratación administrativa.

*Fuente:* Elaboración propia.**Consideraciones éticas**

En el contexto de la investigación cualitativa, Sampieri et al. (2021) destacan varias consideraciones éticas importantes para el manejo de la información. Estas son clave para asegurar que la investigación se lleve a cabo de manera responsable y respetuosa con los participantes. A continuación, menciono las más importantes para la presente investigación:

**Consentimiento informado**

Es fundamental que los participantes comprendan la naturaleza de la investigación, incluyendo sus objetivos, procedimientos y cualquier potencial riesgo. El consentimiento debe ser voluntario y basado en información adecuada.

**Confidencialidad y anonimato**

Se debe proteger la identidad de los participantes asegurando que la información recopilada no se vincule directamente con ellos. Esto implica manejar los datos de manera que no se pueda identificar a los individuos.

**Respeto por las perspectivas de los participantes**

Es importante considerar y validar las experiencias y puntos de vista de los participantes. La investigación cualitativa debe reflejar la voz de los participantes de manera precisa y respetuosa.

### **No maleficencia**

Los investigadores deben evitar causar daño a los participantes. Esto incluye no solo el daño físico, sino también el daño emocional o psicológico que podría resultar del proceso de recolección de datos.

### **Justicia**

Se debe asegurar que los beneficios y riesgos de la investigación se distribuyan de manera equitativa entre los diferentes grupos de participantes.

### **Integridad de Investigador**

El investigador debe actuar con honestidad y transparencia en todas las etapas del proceso de investigación, incluyendo la interpretación de los datos.

Cabe destacar que en nuestra investigación todos los participantes lo harán de forma voluntaria, la información recabada en su totalidad será utilizada con fines académicos, y como se mencionó en los criterios éticos, los participantes firmarán de forma obligatoria un consentimiento informado dando su anuencia para la participación en la investigación y la utilización de sus respuestas para los fines de esta.

## **3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Las características de los instrumentos de recolección de información, según Sampieri et al. (2021), son fundamentales para garantizar la calidad de la investigación. A continuación, se presentan algunas de estas características:

### **Validez**

La validez se refiere a la capacidad del instrumento para medir lo que realmente pretende medir. Un instrumento válido asegura que los resultados obtenidos reflejen fielmente el fenómeno estudiado. Existen diferentes tipos de validez, como la validez de contenido, de constructo y de criterio.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad se refiere a la consistencia y estabilidad de los resultados obtenidos por el instrumento. Un instrumento confiable producirá resultados similares cuando se aplique en diferentes momentos o contextos como siempre y cuando las condiciones no hayan cambiado. La confiabilidad se mide a través de métodos estadísticos como el coeficiente Alpha Cronbach.

### **Objetividad**

Los instrumentos deben ser objetivos como lo que significa que deben proporcionar resultados que no dependan de la interpretación del investigador. Esto implica que los criterios de medición y evaluación deben ser claros y precisos.

### **Facilidad de aplicación**

Los instrumentos deben ser fáciles de aplicar y utilizar. Esto incluye considerar el tiempo requerido como la capacitación necesaria para el aplicador y la claridad de las instrucciones para los participantes.

### **Capacidad de adaptación**

Los instrumentos deben ser flexibles y poder adaptarse a diferentes contextos o poblaciones sin perder su rigor.

### **Relevancia**

El instrumento debe ser pertinente al objeto de estudio, garantizando que las preguntas o ítems formulados son relevantes para el problema de investigación.

### **Ética**

Todos los instrumentos de recolección de información deben respetar las consideraciones éticas, asegurando el consentimiento informado de los participantes y la confidencialidad de los datos recolectados.

Ya mencionadas las características generales de las herramientas de recolección de información, debemos acotar que utilizaremos el modelo de entrevista con preguntas abiertas, y según Sampieri, en su libro “Metodología de la investigación” (2021), las entrevistas con preguntas abiertas tienen varias características distintivas que las diferencian de otros tipos de entrevistas, tales como:

### **Flexibilidad**

Las preguntas abiertas permiten al entrevistado responder con sus propias palabras y en su propio estilo, lo que proporciona una mayor libertad de expresión.

### **Profundidad**

Estas entrevistas facilitan respuestas más elaboradas y detalladas lo que permite explorar a fondo las opiniones, sentimientos y experiencias del entrevistado acerca del tema en cuestión.

### **Exploración del contexto**

Al no limitarse a respuestas cerradas, las entrevistas con preguntas abiertas pueden captar matices y contextos que muestra una comprensión más rica de las percepciones del entrevistado.

### **Adaptación**

El entrevistador puede adaptar las preguntas de acuerdo con la interacción y respuestas del entrevistado, permitiendo un flujo de conversación más natural.

### **Generación de nuevas preguntas**

Las respuestas que van surgiendo pueden dar pie a nuevas preguntas, lo que ahonda aún más en la temática explorada.

### **Enfoque la cualidad sobre la cantidad**

Mientras que las encuestas pueden enfocarse en la recolección de datos de grandes muestras, las entrevistas con preguntas abiertas pueden buscar profundidad y calidad en la información obtenida. Estas características hacen que las entrevistas con preguntas abiertas sean especialmente útiles en investigaciones cualitativas, donde se busca entender la complejidad de fenómenos humanos y sociales.

## **3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS**

### **Tabla 2**

Tabla 2 Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Identificar la gestión actual administrativa de una pyme de salud en el cantón central de Heredia por medio de un diagnóstico organizacional basado en comparación de principios.	Gestión Administrativa	La gestión administrativa se define como un proceso fundamental que implica la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros y materiales de una organización, con el fin de alcanzar objetivos específicos de manera eficiente y efectiva. Según García (2021), la gestión administrativa tiene como propósito maximizar el rendimiento de la organización	Se aplicará una entrevista con preguntas abiertas a los colaboradores relacionados con la gestión administrativa de la pyme.	Diagnóstico organizacional por comparación de principios.	<p><b>Plano Organizativo</b></p> <p>Planeación</p> <p>Organización</p> <p>Dirección</p> <p>Control División del trabajo</p> <p>Autoridad y responsabilidad</p> <p>Disciplina</p> <p><b>Plano Estructural</b></p> <p>Unidad de mando</p> <p>Unidad de Dirección</p> <p>Subordinación del Interés</p> <p><b>Plano Funcional</b></p> <p>Centralización</p> <p>Jerarquía</p> <p>Orden</p>	Entrevista con preguntas abiertas

		<p>mediante la asignación adecuada de recursos y la implementación de estrategias que aseguren su sostenibilidad y competitividad.</p> <p>“La gestión administrativa es esencial para el éxito de cualquier organización, ya que permite estructurar sus operaciones y garantizar la consecución de objetivos en un entorno dinámico”</p> <p>Este proceso implica la toma de decisiones estratégicas que guían el funcionamiento de</p>			<p>Equidad</p> <p>Estabilidad del Personal</p> <p>Iniciativa</p> <p>Espíritu de Equipo</p>	
--	--	---	--	--	--	--

		una empresa.				
Catalogar los cambios y requerimientos de la nueva Ley de Contratación Administrativa en relación con la anterior.	Cambios en Ley de Contratación Administrativa	<b>Cambio organizacional</b> Este modelo se basa en la idea de que el cambio se produce en tres etapas interrelacionadas que se enfocan en la transición de un estado actual a un estado deseado. Este modelo que se basa en los pasos de descongelar,	Se aplicará una entrevista con preguntas abiertas a la persona conocedora del tema del cambio de la Ley de Contratación Administrativa.	Jurisprudencia y/o normativa Procedimientos Requerimientos Gestión	Cambios normativos Cambios en Jurisprudencia Procedimientos para realización de contratación Requisitos para participación Gestión Administrativa para	Se aplicará una entrevista con preguntas abiertas a los colaboradores relacionados con la gestión administrativa de la pyme.

		cambiar y recongelar, sugiere que, para implementar cambios efectivos, las organizaciones deben primero “descongelar” sus formas actuales de operar, luego realizar el cambio y finalmente “recongelar” la nueva estructura o comportamiento.			participación	
Relacionar los nuevos requerimientos de la Ley de Contratación Administrativa con recomendaciones y propuestas para la optimización de la gestión administrativa de una pyme de salud y el aprovechamiento de oportunidades.	Cambio Organizacional	<b>Cambio organizacional</b> Este modelo se basa en la idea de que el cambio se produce en tres etapas interrelacionadas que se enfocan en la transición de un estado actual a un estado deseado. Este modelo que se basa en los pasos de descongelar,	Se aplicará una entrevista con preguntas abiertas a los colaboradores relacionados con la gestión administrativa de la pyme.	<b>Modelo de Lewin</b>  Etapa de descongelamiento  Etapa de Cambio  Etapa de Re-congelamiento	Modificaciones estructurales  Reestructuración a nivel administrativo  Ejecución de cambios organizacionales y de procesos  Ejecución de cambios a nivel administrativo.	Se aplicará una entrevista con preguntas abiertas a los colaboradores relacionados con la gestión administrativa de la pyme.

		<p>cambiar y recongelar, sugiere que, para implementar cambios efectivos, las organizaciones deben primero “descongelar” sus formas actuales de operar, luego realizar el cambio y finalmente “recongelar” la nueva estructura o comportamiento.</p>			<p>Implementación de los cambios e integración a los procesos</p> <p>Mejora de la organización y la planeación</p>	
--	--	--	--	--	--	--

*Fuente:* Elaboración propia.

### 3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Según la obra de Sampieri antes mencionada, específicamente su libro “Metodología de la Investigación” de 2021, se detallan varias estrategias para el análisis de datos de una investigación cualitativa. Algunas de las estrategias mencionadas incluyen:

#### **Análisis de Contenido**

Se refiere a la identificación de patrones o temas dentro del contenido recopilado, permitiendo interpretar el significado detrás de los datos.

#### **Análisis Temático**

Se centra en identificar y analizar temas dentro de los datos, proporcionando una descripción detallada y un entendimiento más profundo de la información.

### **Teoría Fundamentalada**

Implica el desarrollo de teorías basadas en los datos recopilados, en lugar de probar hipótesis preexistentes.

### **Análisis Narrativo**

Se orienta a la manera en que se cuentan las historias, prestando atención a la forma y estructura del relato.

### **Análisis Fenomenológico**

Busca comprender las experiencias y percepciones de los participantes, centrándose en el significado de sus vivencias.

### **Análisis Comparativo Constante**

Involucra la comparación sistemática de los datos a medida que se recopilan, facilitando la identificación de patrones y conexiones.

### **Codificación abierta y axial**

En el contexto de la teoría fundamentalada, esto implica identificar conceptos clave y sus relaciones.

Estas estrategias permiten a los investigadores organizar y dar sentido a los datos cualitativos, ayudando a construir una comprensión más profunda del fenómeno estudiado. Es importante que los investigadores elijan la estrategia que mejor se adecua a sus objetivos y el tipo de datos que han recopilado.

Para la presente investigación se aplicarán entrevistas de preguntas abiertas, las cuales serán transcritas a este documento como parte de la recopilación y análisis de los datos.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

En este capítulo se detallan las respuestas a las entrevistas aplicadas a las distintas partes que componen el total de la muestra, en este caso las personas que conforman la administración de la Empresa Frío Fénix, Pyme certificada que participa de los procesos de contratación de la Caja Costarricense de Seguro Social, entre otras, y de las personas que con su conocimiento de la Ley y de su cambio, colaboraron con este a la presente investigación.

Se aplicaron dos entrevistas, el número uno a la empresa y su personal administrativo y el número dos a las personas conocedoras del tema, ambas con un total de quince preguntas por entrevista.

### **Identificar la gestión actual administrativa de una pyme de salud en el cantón central de Heredia por medio de un diagnóstico organizacional basado en comparación de principios. (Entrevista N°1).**

#### **Plano Organizativo**

1. ¿Cuáles son los principales objetivos de la empresa en cuanto a implementación de la nueva ley de contratación y como se planea medir su éxito.

R//Somos una empresa PYME con veintiún años de experiencia en el mercado nacional, por lo que queremos ganar la mayor cantidad de licitaciones presentadas. Marianela Sánchez.

R// Nuestro objetivo es diversificar nuestras fuentes de ingresos a través de licitaciones gubernamentales. Mediremos el éxito mediante el número de contratos ganados y evaluaciones de satisfacción del cliente. Adrián Villalobos.

R// Queremos aumentar nuestra visibilidad en el sector salud y aprovechar al máximo las oportunidades, midiendo el éxito por la cantidad de licitaciones en las que participemos.

Gerardo Ramírez.

R: Queremos consolidarnos como líderes en el sector salud a nivel local y el éxito se medirá por la cantidad de contratos firmados y su rentabilidad. Jimena Ramírez.

2. ¿Qué cambios en la estructura organizativa y áreas administrativas considera necesarios para facilitar la implementación eficaz de los nuevos procedimientos de contratación?

R//Ninguna. Marianela Sánchez.

R// Pensamos que es necesario crear un equipo específico para gestión de licitaciones, que centralice esfuerzos y conocimientos. Adrián Villalobos.

R// La creación de un departamento de cumplimiento normativo podría ser beneficioso para asegurar que se sigan todos los procesos. Gerardo Ramírez.

R: Considero que necesitamos una revisión de nuestros procesos internos y podría ser beneficioso incorporar un subgerente de licitaciones. Jimena Ramírez.

3. ¿Qué estrategias de liderazgo se implementarán para motivar al personal y asegurar el cumplimiento de las nuevas normativas y procedimientos establecidos?

R// La más importante sería la comunicación efectiva, donde la comunicación sea lo más clara y abierta. Marianela Sánchez.

R// Implementaremos reuniones semanales para repasar objetivos y celebrar los logros; así, fomentamos un ambiente de trabajo positivo y motivado. Adrián Villalobos.

R// Promoveremos un liderazgo inclusivo donde todos los miembros del equipo tengan voz y voto en los procesos. Gerardo Ramírez.

R: La capacitación continua y el fomento de un ambiente de confianza serán clave. Los líderes deberán estar presentes y accesibles para resolver dudas. Jimena Ramírez.

### **Plano Funcional**

4. ¿Cómo se dividirán las tareas entre los departamentos involucrados y como se definirán las responsabilidades en el nuevo marco normativo?

R//El departamento de ventas solo tiene a una persona encargada de todo lo referente a SICOP, cada vendedor monta la oferta de la licitación y la entrega a la encargada para que sea subido a la plataforma. Marianela Sánchez.

R// Cada departamento tendrá asignadas tareas específicas, pero fomentaremos la colaboración y el apoyo mutuo entre ellos para maximizar resultados. Adrián Villalobos.

R// Crearemos un cronograma detallado que asigne tareas claras a cada departamento y las revisaremos periódicamente. Gerardo Ramírez.

R: Cada departamento deberá crear perfiles claros de responsabilidad, donde conocerán su rol específico en el proceso de licitación. Jimena Ramírez.

5. ¿Qué mecanismos se establecerán para garantizar que los procesos de contratación sean ordenados, sistemáticos y equitativos para todos los candidatos y partes interesadas?

R// Para nuestra empresa, el principal mecanismo que podemos utilizar es el de comunicación, donde la comunicación interna nos mantenga a todos informados y alineados para garantizar que el proceso sea lo más ordenado posible. Marianela Sánchez.

R// Utilizaremos un software de gestión de proyectos que mantenga a todos informados sobre los plazos y las responsabilidades, garantizando la transparencia. Adrián Villalobos.

R// Consideramos implementar un sistema de gestión que garantice la transparencia y trazabilidad en todo el proceso. Gerardo Ramírez.

R: Implementaremos un software de gestión de proyectos que permita un seguimiento ordenado de cada licitación y documentación requerida. Jimena Ramírez.

### **Plano Estructural**

6. ¿Cómo se asegurará que cada empleado tenga claro a quien debe reportar dentro de la nueva estructura organizativa?

R// En el departamento de ventas, todos tenemos claro la estructura organizativa y sabemos a quién reportar y cómo reportar la información necesaria. Marianela Sánchez.

R// Crear un organigrama accesible a todos los empleados y realizar una sesión de capacitación sobre la nueva estructura organizativa. Adrián Villalobos.

R// Se hará un comunicado interno detallando la nueva estructura, acompañado de una reunión de aclaración con todos los departamentos. Gerardo Ramírez.

R: Procesos claros como la elaboración de un manual de funciones ayudarán a que todos comprendan su rol y a quién deben reportar. Jimena Ramírez.

7. ¿Qué enfoque se adoptará para alinear los objetivos del equipo con los objetivos generales de la organización en el contexto de la nueva ley?

R// Se implementaron enfoques estratégicos que impulsan el crecimiento y la competitividad, como una definición clara de los objetivos que se quieren lograr, así como el segmento específico del mercado al que se quiere llegar. Mariana Sánchez.

R// Realizaremos talleres donde se definan objetivos compartidos y se promueva la colaboración entre equipos. Adrián Villalobos.

R// Tendremos reuniones mensuales donde los equipos podrán alinear sus objetivos a las metas generales del negocio. Gerardo Ramírez.

R: Usaremos indicadores claros y reuniones periódicas para revisar nuestros avances y ajustar estrategias si es necesario. Jimena Ramírez.

8. ¿Qué aspectos de la toma de decisiones se centralizarán y cuales se delegarán a niveles más bajos de la organización?

R// La autoridad para la toma de decisiones y el control se concentra en la alta dirección, en el gerente, ya él delega y selecciona al encargado. Mariana Sánchez.

R// Las decisiones estratégicas se centralizarán en la gerencia, mientras que las decisiones operativas se delegarán a los supervisores de las diferentes áreas. Adrián Villalobos.

R// La planificación estratégica se centralizará en la dirección, pero las decisiones operativas serán delegadas a líderes de cada equipo. Gerardo Ramírez.

R: Se mantendrá la centralización en las decisiones estratégicas y se permitirá mayor autonomía en la toma de decisiones tácticas a los jefes de departamentos. Jimena Ramírez.

## **Catalogar los cambios y requerimientos de la nueva Ley de Contratación**

### **Administrativa en relación con la anterior. (Entrevista N°2).**

#### **Cambios Normativos**

1. ¿Cómo cree que los cambios normativos influirán en la forma en que se llevan a cabo los procesos de contratación en su organización?

R/ Estoy pensionado y no brindo el servicio profesional de preparación ofertas y su presentación, pero en mi quehacer profesional, los cambios normativos más importantes son el registro oportuno en el SICOP, dejando claro el sector mercado en que puede brindar servicios o bienes. De ser invitado, revisar el cartel o pliego de condiciones, ver el cumplimiento de cada uno de los requisitos que se deben cumplir, en cuanto a requisitos de admisibilidad, cumplimiento para evaluación, no vayan a desechar la oferta por algún incumplimiento, afinar el lápiz en cuanto al precio y tener presente la fecha y hora de presentación, para evitar presentaciones extemporáneas y posteriormente analizar las ofertas presentadas para autocalificarse y estar listo para cualquier apelación. Jorge Salazar.

R/ Para mí el cambio normativo es significativo pero para mejorar, nos ayuda a que las organizaciones planifiquen, ejecuten y controlen mejor sus compras, en mi caso con el sector público, vamos a tener una mayor transparencia y trazabilidad, en donde tendremos más trabajo en cuando a documentación, pero esa carga de trabajo extra nos traerá una mejor confianza pública, mayor control y un mejor aprovechamiento de los fondos públicos, además traen muchos beneficios personales como la profesionalización, capacitación de personal, actualización de procesos, pensando siempre en alcanzar una contratación pública eficiente y efectiva. Rolando Rojas.

R/ Desde el punto de vista de mi organización (C.C.S.S.) muy posiblemente obligarán a rediseñar y adaptar los procesos de contratación, esto implicara que se realice una gestión del cambio efectiva, para así garantizar la alineación estratégica; la capacitación del personal, una comunicación clara y el uso de tecnología para cumplir con nuevas regulaciones, optimizar recursos y mantener la eficiencia y la moral del equipo en la organización. Hoy en día esto se está mostrando en la C.C.S.S., el cambio en la normativa nos ha llevado como institución a tomar decisiones más acertadas en el ámbito de la Contratación Pública, muestra de ello es que está centralizando las compras en un solo modelo, es decir pasar de 145 Unidades Compradoras a solamente 30 y que esas 30, adquieran bienes y suministros de manera consolidada para así buscar la economía a escala y evitar el sobreprecio en la cadena de abastecimiento. Marlon Jiménez.

2. ¿Qué aspectos de la nueva ley considera más desafiantes para su implementación en el proceso de contratación?

R/ No Respondió. Jorge Salazar.

R/ Creo que lo más desafiante o complicado es adaptación a los nuevos procedimientos de contratación pública, cambio de nomenclaturas, integración de criterios y la obligatoriedad de utilizar las plataformas electrónicas, como el SICOP. Rolando Rojas.

R/ Dentro de estos podemos citar:

Adaptación e implementación del Sistema Digital Unificado (SICOP).

Falta de profesionalización.

Falta de fiscalización.

Desde mi punto de vista lo más desafiante de la nueva Ley es la pérdida en la transparencia y el control, debido a la ampliación de las exclusiones y la facilidad de adjudicaciones directas, así como el necesario cambio de funciones administrativas a estratégicas. La implementación del Sistema Digital Unificado (SICOP) también represento un reto, ya que exigió que todos los proveedores se registrasen y las administraciones públicas tramiten todas las contrataciones a través de esta plataforma, sin duda alguna esta situación evidencio la falta de profesionalización en las instituciones y por ende un desafío más. Marlon Jiménez.

3. ¿Qué estrategias podrían establecerse para garantizar que todos los empleados comprendan y se adapten a los cambios relacionados con la contratación?

R/ El proceso que considero más desafiante, para la implementación fue el del paso de un sistema prácticamente manual a uno totalmente digital. Posteriormente, el de capacitación al personal y el adecuado registro de oferentes. Jorge Salazar.

R/ La mejor estrategia es la capacitación, acompañamiento y asesoría por parte de los expertos en la materia; a nivel CCSS se manejan WEBINAR, capacitaciones a los diferentes participantes, por medio de Mesa de Servicios se pueden hacer consultas para evacuar dudas. Rolando Rojas.

R/ No respondió. Marlon Jiménez.

### **Cambios en Jurisprudencia**

4. ¿De qué manera cree que los cambios en la jurisprudencia afectaran las decisiones administrativas en el ámbito de la contratación?

R/ Realmente los cambios han sido positivos, como eliminación de garantía de participación y capacitación para obtener personal altamente calificado para solventar consultas durante el proceso y evitar posibles apelaciones que retrasen la adjudicación. Resumiendo, aumentar el número de posibles oferentes, procesos más simples y cristalinos y disminución de requisitos absurdos aumentando aquellos en que la administración debe ser fuerte para evitarse contratiempos futuros. Jorge Salazar.

R/ Pueden afectar en cuanto a la forma de ajustarlas o interpretarlas a nivel local, al ser la jurisprudencia normas, leyes, reglamentos, de interpretación, obligan a las administraciones a ajustarnos a ellas, a cambiar pliegos de condiciones, mecanismos ya estipulados y manejar mismos criterios para evitar incongruencias y conflictos legales. Rolando Rojas.

R/ Afectarán las decisiones administrativas en contratación, al proporcionar nuevas interpretaciones en las leyes, obligando esto a los funcionarios a ajustar sus procedimientos, criterios de evaluación, y la forma en que se sustentan las necesidades y el cumplimiento de los contratos, buscando mayor transparencia, eficiencia y equidad en los procesos.

Impactos en la toma de decisiones:

Interpretación legal:

Los fallos judiciales establecen cómo deben interpretarse las normas de contratación, lo que influirá directamente en la aplicación de procedimientos y la validación de actos administrativos.

Justificación técnica y económica:

Las decisiones administrativas que inician un proceso de contratación deben estar bien fundamentadas. La jurisprudencia puede exigir una justificación más rigurosa o la alineación con nuevos criterios técnicos y económicos.

#### Evaluación y selección de contratistas:

La jurisprudencia puede establecer directrices más estrictas sobre cómo evaluar las ofertas, ponderar criterios, y asegurar que se cumplan los principios de igualdad, transparencia y publicidad en la selección de contratistas.

#### Gestión y modificación de contratos:

Los criterios jurisprudenciales pueden afectar la manera en que se gestionan los contratos, incluyendo los procesos de modificación, la ejecución de prestaciones adicionales o la interpretación de cláusulas de los contratos.

#### Prevención de riesgos y controversias:

Al aplicar la nueva jurisprudencia, la administración puede prevenir litigios futuros al tomar decisiones más alineadas con los criterios judiciales más recientes.

#### Adaptación a la jurisprudencia:

#### Actualización de procedimientos:

Las entidades administrativas deberán adaptar sus manuales, guías y regulaciones internas para reflejar los nuevos precedentes judiciales en materia de contratación.

#### Formación del personal:

Es fundamental capacitar a los funcionarios públicos encargados de la contratación para que comprendan y apliquen las nuevas interpretaciones y criterios que emanan de la jurisprudencia.

#### Análisis de casos previos:

Las decisiones administrativas actuales pueden ser revisadas a la luz de la nueva jurisprudencia para determinar si es necesario ajustar criterios o procedimientos ya establecidos. Marlon Jiménez.

5. ¿Cuáles son las implicaciones legales que deberá considerar su organización a raíz de estos cambios en la jurisprudencia?

R/ Realmente, cualquier empresa, no tiene implicaciones legales por estar registrada en el SICOP, la Sala Constitucional, ha señalado que la participación se realiza bajo el principio de buena fe, contra un cartel debidamente aprobado y solo se incurre en una implicación legal a futuro, al participar y haber presentado información falsa o incumplir con el objeto contratado y tiempos. Considero que toda empresa, participa para ganar y cumplir, aunque en las noticias todos los días se brindan empresas que incumplen o amañan licitaciones, claro está estas son las menos y de montos exorbitantes. Jorge Salazar.

R/ Son muchas las implicaciones legales que se pueden presentar si no se respetan los cambios en el ámbito de jurisprudencia, como actos de nulidad, impugnación de procedimientos, recursos de objeción, recursos de revocatoria o de apelación, dejar si validez procesos administrativos, entre otros. Rolando Rojas.

R/ En mi organización debido a cambios en la jurisprudencia de contratación pública incluyen la adaptación a la nueva Ley General de Contratación Pública (Ley N° 9986) en Costa Rica, la aplicación de los principios de publicidad, transparencia e igualdad de los oferentes, y la necesidad de justificar técnicamente las decisiones de contratación para alinearlas con los planes institucionales. Además, debe considerar las nuevas directrices sobre el programa de adquisiciones, la facultad de usar alertas tempranas y el cumplimiento de las actualizaciones tecnológicas en la entrega de bienes, todo ello dentro de un marco de responsabilidad y control público.

En el tema propiamente de la adaptación a la Nueva Ley General de Contratación Pública (Ley N° 9986) podemos citar...

#### Requerimientos de la Administración:

La organización debe organizar y garantizar la provisión oportuna de bienes, obras y servicios acatando las directrices de la nueva ley, que regula el Sistema Nacional de Contratación Pública.

#### Programa de Adquisiciones:

Se deberá dar a conocer el programa de adquisiciones proyectado en el primer mes de cada período presupuestario a través del sistema digital unificado, aunque esto no implica un compromiso de contratar.

#### Transparencia y Publicidad:

Se deberá garantizar la máxima transparencia y publicidad en todos los procesos de contratación, invitando a la mayor cantidad de oferentes idóneos posible.

#### Imparcialidad e Igualdad de Condiciones:

Se debe asegurar un trato igualitario a todos los oferentes y prohibir cualquier restricción injustificada que limite la libre participación en los procesos de contratación.

#### Economía y Responsabilidad:

Las decisiones de contratación deben justificarse en criterios técnicos, económicos y administrativos que demuestren que la necesidad a satisfacer está alineada con las necesidades institucionales y los planes nacionales, evitando el derroche y el uso ineficiente de los recursos.

Marlon Jiménez.

6. ¿Cómo se podría mejorar la capacitación del personal en relación con los cambios jurisprudenciales que afectan los procesos de contratación?

R/ Mediante cursos y capacitación involucrado, desde el Consejo de Administración, Proveedurías, Departamentos Legales y en general a todo el funcionario que tengan que ver con la preparación, recepción y adjudicación. Jorge Salazar.

R/ Por medio de WEBINAR, reuniones, centros de estudio, educación continua, siempre con personas expertas en la materia para evacuar dudas. Rolando Rojas.

R/ Ante cambios jurisprudenciales en contratación, se debe implementar una estrategia de aprendizaje continuo que incluya análisis de casos prácticos, simulaciones de procedimientos, uso de plataformas digitales para el acceso a información actualizada, sesiones regulares con expertos legales, y la creación de bases de datos con normativas y sentencias relevantes. Es crucial que la capacitación sea práctica, enfocada en la aplicación directa de los cambios, y que se evalúe para asegurar su efectividad en la mejora de los procesos y la toma de decisiones informadas. Marlon Jiménez.

### **Procedimientos para la realización de la contratación**

7. ¿Cuáles considera que son las etapas cruciales en los nuevos procedimientos de contratación que deben ser seguidas rigurosamente?

R/ Preparación Cartel, información mediante invitación o publicación en medios idóneos, recepción y adjudicación, este último en cuanto a un análisis profundo por departamento legal, técnico para indicar que la oferta se acepta a análisis final y se realiza la debida calificación y adjudicación. Se podría resumir en la recepción, análisis y adjudicación, tomando todos los procesos necesarios para lograr el objetivo. Jorge Salazar.

R/ Para mí la más importante sería la planificación, de ahí es donde se determina la necesidad, modalidad, tipo de contratación, estimación del costo y nos da un norte a seguir.

En segunda instancia sería el análisis y aprobación por parte de alguna entidad superior, quien puede avalar la contratación o devolverla con solicitud de mejoras o simplemente con solicitud de aclaraciones.

También es importante una buena publicación que en nuestro caso se hace por medio del SICOP, sistema institucional que nos permite llegar a muchos más posibles oferentes.

Y por último una buena selección del contratista, donde si se realizan las demás etapas de una forma excelente, tendremos al frente oferentes de calidad, dándonos oportunidad de obtener un producto que satisfaga nuestras necesidades. Rolando Rojas.

R/ En mi opinión “todas” Pero siendo más analítico...las etapas más cruciales en los nuevos procedimientos de contratación incluyen la planificación y elaboración del expediente, ya que es allí donde se definen las necesidades y especificaciones; la selección del contratista, que abarca la publicación de la convocatoria, recepción y análisis de ofertas, y la adjudicación; y la ejecución del contrato, que comprende la formalización, el seguimiento continuo y el cumplimiento de los términos. El rigor en cada una de estas fases es esencial para garantizar la transparencia, la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos contractuales. Marlon Jiménez.

8. ¿Qué medidas pueden implementarse para optimizar la eficiencia de los nuevos procedimientos de contratación?

R/ Realizar presentaciones de los posibles oferentes, con el personal encargado como legal y técnico, antes de la presentación. Modificando o ampliando plazos conforme a la normativa pertinente. Jorge Salazar.

R/ Las medidas pueden ser: Una planificación de necesidades anual, que nos permita unificar compras, estandarizar documentos y procedimientos, utilizar las herramientas electrónicas más confiables como el SICOP, para así garantizar una economía de escala eficaz y efectiva. Rolando Rojas.

R/ Para optimizar los nuevos procedimientos de contratación, la automatización del proceso mediante software mejora la calidad de las descripciones de los puestos de trabajo, racionaliza las entrevistas y la comunicación, fomenta la retroalimentación, aprovecha la firma electrónica, y utiliza un sistema de administración de contratos digitalizado para centralizar y agilizar los procesos administrativos y mejorar la colaboración. Marlon Jiménez.

9. ¿Cómo se puede asegurar que los procedimientos de contratación sean transparentes y accesibles para los interesados?

R/ La administración activa, mediante las proveedurías y creación de carteles que no tengan cláusulas y cumplimientos que solo algún oferente puede cumplir y pueden prescindir de ellos sin afectar la recepción y buenos oferentes. Estos son principios generales, muchos de estos requisitos innecesarios se tienen por la cantidad de consultas u observaciones de los posibles oferentes, al analizar los carteles, lo que pasa es que generalmente se quedan o con el poder de imperio los mantienen y no modifican, evitando así por intereses que los concursos sean cristalinos. Jorge Salazar.

R/ Utilizando las plataformas electrónicas de contratación autorizadas, como el SICOP, donde podamos tener una publicación igualitaria y transparente, manejando pliegos de condiciones claros, que propicien la igualdad de condiciones y la libre competencia, para tener una mayor posibilidad de recibir ofertas. Rolando Rojas.

R/ Debemos publicar información clara y oportuna sobre las licitaciones, criterios de evaluación y adjudicaciones, utilizar plataformas digitales centralizadas para la difusión de datos abiertos (SICOP), permitir el monitoreo ciudadano a través de órganos de control, y garantizar un trato imparcial y equitativo para todos los interesados, estableciendo reglas claras y consistentes para su participación. Marlon Jiménez.

**Requisitos para participación:**

10. ¿Qué requisitos considera que son esenciales para garantizar una participación equitativa y justa en los procesos de contratación?

R/ Los indicados en la Ley. Libre participación, información, trato igualitario etc. Jorge Salazar.

R/ En principio Garantizar la Igualdad de condiciones, libre participación, libre competencia, evitar incluir aspectos discriminatorios y propiciar una publicación adecuada con plazos de ley, que sean proporcionales a la necesidad que se desea satisfacer. Rolando Rojas.

R/ Para una participación equitativa y justa en procesos de contratación, los requisitos esenciales son: transparencia en la publicación de ofertas y criterios; no discriminación con descripciones de trabajo claras y políticas de igualdad de oportunidades; proceso de selección estructurado y uniforme para todos los postulantes; criterios de evaluación objetivos basados en habilidades y experiencia; y un fuerte compromiso con la integridad por parte de los

responsables, utilizando comités diversos para reducir sesgos y realizando capacitaciones en diversidad e inclusión. Marlon Jiménez.

11. ¿Cómo se puede asegurar que los requisitos establecidos no sean discriminatorios y fomenten la inclusión de diferentes grupos?

R/ Esto es muy difícil, reitero por el poder de imperio, es el actuar de auditorías internas, consejo administración, departamento legal y proveeduría, en procesos cristalinos los que eliminan requisitos discriminatorios o que favorecen a un posible oferente. Jorge Salazar.

R/ Se deben ajustar a los principios de igualdad de condiciones, libre competencia, en donde la planificación juega un papel esencial dentro de las características técnicas, en donde se incluye la información necesaria, tanto técnica como administrativa. Rolando Rojas.

R/ Para asegurar que los requisitos de contratación pública no discriminen y fomenten la inclusión, se debe diseñar los requisitos con base en la necesidad real del servicio o producto, evitando criterios que excluyan innecesariamente a grupos, fomentar la participación diversa, como incluir a pequeñas y medianas empresas o proveedores de grupos históricamente marginados, y establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para verificar que no haya prácticas discriminatorias en el proceso de contratación. Marlon Jiménez.

12. ¿Qué métodos se podrían implementar para informar de manera efectiva a los interesados sobre los requisitos de participación?

R/ Está estipulado por Ley el Cartel o Pliego de Condiciones. Ahí se contemplan dichos requisitos. Jorge Salazar.

R/ Utilizando las plataformas electrónicas de contratación autorizadas, como el SICOP, donde podamos tener una publicación efectiva y eficaz. Rolando Rojas.

R/ Para informar sobre requisitos de participación de manera efectiva, se deben implementar métodos transparentes y accesibles, como la publicación de los pliegos de licitación en plataformas electrónicas oficiales, la organización de sesiones informativas (virtuales o presenciales) y el uso de registros de proveedores para facilitar el acceso a la información de manera continua. Marlon Jiménez.

### **Gestión administrativa para participación:**

13. ¿Qué papel juega la gestión administrativa en la promoción de una participación activa y efectiva en los procesos de contratación?

R/ El papel que juega, lo ha indicado la Contraloría General de la República, cada Administración es la encargada de velar las necesidades que posee en cuanto a la contratación de servicios y bienes. Para ello crean los diferentes departamentos, para comunicar y brindar información oportuna para hacerse de un banco de posibles oferentes e invitar a los diferentes procesos según sus necesidades y plan anual de compras. Jorge Salazar.

R/ Juega un papel muy importante porque regula que los procedimientos sean de calidad, con igualdad de oportunidades para los oferentes, con eficiencia y eficacia, cumpliendo con la legalidad y normativa necesaria, basados en los principios de contratación. Rolando Rojas.

R/ La gestión administrativa promueve la participación activa y efectiva en los procesos de contratación mediante la planificación estratégica, la transparencia, la aplicación de tecnología, la capacitación del personal, el cumplimiento de principios como la igualdad y la

libre competencia, y la rendición de cuentas. Al ejecutar estos elementos, se facilita el acceso de los proveedores, se garantiza la eficiencia del proceso y se genera confianza pública, lo cual es fundamental para una contratación pública responsable y beneficiosa para los ciudadanos.

Marlon Jiménez.

14. ¿Cómo pueden mejorarse los canales de comunicación entre la administración y los participantes en el proceso de contratación?

R/ Este se entiende, se han mejorado mediante la inclusión por parte de los posibles oferentes en el SICOP y aquellos especializados, mediante publicación oportuna. Jorge Salazar.

R/ Como lo manejamos en la CCSS, con un canal único de comunicación, transparente y oficial como lo es el SICOP. Rolando Rojas.

R/ Para mejorar la comunicación entre la administración y los participantes en un proceso de contratación, se deben usar canales de comunicación claros y multicanal, incluyendo plataformas tecnológicas y reuniones periódicas, y establecer un flujo de información transparente con énfasis en la retroalimentación y la formación continua para todos los involucrados. Marlon Jiménez.

15. ¿Qué desafíos administrativos anticipa en la gestión de la participación en los nuevos procedimientos de contratación y como se podrían abordar?

R/ Desde mi punto de vista, el mayor desafío, son los cambios de Gobierno y sus políticas restrictivas, como eliminación de partidas en el presupuesto o restricciones a los diferentes Consejos de Administración, siempre aduciendo que el proceso anterior no fue claro o que no son necesarios. Jorge Salazar.

R/ El desafío más complicado es poder capacitar a todos los involucrados en los procesos de contratación administrativa, para el cambio de normativa, para que puedan comprender las modificaciones, nuevos conceptos, nuevos procesos, nomenclaturas, y la estrategia sería seguir capacitando, con educación continua y dando un acompañamiento personalizado. Rolando Rojas.

R/ Los principales desafíos administrativos en la gestión de nuevos procedimientos de contratación incluyen la falta de comunicación interna, los sistemas de información desorganizados, la resistencia al cambio en el personal, y la falta de uso de tecnología para optimizar procesos. Estos se pueden abordar mediante la implementación de un sistema técnico integrado para la gestión de datos, la mejora de la comunicación interdepartamental y la capacitación del personal para manejar las nuevas herramientas y procesos, así como la adopción de estrategias proactivas para adaptarse a los requisitos de las nuevas regulaciones. Marlon Jiménez.

**Relacionar los nuevos requerimientos de la Ley de Contratación Administrativa con recomendaciones y propuestas para la optimización de la gestión administrativa de una pyme de salud y el aprovechamiento de oportunidades. (Entrevista N°1).**

#### **Modificaciones estructurales**

9. ¿Cómo se estructurará a la jerarquía en relación con los nuevos procedimientos de contratación para fomentar la iniciativa y el espíritu de equipo?

R//Se divide el trabajo de acuerdo a los procedimientos de la contratación para que esta lo más eficiente posible. Marianela Sánchez.

R// Fomentaremos un modelo horizontal dentro de los equipos de trabajo, donde se valore la participación activa de todos. Adrián Villalobos.

R// Iremos hacia una estructura más plana, fomentando la colaboración entre todos los niveles. Gerardo Ramírez.

R: Se diseñará un modelo donde todos los miembros del equipo puedan aportar ideas y se incentivará el trabajo conjunto. Jimena Ramírez.

### **Reestructuración a nivel administrativo**

10. ¿Qué retos anticipa en el proceso de reestructuración administrativa referente a los nuevos procesos de contratación y como planea asegurar que esta sea acogida de manera efectiva?

R// Mediante una adecuada comunicación interna, se planea asegurar que los nuevos procesos de la contratación se den de la manera más efectiva. Marianela Sánchez.

R// El principal reto será el cambio de mentalidad. Para superarlo, realizaremos capacitaciones y talleres de sensibilización sobre las ventajas de los nuevos procesos. Adrián Villalobos.

R// Primero, habrá desconfianza ante el cambio, por lo que planeamos realizar sesiones de feedback y resolver cualquier inquietud del equipo. Gerardo Ramírez.

R: Uno de los retos más grandes es la falta de conocimiento de la nueva normativa. Para ello, planeamos talleres formativos para todo el personal. Jimena Ramírez.

## **Ejecución de cambios organizacionales y de procesos**

11. ¿Cómo se evaluará la efectividad de los cambios organizacionales y de procesos derivados de la ejecución de la nueva ley de contratación?

R// Recopilando información sobre los diferentes procesos para poder identificar la efectividad de los cambios. Marianela Sánchez.

R// Realizaremos auditorías trimestrales y encuestas de satisfacción para evaluar la percepción del personal. Adrián Villalobos.

R// Implementaremos métricas claras y evaluaciones anuales para medir el impacto de los cambios. Gerardo Ramírez.

R: A través de controles mensuales sobre el avance de las licitaciones y la evaluación del feedback obtenido tanto de clientes como de empleados. Jimena Ramírez.

12. ¿Qué papel jugaran los empleados en la ejecución de cambios organizacionales y como se incentivará su participación?

R// Los empleados juegan un papel importante en los cambios, ya que son quienes soportan la carga de la ejecución diaria lo que conduce a los cambios materiales dentro de la organización. Marianela Sánchez.

R// Los empleados serán fundamentales; para incentivar su participación, implementaremos un programa de reconocimiento y recompensas. Adrián Villalobos.

R// Será fundamental que los empleados se involucren activamente en los nuevos procesos. Incentivaremos su participación a través de bonificaciones por buen desempeño en licitaciones. Gerardo Ramírez.

R: Los empleados serán clave en la ejecución, y su participación será incentivada a través de programas de reconocimiento y compensación. Jimena Ramírez.

### **Ejecución de cambios a nivel administrativo.**

13. ¿Qué pasos seguirán para garantizar la correcta implementación de los cambios y la integración a los procesos existentes en la organización?

R// Que todo el personal sepa las metas y los objetivos de la empresa y que se involucren activamente para lograrlas. Marianela Sánchez.

R// Estableceremos un calendario de integración y seguimientos periódicos por parte de líderes de equipo. Adrián Villalobos.

R// Se elaborará una guía práctica de implementación y se asignará un responsable por cada proceso para garantizar que se siga adecuadamente. Gerardo Ramírez.

R: Se elaborará un plan de trabajo que contemple fases de implementación y monitoreo continuo, para facilitar la integración sin interrumpir la operatividad. Jimena Ramírez.

### **Implementación de los cambios e integración a los procesos**

14. ¿Qué medidas se tomarán para asegurar que la mejora en la organización y planeación sea sostenible con respecto a la nueva ley?

R// Fomentar una cultura de mejora continua, donde todos los empleados estén comprometidos a la mejora constante.

Desarrollar una cultura de calidad, donde todos los empleados se enfoquen en la satisfacción del cliente como objetivo principal. Marianela Sánchez.

R// Fomentaremos la formación continua y la revisión regular de los procesos implementados para asegurar su vigencia y efectividad. Adrián Villalobos.

R// Crearemos un sistema de revisión de procesos periódica para comprobar la efectividad y realizar ajustes según sea necesario. Gerardo Ramírez.

R: Estableceremos políticas internas de mejora continua y un programa de auditoría para asegurar el cumplimiento de las normativas. Jimena Ramírez.

### **Mejora de la organización y la planeación**

15. ¿Cómo se medirá el éxito de la mejora organizacional y de planeación tras la implementación de los nuevos procedimientos de contratación?

R// Se deben de considerar varios indicadores:

Satisfacción del cliente, mejora en la calidad del servicio, reducción de tiempos, eficiencia operativa. Marianela Sánchez.

R// Mediremos el éxito a través de indicadores de rendimiento y encuestas de satisfacción tanto a empleados como a clientes. Adrián Villalobos.

R// Con análisis de datos que incluyan satisfacción del cliente y rendimiento del personal en relación con los nuevos procedimientos implementados. Gerardo Ramírez.

R: Evaluaremos la satisfacción del cliente, así como la mejora en el tiempo de respuesta y la tasa de éxito en las licitaciones. Jimena Ramírez.

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

La presente sección se enfoca en el análisis e interpretación de las entrevistas realizadas a representantes de un Pyme del sector salud, así como a personas conocedoras del tema concerniente a la Ley de Contratación Administrativa y los cambios que presentó con la implementación de su nueva versión, todo en conformidad con los objetivos planteados anteriormente. Se busca entender cómo se está gestionando la nueva Ley de Contratación Pública, sus implicaciones organizativas, estructurales y funcionales, así como las estrategias de liderazgo implementadas para optimizar la gestión gerencial y aprovechar las oportunidades que la ley ofrece.

**Identificar la gestión actual administrativa de una pyme de salud en el cantón central de Heredia por medio de un diagnóstico organizacional basado en comparación de principios. (Entrevista N°1).**

### **Plano Organizativo**

Objetivos y medición del éxito

El análisis de las respuestas de los entrevistados sugiere que es una clara intención de la empresa de diversificar sus fuentes de ingresos mediante la participación en licitaciones públicas, con el deseo señalado de diversificar ingresos y aumentar visibilidad en el sector salud. A través de un enfoque en la cantidad de contratos ganados y la satisfacción del cliente, se alinea con lo que se plantea en el Capítulo I referente a la importancia de la inclusión de las PYMES en el proceso de contratación pública para garantizar sostenibilidad y desarrollo. Los objetivos se ven reforzados por la experiencia de la empresa, lo cual es un factor crítico en su estrategia para maximizar sus oportunidades bajo la nueva ley.

La mayoría de las respuestas apunta a que se orientará la toma de decisiones futuras, alineándose con el marco conceptual de gestión administrativa que enfatiza la planificación como un aspecto esencial para el logro de objetivos en un entorno competitivo.

La investigación de Cascante (2018) menciona que es cierto que muchas PYMES no operan formalmente a pesar de conocer los trámites necesarios, lo cual podría generar que haya una presión adicional para la gestión de “Frío Fénix” en su esfuerzo de formalización y competitividad en licitaciones.

Retomando, la primera entrevista (Entrevista N°1) revela que los principales objetivos de la Empresa Frío Fénix son diversificar ingresos y consolidarse en el sector salud a través de la obtención de contratos públicos. Este enfoque se alinea con las recomendaciones del Capítulo I, que sugieren que las PYMES deben participar de manera activa en las licitaciones para no solo obtener ingresos, sino también para fortalecer su posición competitiva. En este contexto, la nueva Ley de Contratación Pública proporciona un marco legal más favorable y accesible para que estas empresas emergentes logren sus metas.

Las diferencias en las opiniones sobre la necesidad de cambios estructurales son notables. Mientras que algunos entrevistados pueden considerar que no son necesarios cambios en la estructura organizativa, otros sugieren la creación de un equipo específico para la gestión de las licitaciones. Este punto sugiere una tensión interna en la empresa y la necesidad de un liderazgo que pueda unificar la visión organizativa. La teoría de Fayol, discutida en el Capítulo II, resalta la importancia de una clara división del trabajo y una comunicación efectiva. La falta de un departamento especializado, al tratarse de una empresa pequeña, puede resultar en que haya confusiones y una asignación ineficiente de tareas (Martínez et al., 2021).

## Cambios en la Estructura Organizativa

Las perspectivas sobre los cambios en la estructura organizativa muestran una divergencia de opiniones. Mientras que algunos consideran que no se requieren cambios, otros sugieren la creación de un departamento específico para la gestión de licitaciones. Esto resuena con el enfoque propuesto en el Capítulo II sobre la necesidad de una estructura organizativa coherente y alineada con los objetivos estratégicos. LA falta de consenso podría indicar una resistencia al cambio, algo que se debe manejar bajo el modelo de Lewin, donde es esencial “descongelar” las estructuras actuales antes de implementar cambios sustanciales.

## Estrategias de Liderazgo

La comunicación efectiva surge como una estrategia primaria para motivar al personal, lo que subraya la importancia del liderazgo inclusivo. La atención a la capacitación continua y el establecimiento de un ambiente de confianza reflejan el enfoque de gestión gerencial que enfatiza el desarrollo del capital humano. De acuerdo con el marco teórico, estas estrategias son fundamentales para la gestión del cambio y para asegurar el cumplimiento de las nuevas normativas; el liderazgo debe adaptarse a las circunstancias y necesidades del equipo.

## **Plano Funcional**

### División de Tareas y Responsabilidades

La estructura actual de la división de tareas sugiere una concentración de la función de gestión de licitaciones, lo que podría generar riesgos de sobrecarga y falta de eficacia en la ejecución. La respuesta

sobre la asignación de tareas a departamentos específicos y el establecimiento de cronogramas indican un intento de formalizar los procesos. Sin embargo, esto debe hacerse con cuidado, para no caer en la burocracia excesiva que ya atacan los antecedentes relacionados con el sistema de contratación pública.

Podemos añadir que, en cuanto a la división de tareas, se evidencia una falta de estructura clara, siendo un único empleado el encargado de gestionar todo lo referente al SICOP. Esto puede contradecir los principios de Fayol sobre la división del trabajo y la adecuada asignación de responsabilidades, lo que podría llevar a ineficiencias y fallos en el cumplimiento normativo.

La creación de un equipo específico para licitaciones y un manual de funciones ayudaría a fortalecer esta área. Además, las sugerencias en la literatura, como la capacitación continua y la mejora de la estructura organizativa pueden ser clave para gestionar el cambio hacia esta nueva normativa.

La manera en que se distribuyen las tareas dentro de la empresa es crucial para el éxito en la incorporación de la nueva ley. LA respuesta sobre la estructura del departamento de ventas, donde solo una persona se encarga de SICOP, sugiere dependencia de un solo individuo e implicaciones importantes para la resiliencia organizativa. En contraste, una mayor colaboración y distribución de responsabilidades serían beneficiosas para fomentar un enfoque colaborativo en el marco administrativo y facilitar el cumplimiento normativo.

La comunicación interna es una de las estrategias mencionadas para garantizar procesos ordenados y transparentes; esto se ajusta perfectamente a la recomendación sobre la mejora de la comunicación interna como mecanismo de control en los estudios de contratación pública analizados anteriormente (Cascante, S, 2018). La recomendación de establecer sistemas de gestión de proyectos, por ejemplo, se alinea con la necesidad de control y seguimiento para que el proceso de licitación sea eficiente y eficaz (González y Salazar, 2023).

## Mecanismos de Orden y transparencia

Para garantizar que los procesos sean ordenados y equitativos, el uso de software de gestión de proyectos es una respuesta positiva. Esta iniciativa no solo facilita la comunicación y el seguimiento de las licitaciones, sino que también alinea con los principios de transparencia y sostenibilidad que busca la nueva ley, presentando un enfoque moderno y adaptado a las exigencias actuales del marco normativo.

## **Plano Estructural**

### Claridad en la Estructura Organizativa

Las respuestas sugieren que, aunque hay claridad en la estructura organizativa, se proponen mejoras a través de un organigrama accesible y un manual de funciones. Lo anterior es fundamental para asegurar que cada miembro del equipo sepa a quien reportar y cuáles son sus responsabilidades. Esto se relaciona con el marco conceptual expuesto, donde la toma de decisiones y la claridad en la jerarquía son cruciales para una efectiva gestión administrativa.

En su mayoría, los empleados entienden a quien deben reportar en la estructura organizativa. Sin embargo, la creación de un organigrama accesible y sesiones de capacitación acerca de la normativa serían prácticas recomendables para asegurar claridad en la comunicación y alineación de objetivos entre departamentos.

El impacto de la Ley de Contratación Pública es que exige que haya claridad en la estructura y la evaluación de resultados, favoreciendo a organizaciones que ya hayan implementado entornos de trabajo colaborativos y comunicativos

La claridad de la cadena de mando y en los reportes es esencial para la toma de decisiones informada. Las respuestas que hacen énfasis en que haya centralización de decisiones estratégicas, pero permiten más autonomía en decisiones operativas son consistentes con el modelo de gestión de objetivos (MBO) mencionado en el Capítulo II, que promueve la alineación de los objetivos de los equipos con los objetivos organizacionales. Esto puede ser un principio valioso para los gerentes de la PYME en la implementación de la nueva ley, permitiendo a los equipos ser innovadores mientras permanecen alineados con la estrategia global.

## **Catalogar los cambios y requerimientos de la nueva Ley de Contratación**

### **Administrativa en relación con la anterior. (Entrevista N°2)**

#### **Cambios normativos y su influencia**

Las respuestas de los entrevistados muestran una diversidad de perspectivas sobre cómo los cambios normativos impactarán las operaciones de contratación. Por Ejemplo, Jorge Salazar enfoca la importancia de un registro adecuado en el SICOP, enfatizando la necesidad de vigilancia en la prestación de ofertas y el cumplimiento de requisitos. Rolando Rojas añade que los nuevos procedimientos permiten una mayor transparencia y trazabilidad, pero también incrementa la carga de trabajo administrativo. Este punto reitera el enfoque mencionado en el Capítulo I sobre la lucha de las PYMES en el sector público, donde la adaptabilidad crucial para la supervivencia y crecimiento.

Comparando con el estudio de Cascante (2018), se observa que, así las PYMES enfrentan desafíos en la formalización y los requisitos gubernamentales, la nueva ley también introduce un marco más estructurado que, aunque tiene inconvenientes como la carga administrativa, propicia un entorno más transparente. La implementación de SICOP, como un sistema más rígido y formal, ha sido un tema recurrente y reseñado

por otros autores que abordan la importancia de la digitalización en las contrataciones públicas (Retana Vega, 2018).

Los cambios normativos deben ser percibidos como una oportunidad para mejorar la transparencia y eficiencia en el proceso de licitación, así como estructura y claridad. Las opiniones expresadas sugieren que se deba implementar de manera oportuna registros en el SICOP y revisar exhaustivamente pliegos de condiciones que son claves, además, de considerar la digitalización y la accesibilidad de la información, como un aspecto que mejora la competitividad de las PYMES.

Consecuentemente, se hace eco de las conclusiones de la investigación de Pusey Hall (2024), donde se señala que la transparencia y la capacidad de adaptación a la normativa son esenciales para el éxito en los procesos de contratación pública. Los cambios normativos no solo implican nuevas regulaciones, sino también una transformación en la cultura empresarial. La necesidad de adaptación es un reto, especialmente para aquellas PYMES que están acostumbradas a procesos más tradicionales.

Estos elementos se conectan con el enfoque en optimización y mejora incesante mencionado por López y Ramírez (2020), que resalta la importancia de adaptarse a un marco normativo progresista para garantizar una competencia justa.

Los entrevistados coinciden en que la adaptación a nuevos procedimientos de contratación y capacitación del personal son los principales desafíos. Rojas menciona la complejidad de las nomenclaturas y la obligatoriedad del uso de tecnologías digitales como el SICOP, mientras que Jiménez destaca la necesidad de una gestión de cambio que facilite la alineación estratégica en la CCSS. Estos puntos refuerzan la idea de que la gestión del cambio es fundamental en un proceso de adaptación a nuevas regulaciones.

La relevancia de la capacitación y adaptación se apoya en los antecedentes presentados por Pusey Hall (2024), donde se señala que las instituciones deben adaptarse a cambios normativos mediante la mejora

continua y la capacitación del personal. La necesidad de sensibilizar a los responsables sobre las nuevas normativas y sistemas es vital no solo en este ámbito, sino también en el contexto de la contratación pública.

### **Cambios en jurisprudencia**

El estudio de las respuestas apunta a que los cambios en la jurisprudencia ofrecen tanto oportunidades como desafíos. Salazar y Rojas apuntan hacia una mayor transparencia en los procesos de contratación, pero también mencionan riesgos relacionados con la falta de claridad y la interpretación en el marco legal. Jiménez enfatiza la importancia de la adaptación de los procedimientos a las nuevas directrices jurídicas.

Este punto alinea con el marco conceptual del Capítulo II sobre la importancia de la jurisprudencia en la administración pública. LA transición hacia un marco más transparente y fundamentado puede considerarse a la par con estudios realizados en otros contextos internacionales, donde las nuevas leyes buscan generar mayor equidad y evitar la corrupción (Martí-Costa y Conde López, 2024).

### **Procedimientos para la realización de la contratación**

Los entrevistados, al analizar sus respuestas mencionan en general etapas cruciales para la realización de un proceso de contratación donde delimitan los procedimientos para dicha gestión. Por ejemplo, Jorge Salazar menciona que la preparación del cartel, la información, la recepción y la adjudicación son etapas vitales. Esta se empata con las recomendaciones sobre la importancia del análisis profundo por parte de departamentos técnicos y legales.

Rolando Rojas enfatiza la planificación como la etapa más importante. Esta orientación permea el análisis y aprobación de contrataciones. Además, sugiere que un sistema como el SICOP facilita la divulgación a una base más amplia de oferentes, aumentando la competencia.

Marlon Jiménez completa el enfoque señalando que no solo se trata de las etapas de selección, sino también de la ejecución del contrato, donde la supervisión continua es fundamental para la efectividad de los objetivos contractuales.

De las respuestas se destaca un cambio significativo en la formalización de los procesos de contratación. La nueva Ley de Contratación Administrativa tiene un enfoque más riguroso y transparente, alineándose con las recomendaciones del Capítulo I, que abordan los desafíos de las empresas en el sector salud al interactuar con el sector público, donde la formalización de procesos es una preocupación constante. Este cambio se justifica en la literatura reciente, que enfatiza la atención a la planificación y evaluación como motores de sostenibilidad y el éxito organizacional (González, 2022).

### **Requisitos para participación**

Sobre este apartado, los entrevistados expusieron sus puntos de vista y arrojaron respuestas que definen lo que para cada uno de ellos representan los requisitos más importantes para garantizar la participación equitativa de todos los oferentes que incursionen en los procesos de licitación dentro del ámbito de la Nueva Ley de contratación Administrativa, para lo cual podemos resumirlos de la siguiente manera:

Para Jorge Salazar la mayor importancia, según indica, es que se deben de respetar lo que la Ley estipula, como la libre participación y el trato igualitario; Rolando Rojas profundiza en la necesidad de evitar aspectos discriminatorios, resaltando que la publicación oportuna de los requisitos es crucial y por último,

Marlon Jiménez aborda los requisitos desde una perspectiva de transparencia y compromiso con la integridad, proponiendo la eliminación de sesgos y la inclusión de comités diversos para la selección.

Las respuestas sobre los requisitos para participación reflejan un proceso de modernización en el que se busca garantizar condiciones justas nuevas ante la Ley de contratación Administrativa. Este enfoque se correlaciona con las observaciones del Capítulo I, donde se argumentó que las PYMES suelen enfrentar barreras que limitan su acceso a la contratación pública. El énfasis en la transparencia está respaldado por estudios que sugieren que la claridad en los procesos de selección no solo mejora la calidad de las ofertas, sino que también refuerza la confianza en las instituciones públicas (Mata, 2021).

### **Gestión Administrativa para Participación**

Analizando las respuestas de los participantes de las entrevistas, vemos que se toman en general dos posturas al respecto con respecto con el papel que debe tomar la Gestión Administrativa, ya que Salazar y Rojas expresan una posición y criterios muy similares, más Jiménez difiere con ellos ampliando su percepción al respecto de este tema.

Así pues, Jorge Salazar y Rolando Rojas, subrayan la responsabilidad de la administración pública en fomentar la calidad y la igualdad de oportunidades para los participantes. Ellos destacan ampliamente la importancia de los canales de comunicación dentro de la Gestión Administrativa.

Marlos Jiménez por su parte, expande el papel de la gestión administrativa al incluir la planificación estratégica y la rendición de cuentas como herramientas claves para garantizar la accesibilidad a los procesos de licitación como tal.

Los entrevistados también mencionan desafíos administrativos en este apartado, citando los cambios institucionales y la necesidad de una capacitación adecuada como principales retos en la gestión de participación en los nuevos procedimientos. Salazar menciona políticas restrictivas, mientras que Rojas se enfoca en la resistencia al cambio. Por su parte, Jiménez sugiere la implementación de un sistema técnico e integrado y la capacitación constante para abordar las disyuntivas mencionadas.

Las intervenciones relacionadas con la gestión administrativa reflejan un cambio hacia las prácticas más estructuradas y responsables. La necesidad de capacitación continua en la administración pública se correlaciona con la literatura que discute la adaptación de los empleados a las nuevas normativas (Cascante, 2020). Además, las recomendaciones sobre sistemas integrales para la gestión de datos resuenan con la investigación contemporánea que aboga por una digitalización efectiva de los procesos administrativos, promoviendo la eficiencia y un acceso equitativo a la información en la contratación pública (Meneses, 2022).

**Relacionar los nuevos requerimientos de la Ley de Contratación Administrativa con recomendaciones y propuestas para la optimización de la gestión administrativa de una pyme de salud y el aprovechamiento de oportunidades. (Entrevista N°1).**

### **Modificaciones Estructurales**

Las respuestas obtenidas en esta sección de las entrevistas indican un movimiento hacia una estructura organizativa más horizontal y colaborativa. Así por ejemplo Marianela Sánchez sugiere que se dividirá el trabajo según los procedimientos de contratación para maximizar la eficiencia en los procesos que se realicen.

Por su parte Adrián Villalobos y Gerardo Ramírez coinciden en que la colaboración entre los distintos niveles es esencial, proponiendo un modelo donde la participación de todos los miembros sea valorada; y Jimena Ramírez enfatiza un diseño organizativo que fomente la aportación de ideas y el trabajo en equipo.

El enfoque hacia una estructura organizacional más horizontal y colaborativa está alineado con las tendencias contemporáneas en la gestión empresarial que priorizan la innovación y la dinámica de grupo. Esto se relaciona con lo discutido en el Capítulo I, donde se mencionó la necesidad de adaptarse a un entorno cambiante y cómo las PYMES pueden beneficiarse de una cultura organizacional que fortalezca el trabajo en equipo. La literatura sugiere que estas modificaciones estructurales pueden llevar a una mayor motivación del personal y, en consecuencia, a un incremento en la eficiencia del servicio.

### **Reestructuración a Nivel Administrativo**

Se identifica, según los gerentes que existen varios retos en la reestructuración administrativa en relación con la nueva Ley. Marianela Sánchez sugiere que una comunicación interna adecuada es clave para una transición efectiva. Adrián Villalobos, menciona el cambio de mentalidad como el principal reto, y planea superarlo a través de capacitaciones; Gerardo Ramírez observa que la desconfianza es un obstáculo y propone sesiones de retroalimentación. Por último, la señorita Ramírez apunta a la falta de conocimiento sobre la nueva normativa y propone talleres formativos.

Los retos mencionados revelan la complejidad de implementar cambios normativos en una organización. La resistencia al cambio es un fenómeno conocido en la gestión del cambio que puede ser abordado a través de estrategias de comunicación y capacitación efectiva. En el Capítulo I, se analizó cómo las PYMES necesitan adaptarse ágilmente a las transformaciones del entorno, lo cual se refleja en la necesidad urgente de entender y aplicar la nueva ley.

## **Ejecución de cambios organizacionales y de procesos**

Los participantes entrevistados como parte de la administración de Frío Fénix indican, que hay métodos específicos para evaluar la efectividad de los cambios organizacionales. Marianela Sánchez propone recopilar información sobre procesos, Adrián Villalobos sugiere realizar auditorías trimestrales y encuestas de satisfacción; Gerardo Ramírez habla sobre implementar métricas claras y evaluaciones anuales, y Jimena Ramírez resalta la importancia de controles mensuales sobre licitaciones y la retroalimentación tanto del personal como de los clientes.

Derivada de la implementación de auditorías y encuestas, se puede reflejar una orientación hacia la rendición de cuentas y a la mejora continua, principios que son fundamentales en la gestión moderna. Este procedimiento se alinea con el Capítulo II, donde se argumentó que la medición y evaluación son esenciales para la adaptación exitosa en entornos cambiantes.

## **Ejecución de cambios a nivel administrativo**

Las respuestas sobre como garantizar la correcta implementación de los cambios variaron, destacando la importancia de la claridad en los objetivos y la comunicación.

En esta oportunidad Marianela Sánchez menciona que todos deben conocer las metas, Adrián Villalobos propone un calendario de integración, Gerardo Ramírez sugiere una guía práctica de implementación y Jimena Ramírez enfatiza un plan de trabajo con fases y monitoreo continuo.

La atención a la planificación y la claridad en los objetivos es consistente con los principios de gestión estratégica, que subrayan que una implementación exitosa depende de la comunicación efectiva y la

alineación de todos los miembros hacia un objetivo común. Esto respalda las observaciones del Capítulo I, donde se argumentó que la falta de claridad puede resultar en confusiones y conflictos.

### **Implementación de los cambios e integración a los procesos**

Los entrevistados enfatizan la importancia de un compromiso continuo con la mejora, Marianela Sánchez habla sobre la necesidad de fomentar una cultura de mejora continua, Adrián Villalobos propone formación regular, Gerardo Ramírez sugiere un sistema de revisión periódica, y Jimena Ramírez menciona políticas internas para auditar el cumplimiento.

El desarrollo de una cultura de mejora continua y la revisión sistemática de procesos son pasos críticos para asegurar que las nuevas prácticas no solo implementen, sino que se mantengan relevantes y efectivas a lo largo del tiempo. Este concepto se refleja en los antecedentes del Capítulo I, donde se enfatizó la adaptabilidad como una característica crucial para el éxito empresarial en un entorno competitivo.

### **Mejora de la organización y la planificación**

Los métodos de medición del éxito tras la implementación de nuevos procedimientos incluyen métricas específicas. Marianela Sánchez menciona satisfacción del cliente, reducción de tiempos y eficiencia operativa, Adrián Villalobos, sugiere indicadores de rendimiento, Gerardo Ramírez habla de análisis que incluyan satisfacción al cliente y Jimena Ramírez señala la necesidad de evaluar la tasa de éxito en las licitaciones.

El enfoque en indicadores tangibles para medir el éxito de nuevos procedimientos es congruente con las prácticas de gestión basadas en datos, que permiten la toma de decisiones informadas y estratégicas. Esta

alineación con la medición de resultados es esencial en el contexto del Capítulo I, donde se discutió la relevancia de establecer criterios claros para evaluar el desempeño organizacional.

El análisis de las entrevistas resalta la necesidad de transformaciones estructurales y de mentalidad en las PYMES del sector salud ante la nueva Ley de Contratación Pública. Se hace evidente que la optimización de la gestión gerencial requiere un enfoque comprensivo que incluya una reestructuración jerárquica, entrenamiento continuo, evaluación sistemática de procesos y una cultura organizacional centrada en la mejora y el progreso.

Este enfoque integral permitirá a las PYMES no solo adaptarse a la nueva normativa, sino también capitalizar las oportunidades que esta presenta, elevando su posición competitiva en el sector salud.

# CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se sintetizan las conclusiones más relevantes derivadas del análisis de los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas al personal administrativo de la Empresa Frío Fénix, así como a las personas conocedoras de la Ley de Contratación Administrativa. El objetivo es destacar las implicaciones que tiene la implementación de esta nueva normativa en la gestión administrativa de las pequeñas y medianas empresas del sector salud, en el contexto costarricense concretamente.

A partir del diagnóstico organizacional presentado en los capítulos anteriores, se evidencia que el cumplimiento de la Ley de Contratación Administrativa exige una adaptación significativa en las estructuras organizativas y en las estrategias de liderazgo de las PYMES. Esto incluye la necesidad de fortalecer la capacitación del personal, mejorar la comunicación interna y desarrollar un enfoque colaborativo en la gestión de licitaciones. Asimismo, será fundamental que estas empresas adopten un modelo de gestión que promueva la innovación y la mejora continua, permitiéndoles no solo cumplir con la ley, sino también aprovechar las oportunidades que la misma presenta para su crecimiento y sostenibilidad.

En este sentido, las recomendaciones que se ofrecen en este capítulo se basan en las perspectivas y experiencias obtenidas de los entrevistados, buscando proporcionar orientaciones prácticas que contribuyan a optimizar la gestión de Frío Fénix y, por extensión, de otras PYMES en la región. A continuación, se presentan las conclusiones y las recomendaciones, agrupadas en función de los múltiples aspectos abordados durante la investigación, con el propósito de facilitar la implementación efectiva de los cambios necesarios que surgen con la nueva legislación.

### 6.1.1. Primer objetivo específico

El primer objetivo específico señala:

- Identificar la gestión actual administrativa de una pyme de salud en el cantón central de Heredia por medio de un diagnóstico organizacional basado en comparación de principios.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, en relación con lo planteado en el objetivo anterior:

### Tabla 3

#### *Conclusiones y recomendaciones objetivo N° 1*

#### *Tabla 3 Conclusiones y recomendaciones objetivo N°1*

## CONCLUSIONES

## RECOMENDACIONES

### INDICADOR:

#### Plano organizativo

- |   |  |
|---|--|
| <p>1. <b>Objetivos y medición del éxito:</b> La empresa Frío Fénix ha definido claros objetivos en torno a la implementación de la nueva Ley de Contratación Pública, enfocándose en la diversificación de ingresos y el fortalecimiento de su visibilidad en el mercado. Al medir el éxito a través del número de contratos ganados y la satisfacción del cliente, se demuestra una alineación con las recomendaciones para la participación de las PYMES en el proceso de licitación pública. Sin embargo, existe una falta de consenso interno sobre la necesidad de cambios estructurales, indicando la</p> | <p>1. <b>Definir y comunicar cambios estructurales:</b> Implementar un análisis exhaustivo de las organizativas para determinar si es necesario establecer un departamento de gestión de licitaciones. Se recomienda la creación de un grupo de trabajo que pueda unificar la visión organizativa y colaborar en la adaptación de la nueva ley, minimizando así las resistencias al cambio.</p> <p>2. <b>Capacitación y desarrollo del personal:</b> Establecer programas de capacitación regulares no solo sobre la Ley de Contratación Pública, sino también sobre mejores prácticas en la</p> |
|---|--|

presencia de tensiones que podrían obstaculizar el avance hacia la optimización de la gestión gerencial.

2. **Cambios en la estructura organizativa:** Las respuestas de los entrevistados reflejan divergencias sobre la necesidad de cambios en la estructura organizativa, lo que sugiere que Frío Fénix enfrenta resistencias que deben ser abordadas para garantizar una transición fluida a las nuevas normativas. La falta de un departamento específico para la gestión de licitaciones podría limitar la competitividad y eficiencia en la ejecución de propuestas.
3. **Estrategias de liderazgo:** Las estrategias de liderazgo propuestas resaltan la importancia de la comunicación clara y efectiva para motivar al personal. La implementación de un liderazgo inclusivo y la capacitación continua son esenciales para cultivar un ambiente de confianza y asegurar que todos los miembros del equipo contribuyan adecuadamente en el cumplimiento de las nuevas normativas.

gestión de licitaciones. Incluir talleres para fomentar una cultura de colaboración y comunicación, lo que permitirá a los empleados sentirse más preparados para afrontar los desafíos que la nueva ley implica.

#### **INDICADOR:**

##### Plano funcional

- |   |  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>División de tareas y responsabilidades:</b><br/>La concentración de la gestión de licitaciones en una sola persona en el departamento de ventas es un peligro</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Estructuración clara de roles y responsabilidades:</b> Desarrollar un manual de funciones y un cronograma e operaciones claro que detalle las tareas</li> </ol> |
|---|--|

para la eficacia operativa. Esto puede generar riesgos significativos, como la sobrecarga de trabajo y errores en el cumplimiento de normativas. La falta de claridad en la asignación de roles contribuye a un aumento en la confusión e ineficiencia.

2. **Mecanismos de orden y transparencia:**

Se identificó la implementación de un software de gestión de proyectos como un punto positivo hacia la modernización de los procesos. La utilización de tecnología no solo facilitaría la comunicación interna, sino que también alinearía las operaciones con los principios de transparencia y sostenibilidad requeridos por la nueva ley.

asignadas a cada departamento. Esto debe incluir la designación de un equipo especializado en licitaciones que asuma la responsabilidad de la gestión de propuestas, asegurando que se cumplan las normativas vigentes.

2. **Adopción de tecnología:** Priorizar la inversión en software de gestión de proyectos que facilite la organización y el seguimiento de las licitaciones. Este tipo de herramienta no solo mejorará la comunicación interna, sino que también asegurará un cumplimiento más riguroso con las exigencias del nuevo marco normativo.

### INDICADOR:

#### Plano estructural

1. **Claridad en la estructura organizativa:** Aunque hay un entendimiento general en torno a la jerarquía organizativa, se detectó la necesidad de un organigrama accesible y un manual de funciones que clarifiquen aún más los roles y responsabilidades dentro de la empresa. Esto es crucial para la toma de decisiones y para asegurar que todos los empleados tengan claridad sobre a quién deben reportar.

1. **Implementación de un organigrama accesible:** Crear y distribuir un organigrama claro que esté disponible para todos los empleados para que comprendan la jerarquía y las líneas de reporte dentro de la empresa. Adicionalmente, llevar a cabo capacitaciones sobre la nueva estructura para asegurar la correcta comunicación con la misma.
2. **Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración interdepartamental:**

## 2. Centralización vs. Autonomía en la

**toma de decisiones:** La centralización de decisiones estratégicas, combinada con mayor autonomía en decisiones operativas, parece ser una estrategia adecuada. Esto permite una implementación ágil de los cambios necesarios mientras se fomenta la inversión del personal en el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.

Realizar reuniones periódicas entre los equipos para revisar los avances y ajustar estrategias en función de las etapas de licitación y ser proactivos ante cualquier cambio en las normativas. Este enfoque facilitará la alineación de los objetivos individuales con los organizacionales, y potenciará la eficacia tanto en la ejecución como en la consecución de los contratos.

En resumen, la empresa Frío Fénix, con su sólida base de experiencia en el mercado, tiene la oportunidad de optimizar su estructura y procesos para adaptarse a la nueva Ley de Contratación Pública. Es esencial que aprenda a gestionar de manera efectiva el cambio, a través de la implementación de estrategias que alineen su estructura organizativa y funcional con sus objetivos a largo plazo, garantizando así su crecimiento y competitividad.

### 6.1.2. Segundo objetivo específico

El segundo objetivo específico señala:

- Catalogar los cambios y requerimientos de la nueva Ley de Contratación Administrativa en relación con la anterior.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, en relación con lo planteado en el objetivo anterior:

#### Tabla 4

*Conclusiones y recomendaciones objetivo N° 2*

Tabla 4 Conclusiones y recomendaciones objetivo N° 2

## CONCLUSIONES

## RECOMENDACIONES

### INDICADOR:

#### Cambios normativos

Los cambios normativos, aunque percibidos como un incremento en la carga administrativa, ofrecen oportunidades significativas para elevar la transparencia y eficacia en los procesos de contratación pública. La adaptación a estos cambios no es una mera obligación legal; también representa una oportunidad para modernizar y optimizar las operaciones internas. La implementación del Sistema Digita Unificado (SICOP) es destacada como una herramienta que puede transformar radicalmente la forma en que las PYMES gestionan sus licitaciones, brindando mayor trazabilidad y eficiencia. Sin embargo, es crucial que el personal este debidamente capacitado para aprovechar estas herramientas a su máximo potencial, garantizando que se integren de manera efectiva en los procesos existentes.

1. **Planificar e implementar herramientas de captación:** Desarrollar un programa de formación continua que familiarice al personal con los nuevos procedimientos y requisitos establecidos por la ley, incluyendo el uso eficaz del SICOP. Este programa debe incluir capacitación en técnicas de gestión del cambio que ayuden a los empleados a adaptarse y aceptar el nuevo marco regulatorio.
2. **Evaluar y auditar procesos internos:** Realizar auditorías periódicas en los procedimientos de contratación para garantizar que se alineen con los cambios normativos, promoviendo ajustes donde sea necesario. También se debe establecer un ciclo de mejora continua donde los resultados de estas auditorías sirvan para modificar los procedimientos y capacitaciones futuras.

### INDICADOR:

#### Cambios en jurisprudencia

Los cambios en la jurisprudencia establecen nuevas pautas que influyen directamente en la

1. **Establecer un Comité o encargado de revisión legal:** Formar un grupo o

ejecución de la Ley de Contratación Pública. Este dinamismo normativo exige una constante actualización y capacitación del personal en aspectos legales y operativos. El desconocimiento de estos cambios podría conllevar decisiones administrativas erróneas, que impacten negativamente en la eficiencia y efectividad de los procesos de contratación.

designar una persona, que se encargue de revisar y adaptar constantemente las políticas de contratación para alinearse con los cambios jurisprudenciales, asegurando que las decisiones administrativas sean acordes a las nuevas directrices.

2. **Promover capacitación jurídica continua:** Programar talleres periódicos para todo el personal administrativo que se ocupe de la contratación, orientados a comprender y aplicar los nuevos criterios establecidos por la jurisprudencia, fomentando un enfoque proactivo en la gestión de riesgos legales.

#### **INDICADOR:**

##### Procedimientos para la realización de contratación

La estructura de los nuevos procedimientos de contratación sobresale en su complejidad y la necesidad de un enfoque riguroso en cada una de sus etapas. Las opiniones coinciden en que la planificación y la formalización son esenciales para el éxito en la adjudicación de contratos. La ejecución eficiente se ve respaldada por un seguimiento y evaluación rigurosos. Un proceso bidireccional que considere el feedback del personal podría reflejar mejor la dinámica de trabajo y mejorar la ejecución de las actividades.

1. **Implementar un sistema de control interno:** Desarrollar un sistema de control que asegure una revisión exhaustiva en las fases de preparación, evaluación y adjudicación. Este sistema debe incluir protocolos claros para garantizar que todas las etapas son debidamente documentadas y criticadas por los departamentos correspondientes.
2. **Utilizar tecnología para la mejora continua:** Adoptar soluciones tecnológicas que faciliten el proceso de licitación, desde la planificación hasta el seguimiento del contrato, optimizando

así tanto la eficiencia administrativa como la transparencia del proceso.

### INDICADOR:

#### Requisitos para participación

Los requisitos establecidos en el marco de la nueva ley están orientados a facilitar una participación más equitativa y justa, pero también pueden resultar en barreras para la inclusión de diversas PYMES, especialmente aquellas que carecen de recursos o información adecuada. Por esto, es que se identifican desafíos relacionados con la posible discriminación en la interpretación de requisito y condiciones de participación. La falta de claridad en estos aspectos podría limitar la inclusión de ciertos grupos en los procesos, lo que resulta crucial en la buena implementación de estos para no limitar la competencia y asegurar que los procesos de contratación sean realmente inclusivos.

1. **Crear normas claras y accesibles:** Desarrollar un conjunto de pautas claras y accesibles que detallen todos los requisitos para la participación, asegurando que estén en línea con los principios de igualdad y no discriminación. Esto debe ser complementado con una divulgación amplia y accesible.
2. **Fomentar la inclusión activa de PYMES:** Implementar estrategias específicas que promuevan la participación de pequeñas y medianas empresas a través de condiciones de contratación que favorezcan que estas organizaciones puedan competir en igualdad de condiciones.

### INDICADOR:

#### Gestión administrativa para la participación

La gestión administrativa es fundamental y determinante para garantizar un proceso de contratación inclusivo y efectivo. La calidad de la comunicación y la transparencia juegan un papel crucial en el desarrollo de relaciones adecuadas entre la administración y los oferentes, donde se pueda construir un vínculo de confianza entre

1. **Fortalecer canales de comunicación:** Establecer canales de comunicación efectivos y accesibles que permitan a los interesados comprender los procesos de contratación. Utilizar plataformas electrónicas y sesiones informativas para asegurar que la información esta

estas partes. La falta de claridad en los procesos puede generar frustraciones que deterioran la relación entre las partes involucradas en la gestión de los contratos.

disponible para todos los oferentes potenciales.

2. **Implementar un sistema de retroalimentación:** Crear un mecanismo de retroalimentación continuo donde los oferentes puedan proporcionar sus observaciones respecto a los procesos de contratación, permitiendo así mejoras continuas.

La optimización de los aspectos de la gestión gerencial en una PYME del sector salud frente a la Nueva Ley de Contratación Pública no solo depende de cumplir con los requerimientos legales, sino de adoptar una filosofía de mejora continua que abarque todos los niveles organizativos. Las conclusiones y recomendaciones presentadas buscan proporcionar un marco de trabajo que permita a Frío Fénix no solo adaptarse a los cambios, sino también prosperar en un entorno competitivo, maximizando oportunidades futuras.

Para alcanzar este objetivo, es fundamental que la empresa se enfoque en la capacitación constante de su personal, garantizando que todos estén alineados con los nuevos procedimientos y normativas. Esto no solo mejorará la eficiencia operativa, sino que también generará un ambiente de trabajo donde la confianza y el compromiso sean palpables. La implementación de sistemas tecnológicos y la promoción de una comunicación efectiva permitirán que la empresa no solo se reactive frente a los retos actuales, sino que también desarrolle una cultura organizacional ágil y flexible, capaz de adaptarse a futuros cambios en el marco regulatorio o en las condiciones del mercado.

En última instancia, seguir estos lineamientos no solo ayudará a Frío Fénix a posicionarse favorablemente en el sector salud de San Rafael de Heredia, sino que contribuirá al desarrollo económico más amplio al fomentar un entorno de contratación pública más inclusivo y transparente. La integración de estas estrategias permitirá que la empresa no solo cumpla con las expectativas

actuales, sino que también se convierta en un referente en la gestión de contratos en el ámbito de la salud, fortaleciendo su sostenibilidad y crecimiento largo plazo.

### 6.1.3. Tercer objetivo específico

El tercer objetivo específico señala:

- Relacionar los nuevos requerimientos de la Ley de Contratación Administrativa con recomendaciones y propuestas para la optimización de la gestión administrativa de una pyme de salud y el aprovechamiento de oportunidades.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, en relación con lo planteado en el objetivo anterior:

#### **Tabla 5**

*Conclusiones y recomendaciones objetivo N° 3*

*Tabla 5 Conclusiones y recomendaciones objetivo N°3*

#### **CONCLUSIONES**

#### **RECOMENDACIONES**

#### **INDICADOR:**

##### Modificaciones estructurales

La tendencia hacia una estructura organizativa más horizontal y colaborativa está bien fundamentada, pues se observa que los gestores que apuestan por fomentar la participación activa de todos los miembros del equipo generan un ambiente más motivador y eficiente. Esta nueva estructura puede potenciar no solo la motivación del personal, sino también la eficiencia del servicio, lo que se encuentra alineado con las mejores prácticas en la gestión empresarial

1. **Establecer equipos multifuncionales:**  
Implementar un equipo de trabajo que integren y fomente el espíritu de colaboración y asegure que las diversas perspectivas sean tomadas en cuenta durante el proceso de contratación.
2. **Formación de liderazgo colaborativo:**  
Realizar capacitaciones específicas sobre el liderazgo colaborativo para los gerentes, con el fin de equiparlos con herramientas para

contemporánea. Permite a su vez que las decisiones se tomen más cerca del punto de ejecución, aumentando la agilidad y la capacidad de respuesta a cambios externos. Además, al involucrar a más personas en el proceso de toma de decisiones, se crea un sentido de pertenencia y responsabilidad que es fundamental para los resultados organizacionales.

incentivar un ambiente de trabajo en equipo y participación activa.

### INDICADOR:

#### Reestructuración a nivel administrativo

Los retos de la reestructuración administrativa son significativos, con la resistencia al cambio y la falta de conocimiento sobre la nueva normativa como principales obstáculos. Es evidente que la comunicación interna efectiva es crucial para asegurar la aceptación de los cambios y minimizar la incertidumbre entre los empleados. La claridad en la información transmitida no solo facilita la adaptación, sino que también fortalece el compromiso organizacional.

1. **Desarrollo de un plan de comunicación estratégico:** Implementar un plan que garantice que toda la información relevante sobre la nueva normativa y los procesos de cambio fluya eficientemente a través de todos los niveles jerárquicos, minimizando confusiones y generando confianza.
2. **Realizar talleres de sensibilización:** Ofrecer talleres formativos y sesiones de retroalimentación regularmente para formar al personal sobre los beneficios y la importancia de la nueva ley, así como para abordar cualquier inquietud que pueda surgir durante el proceso de reestructuración.

### INDICADOR:

#### Ejecución de cambios organizacionales y procesos

El establecimiento de métodos para evaluar la efectividad de los cambios organizacionales se

1. **Implementar un sistema integral de evaluación:** Crear un sistema para

presenta como una estrategia fundamental. Este enfoque no solo permite medir el impacto inmediato de las modificaciones implementadas, sin que también proporciona una visión a largo plazo sobre la evolución de la organización en respuesta a esas transformaciones. Una combinación de auditorías, encuestas de satisfacción y controles mensuales promete una mejora continua y una rendición de cuentas que fortalecerá la adaptabilidad de la organización.

recopilar y analizar datos sobre el desempeño organizacional, con énfasis en indicadores de satisfacción del cliente, eficiencia operativa y cumplimiento de la normativa.

2. **Establecer reuniones de retroalimentación regular:** Programar reuniones periódicas para revisar los avances y resultados de las auditorías, asegurando la transparencia y la posibilidad de ajustes en tiempo real en los procesos de contratación.

#### INDICADOR:

##### Ejecución de cambios a nivel administrativo

La claridad de los objetivos y la correcta implementación de cambios son esenciales para el éxito de cualquier iniciativa de transformación organizacional. Cuando los objetivos no están bien definidos, se corre el riesgo de polarizar esfuerzos y generar confusiones entre los miembros del equipo. La falta de un enfoque estructurado puede llevar a confusiones que obstaculizan la transición hacia nuevos procedimientos administrativos. En cambio, un enfoque estructurado en la transición hacia estos nuevos procedimientos evitara las confusiones y fomenta un proceso de cambio más fluido, es necesario para construir un entorno de trabajo eficiente y alineado con las nuevas normativas.

1. **Desarrollar una guía de implementación detallada:** Elaborar un manual que incluya metas, fases de integración y procesos a seguir, asegurando que cada miembro del equipo conozca su rol específico en el proceso.
2. **Establecer un cronograma de seguimiento:** Crear un calendario que contemple fechas clave para el monitoreo de la implementación, con revisiones regulares para evaluar el progreso y permitir ajustes oportunos.

#### INDICADOR:

### Implementación de los cambios e integración a los procesos

Un compromiso continuo con la mejora y la sostenibilidad de la organización se presenta como crucial. La cultura de mejora continua se considera necesaria para no solo implementar cambios, sino mantenerlos relevantes en el tiempo y promueve un entorno organizacional que valora la innovación, el aprendizaje y la adaptabilidad a nuevas realidades.

1. **Fomentar la cultura de calidad y mejora:** Realizar capacitaciones y talleres que promuevan la importancia de la calidad y el enfoque en el cliente como prioridades entre todos los empleados.
2. **Desarrollar un programa riguroso de auditorías internas:** Implementar auditorías regulares para verificar el cumplimiento de la normativa y la efectividad de los procesos, permitiendo ajustes basados en los hallazgos.

### INDICADOR:

#### Mejora de la organización y la planeación

La medición del éxito post implementación debe ser integral e incluir diversos indicadores que aborden tanto la satisfacción del cliente como la eficiencia operativa. Es fundamental establecer criterios claros de evaluación para garantizar el éxito de la mejora organizacional, y que este sea efectivo y sostenible, proporcionando un marco de referencia objetivo para la toma de decisiones.

1. **Definir indicadores de desempeño clave (KPI):** Establecer y documentar KPI que midan la satisfacción del cliente, el tiempo de respuesta y la tasa de éxito de las licitaciones, proporcionando una base cuantitativa para evaluar la efectividad de los procedimientos implantados.
2. **Realizar análisis de resultados de forma regular:** Implementar un proceso de revisión continua de los resultados obtenidos en función de los KPIs, permitiendo realizar informes periódicos que se compartan con todo el personal para fomentar la transparencia y la constante mejora.

En resumen, para las PYMES del sector salud, adoptar un enfoque que integre adecuadamente las modificaciones estructurales y los cambios normativos derivados de la nueva Ley de contratación Pública es de vital importancia. La capacidad de la organización para adaptarse y responder a estos cambios será fundamental no solo para cumplir con los requisitos legales, sino para posicionarse estratégicamente en un mercado cada vez más competitivo.

## **6.2 LIMITACIONES**

Al abordar la investigación sobre la optimización de la gestión gerencial en la empresa Frío Fénix, se presentaron limitaciones que impactaron la recolección de la información esencial para una comprensión más profunda del contexto organizativo y de los procesos de contratación pública. A continuación, se detallan dos limitaciones significativas que surgieron durante el proceso de investigación.

### **Ausencia de un empleado en el proceso de entrevistas**

Una de las principales limitaciones que afectó la recolección de datos fue la ausencia de uno de los empleados programados para participar en la entrevista destinada a recabar información. Este empleado cuyo rol era fundamental para comprender ciertas dinámicas internas y perspectivas sobre la implementación de la Ley de Contratación Pública, dejó de formar parte de la organización antes de poder llevar a cabo la entrevista programada. La incertidumbre respecto a si renunció voluntariamente o fue despedido añade un nivel de complejidad al asunto, ya que se pierde no solo una voz en la discusión sobre los cambios normativos, sino también la posibilidad de entender de manera holística el clima laboral y las actitudes hacia la normativa vigente.

La falta de respuestas de este empleado dejó un vacío en la información que podía aportar sobre la percepción interna de los cambios implementados en Frío Fénix. Este tipo de entrevistas son esenciales

en la investigación de administración de negocios, ya que proporciona retroalimentación desde una perspectiva que podría no estar reflejada en los juicios de los altos mandos. Por lo tanto, la ausencia de este testimonio representa una limitación importante que puede generar un sesgo en la interpretación de los datos recopilados de otras fuentes, potencialmente subestimando o sobrestimándola efectividad de los cambios organizacionales.

### **Resistencia al consentimiento para el uso de información**

Otra limitación notable surgió cuando la contadora de la empresa, a pesar de participado en la entrevista, se rehusó a firmar el consentimiento necesario para utilizar sus respuestas en el trabajo de investigación. Esta situación plantea serias implicaciones éticas y metodológicas. Por un lado, la negativa de la contadora a permitir el uso de sus declaraciones impide incluir la información valiosa que podría haber contribuido a una comprensión más rica de los procesos internos de la empresa y los retos asociados con la implementación de la nueva ley.

EL hecho de que un miembro del personal se sienta incomodo al compartir sus respuestas podría indicar una falta de confianza en el entorno organizacional, reflejando preocupaciones sobre la confidencialidad y el manejo de la información interna. Este tipo de reluctancia puede ser persistente en muchas organizaciones y acentúa el desafío que enfrentan los investigadores al intentar obtener información privada y sensible. Sin el consentimiento adecuado, las respuestas de este empleado no pueden ser utilizadas en la investigación, lo que limita aún más el alcance y la profundidad del análisis.

A nivel metodológico, este tipo de limitaciones pueden conducir a una falta de representatividad en las opiniones recabadas, al no poder reflejar visiones diversas que son fundamentales para crear una evaluación equilibrada y objetiva. Si un segmento del personal se muestra reacio a

participar de manera abierta, se corre el riesgo de perder la pluralidad de perspectivas necesarias para abordar los estudios de caso desde una óptica integral.

En conclusión, ambas limitaciones reflejan los desafíos inherentes a la investigación en entornos organizacionales. La ausencia de un emplead y la negativa de la contadora proporcionar su consentimiento no solo limitan la cantidad de datos disponibles, sino que también ponen de manifiesto cuestiones más amplias sobre la comunicación interna, la cultura de confianza y el compromiso del personal del personal en una organización. Para futuras investigaciones, amparar la recolección de datos en estrategias que fomenten un ambiente de apertura y confianza puede ser fundamental para mitigar estas limitaciones y asegurar una recolección más exhaustiva y representativa.

## **CAPÍTULO VII: PROPUESTA**

### **7.1 Nombre de la propuesta**

Optimización estratégica: Potenciando oportunidades en la gestión gerencial de PYMES de salud ante la nueva Ley de Contratación Pública en San Rafael de Heredia.

### **7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará**

Frío Fénix S.A.

### **7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta**

#### **Objetivo general**

Desarrollar un plan de implementación que permita optimizar la gestión gerencial de una PYME del sector salud en el cantón de San Rafael de Heredia, alineado con la Ley de Contratación Pública, para maximizar las oportunidades de negocio durante en el corto y mediano plazo.

#### **Objetivos específicos**

- Determinar los aspectos donde se requiere capacitación y desarrollo de habilidades para el personal de la PYME Frío Fénix, que abarque los nuevos requerimientos de la Ley de Contratación Pública y las mejores prácticas en gestión administrativa, con el fin de mejorar su capacidad para participar eficazmente en procesos de licitación.



## 7.5 Presupuesto necesario para su implementación

Dentro de la propuesta, se contempla la realización de capacitaciones al personal y talleres internos como parte de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados. Estas actividades implican la necesidad de estimar y cubrir los costos asociados, por lo que se presenta a continuación un desglose aproximado de los costos generados.

### Componentes del costo

Honorarios del capacitador/a o empresa consultora:

- En Costa Rica, las tarifas para capacitaciones especializadas en normativa pública suelen oscilar entre ₡250.000 y ₡500.000 por sesión (4-6 horas), dependiendo del nivel de especialización y reputación del proveedor.
- Si se requiere un curso completo (por ejemplo, 8-12 horas), el costo puede subir de entre ₡600.000 a ₡1.200.000.

### Materiales y recursos

- Manuales, presentaciones y normativa impresa, entre ₡20.000 y ₡50.000 por persona.

### Logística

- Si es presencial: alquiler de sala, tiempo de café, transporte (si aplica), puede añadir de unos ₡50.000 a ₡150.000 adicionales.

- Si es virtual: normalmente sin costo adicional, salvo los costos normales de plataformas informáticas.

Estimación total para 6 personas

- Presencial: Aproximadamente entre ¢800.000 y ¢1.500.000 (incluyendo honorarios, materiales y logística).
- Virtual: Entre ¢650.000 y ¢1.200.000.

En resumen y brindando el costo totalizado para una capacitación de seis personas tendríamos los siguientes resultados:

Para la opción económica se tiene un costo por persona de ¢65.000, lo que da como total ¢390.000.

En el caso de la opción integral, esta arroja un costo por persona de ¢225.000, sumando la cantidad de ¢1.350.000 para brindar la capacitación.

En la opción del curso completo como se indicó, tendría una tarifa plana que oscilaría entre los ¢600.000 y ¢1.200.000.

## **7.6 Fases de la propuesta**

A continuación, se presentarán detalladamente las actividades a realizar como parte de la propuesta, de las cual se pueden agrupar de acuerdo con los objetivos específicos de la misma, para posteriormente enunciar los detalles de cada una de ellas:

- Determinar los aspectos donde se requiere capacitación y desarrollo de habilidades para el personal de la PYME Frío Fénix, que abarque los nuevos requerimientos de la Ley de Contratación

Pública y las mejores prácticas en gestión administrativa, con el fin de mejorar su capacidad para participar eficazmente en procesos de licitación.

Capacitación del personal, Taller de sensibilización, Retroalimentación y Capacitación continua.

- Proponer un sistema de gestión de calidad que facilite la identificación y seguimiento de los procesos internos de Frío Fénix, permitiendo una mejora continua en la eficiencia operativa y garantizando el cumplimiento de los estándares establecidos por la nueva normativa de contratación pública.

Diagnóstico organizacional, Análisis comparativo, Plan de acción, Evaluación trimestral, Reporte de resultados, e Innovación de servicios.

- Establecer lineamientos o puntos base, para propiciar alianzas estratégicas con otras PYMES y organismos del sector salud para fomentar la colaboración en procesos de licitación pública, maximizando las oportunidades comerciales y fortaleciendo la competitividad en el mercado local y nacional.

Análisis de posibles alianzas y Presentación de resultados a la gerencia.

#### Diagnostico organizacional

La actividad de diagnóstico organizacional implica llevar a cabo un análisis exhaustivo sobre la estructura de los procesos internos de la PYME en el sector salud. Esto incluirá la metodología de entrevistas con el personal clave encuestas grupos focales y la revisión de documentos relevantes. Se identificarán prácticas actuales como se evaluarán las competencias del personal como y se

analizarán los flujos de trabajo para detectar oportunidades de mejora. Este diagnóstico ayudará a establecer un punto de partida claro sobre la situación actual.

El alcance del diagnóstico permitirá a la organización entender no sólo su funcionamiento interno, sino también cómo se compara con las mejores prácticas de la industria. Se generará un informe que destaque las fortalezas y debilidades, así como las áreas críticas que necesitan ser abordadas.

Hoy la realización de un diagnóstico organizacional es fundamental para cualquier proceso de cambio, ya que permite identificar oportunidades y riesgos. A partir del diagnóstico como se pueden definir las estrategias adecuadas que guiarán la organización hacia una mejora efectiva y alineada con sus objetivos.

#### Capacitación de personal

Hoy la capacitación del personal será un proceso continuo y estructurado que implicará sesiones de formación sobre la nueva ley de contratación pública. Estas sesiones incluirán tanto aspectos teóricos como prácticos, con la utilización de estudios de caso que reflejen cómo se complementan estas normas en situaciones reales. La capacitación se ofrecerá en diferentes formatos, incluyendo talleres presenciales y módulos de aprendizaje virtual, asegurando que todos los empleados puedan participar.

Hoy el alcance de esta capacitación asegurará que todos los niveles del personal como desde la alta dirección hasta el operario, comprendan las implicaciones de la nueva legislación y cómo aprovechar sus beneficios. Se proporcionarán recursos adicionales y materiales de consulta para reforzar el aprendizaje.

Hoy la capacitación adecuada es clave para que el personal no sólo conozca las normas, sino que también se sienta empoderado para aplicarlas en su trabajo diario punto eso fomenta un ambiente organizacional donde se valora el cumplimiento normativo y se promueve la adaptación al cambio.

### Análisis comparativo

El análisis comparativo es un proceso que consiste en identificar y analizar los elementos y cambios de la nueva ley de contratación pública en comparación con la anterior. A través de la revisión documental y análisis de las mejores prácticas tanto a nivel local como internacional se generará un informe que resuma los hallazgos además se analizarán las entrevistas con expertos legales en contratación pública.

El objetivo es identificar áreas donde la PYME pueda beneficiarse directamente de los cambios en la legislación, así como prevenir riesgos de incumplimiento. Ese análisis permitirá tener en comprensión clara de los pasos que se deberán seguir tras la implementación de la nueva ley.

El análisis comparativo es esencial porque proporciona una visión clara de los cambios regulatorios que impactan directamente a la empresa. Con esta información, la dirección podrá tomar decisiones informadas sobre cómo y cuándo realizar ajustes en los procesos internos.

### Taller de sensibilización

La realización de un taller de sensibilización se centrará en dar a conocer las oportunidades que la nueva ley de contratación pública presenta para la organización. Se utilizarán dinámicas participativas y se compartirán historias de éxito de otras empresas que han aprovechado la ley, así como ejemplos de prácticas que generen un impacto positivo en la comunidad y en el ámbito empresarial.

Este taller buscará fomentar un cambio de mentalidad en el personal, promoviendo una cultura de innovación y adaptabilidad. Se espera que todos los empleados se sientan motivados a contribuir activamente a la adopción de nuevas prácticas.

La sensibilización es crucial para alinear a todo el equipo con la nueva visión y estrategia que la ley presenta. Esto crea un sentido de pertenencia y motivación al involucrar a los empleados en un proceso de cambio positivo.

#### Analizar posibles alianzas

La actividad de analizar establecer alianzas implica la identificación y el contacto con otras PYMES del sector salud, así como con instituciones académicas y organizaciones no gubernamentales. Estas colaboraciones buscarán crear redes de apoyo que faciliten el intercambio de recursos, información y oportunidades de negocio.

Hoy el alcance incluye la formalización de acuerdos de colaboración, participación en ferias comerciales y eventos de networking, así como la creación de iniciativas conjuntas que potencien la competitividad y la capacidad de innovación.

El posible establecimiento de alianzas estratégicas puede resultar fundamental para PYMES que buscan ampliar su alcance y capacidades. Las colaboraciones permiten que a las empresas compartir conocimientos y recursos, optimizando así sus operaciones y aumentando su competitividad en el mercado.

#### Plan de acción

La elaboración del plan de acción se centrará en establecer un documento detallado que describa estrategias específicas para implementar las oportunidades que la nueva ley ofrece. Este plan

incluirá asignación de responsabilidades, cronogramas, recursos necesarios y métodos de seguimiento y evaluación.

El plan será integral y abarcará todos los departamentos de la organización, garantizando que cada área tenga claridad sobre sus roles y responsabilidades en la implementación de las nuevas estrategias.

Un plan de acción bien estructurado es esencial para que las iniciativas se implementen de manera coordinada y efectiva. Facilita el monitoreo y ajuste continuo de las acciones, así como la asignación adecuada de recursos.

#### Evaluación trimestral

Se llevará a cabo una evaluación trimestral para medir el impacto de las acciones implementadas, utilizando indicadores de desempeño previamente establecidos. Esta evaluación incluirá la recolección de datos, análisis de resultados y retroalimentación de los empleados.

La evaluación permitirá determinar el grado de efectividad de las acciones implementadas y la alineación con los objetivos establecidos en el diagnóstico y el plan de acción este proceso servirá como base para las decisiones estratégicas futuras.

La evaluación continua es vital para la mejora de procesos. Permite identificar problemas o desviaciones en tiempo real, favoreciendo ajustes inmediatos que optimicen el funcionamiento organizacional.

#### Reporte de resultados

Se elaborará un informe que compile los resultados obtenidos de la implementación de la nueva ley. Este documento incluirá análisis de impacto, logros alcanzados, y lecciones aprendidas, así como recomendaciones para futuras acciones.

Este proporcionará un recurso valioso para la toma de decisiones informadas y servirá como documento de referencia para futuras gestiones y capacitaciones.

El reporte de resultados no sólo permite rendir cuentas de las acciones realizadas, sino que también contribuye al aprendizaje organizacional al permitir la identificación de mejores prácticas y áreas que requieren atención.

#### Retroalimentación

La implementación de un proceso de retroalimentación permitirá captar la percepción del personal y de los aliados sobre el proceso de adaptación a la nueva ley y el impacto de las estrategias implementadas. Esta encuesta proceso permitirá recoger información cuantitativa y cualitativa.

La recopilación de opiniones ofrecerá datos valiosos sobre la efectividad de las capacitaciones y la recepción de las nuevas prácticas, permitiendo ajustes culturales y estratégicos según sea necesario.

La retroalimentación del personal es fundamental para detectar áreas de mejora y para ajustar las estrategias de gestión, garantizando que todos se sientan escuchados y valorados en el proceso.

#### Capacitación continua

La capacitación continua se enfocará en el diseño e implementación de módulos de formación periódica en relación con actualizaciones de normativas y mejores prácticas en gestión gerencial.

Se utilizarán diferentes métodos de enseñanza para fomentar y poner en práctica distintos estilos de aprendizaje.

Este esfuerzo asegura que el personal se mantenga actualizado en su conocimiento y habilidades, creando un entorno de trabajo dinámico y proactivo que se adapte a los cambios y desafíos del entorno normativo.

La capacitación continua es esencial para la adaptabilidad de las organizaciones en un entorno competitivo y regulado. Permite desarrollar competencias y habilidades que son críticas para la innovación y el crecimiento sostenido.

#### Innovación en servicios

Hoy la actividad de innovación en servicios consistirá en identificar y evaluar nuevas áreas de servicio que la empresa puede ofrecer como respuesta a las oportunidades generadas por la nueva ley. Se llevarán a cabo sesiones de lluvia de ideas y análisis de tendencias de mercado.

Este proceso permitirá que la PYME diversifique su oferta y mejore su competitividad, al mismo tiempo que se responda a las necesidades de los clientes.

La innovación es un pilar clave para el éxito organizacional, especialmente en un entorno cambiante. Desarrollar nuevos servicios no sólo ayuda a captar nuevos clientes, sino que también fortalece la lealtad de los existentes.

#### Presentación de los resultados a la Gerencia

La actividad final implica la preparación y realización de una presentación formal ante la gerencia de la empresa, donde se discutirán los resultados de todas las actividades implementadas en relación con la nueva ley de contratación pública.

La presentación destacará logros, aprendizajes clave y recomendará posibles pasos a seguir basados en la experiencia acumulada durante el proceso de implementación.

La comunicación efectiva de resultados es vital para la toma de decisiones que afectarán el futuro de la organización. Implica a los líderes en el proceso de cambio y asegura que se alineen a la visión y metas de la empresa.

## **7.7 Referencias**

No incluye referencias adicionales.

## REFERENCIAS

Martí-Costa, M., & Conde López, C. I. (2024). Retos de la contratación pública local para garantizar la calidad y la innovación en los servicios de atención a las personas. *\*Gestión y Análisis de Políticas Públicas\**, 36, 43-59. <https://doi.org/10.24965/gapp.11423>

Padilla Tejada, C. (2024). Hacia la democratización: El cambio de la contratación pública en Colombia. *\*Cultura Latinoamericana\**, 39(1), 281-295.

Mendoza Jiménez, J., Román Cervantes, C., & Hernández López, M. (2019). La economía social y la contratación pública: La herramienta de los contratos reservados. *\*CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa\**, 97, 213-244.

Comet Herrera, D. (2022). La nueva reserva de contratos públicos de servicios sociales, culturales y sanitarios en España a cooperativas de trabajo asociado, sociedades laborales y asociaciones. *\*CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa\**, 106, 5-30. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.106.19145>

Ramos Carvajal, E. (2020). La planificación contractual pública en tiempos de coronavirus. Presupuesto y Gasto Público, instituto de Estudios Financieros, Ministerios de Hacienda y Función Pública.

Ruiz, J. A., & García, M. E. (2020). *\*Gestión y diagnóstico organizacional: Un enfoque basado en los principios de Fayol\**. Editorial Universitaria.

Martínez, A. A., & Pérez, L. J. (2021). \*Modelo de Lewin: Un marco para la gestión del cambio organizacional\*. Revista de Gestión Empresarial, 12(3), 99-109.

- Afzaal, H., Aziz, M., & Awan, U. (2022). Sustainability of Change Management in Organizations: A Critical Review. \*Sustainability\*, 14(3), 1523. <https://doi.org/10.3390/su14031523>

- Hussain, M., Majeed, A., & Khan, A. (2021). Change Management in Organizations: A Systematic Review. \*International Journal of Management Reviews\*, 23(1), 14-28. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12265>

- Mazzola, J., Arcuri, A., & Mazzoleni, F. (2020). Leadership in Change Management: Competencies and Skills. \*Journal of Business Research\*, 113, 436-445. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.017>

García, J. (2021). Fundamentos de la gestión administrativa. Editorial Académica.

López, M., y Ramírez, S. (2020). Optimización de procesos en la administración moderna. Ediciones Universitarias.

Fernández D. (2022). Liderazgo estratégico: aprovechamiento de oportunidades en la era digital. Madrid: Editorial Empresarial.

Martínez, A. (2023). Gestión gerencial: desafiando el futuro de las organizaciones. Bogotá: Editorial Innovación.

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2021). \*Ley N.º 9986 de Contratación Pública\*. Recuperado de [sitio web oficial de la Asamblea Legislativa de Costa Rica](#)

López, J. (2021). Análisis de la nueva Ley de Contratación Pública en Costa Rica. *\*Revista Costarricense de Derecho Administrativo\**, 12(1), 45-67.

- García, M. A. (2021). *\*Diagnóstico organizacional: Métodos y herramientas\**. Editorial Universitaria.

- González, L., & Salazar, R. (2023). *\*Estructuras organizacionales y su impacto en la gestión\**. *Revista de Ciencias Administrativas*, 45(1), 20-30.

- Martínez, J., López, P., & Fernández, C. (2021). *\*Organización y gestión: Un enfoque práctico\**. Ediciones Académicas.

- Méndez, A., & Quiroz, L. (2022). *\*Principios de gestión de Fayol: Relevancia contemporánea\**. *Journal of Business Management*, 29(2), 50-60.

- Rojas, F., & Pérez, S. (2022). *\*Aspectos críticos en el diagnóstico organizacional\**. *Revista Internacional de Gestión*, 16(4), 32-40.

- Torres, J., & Ramírez, E. (2023). *\*El impacto de la teoría de Fayol en las organizaciones modernas\**. *International Journal of Business Studies*, 34(1), 70-80.

- García, J., & Zepeda, C. (2021). *\*Fundamentals of Administrative Management: Principles and Practices\**. *\*Journal of Business Management\**, 15(2), 145-159.

- Hernández, S., Pérez, R., & Medina, J. (2022). *\*Organizational Structure and Design\**. *\*Management Studies\**, 29(4), 402-423.

- Palacios, A., & Rojas, M. (2021). *\*Control de Gestión: Estrategias y Herramientas\**. *\*Revista Iberoamericana de Gestión\**, 18(1), 110-125.

- Mendoza, P., & Ruiz, L. (2022). \*Strategic Management in Contemporary Organizations\*. \*Global Business Review\*, 23(3), 225-240.
- López, A., García, N., & Martínez, E. (2020). \*Operational Management Practices: A Comprehensive Overview\*. \*Journal of Operational Excellence\*, 10(2), 75-85.
- Sánchez, L., & Torres, M. (2020). \*Eficiencia y Efectividad en la Gestión Administrativa\*. \*International Journal of Management Sciences\*, 12(3), 85-97.
- Ceballos, J., Martínez, R., & López, F. (2021). \*Lean Thinking in Organizations: A Pathway to Continuous Improvement\*. \*Business Process Management Journal\*, 27(6), 1836-1854.
- Silva, A., & Pereira, F. (2021). \*Implementing Six Sigma in Operations Management: A Review\*. \*Journal of Quality in Maintenance Engineering\*, 27(2), 215-230.
- González, A., & Verdugo, T. (2022). \*Mathematical Models for Resource Optimization in Organizations\*. \*Operations Research Perspectives\*, 9(1), 34-47.
- Hernández, C. (2023). \*Decision Analysis in Resource Allocation\*. \*Decision Support Systems\*, 164, 113334.
- González, M., & Romero, J. (2023). \*Management Approaches to Seize Opportunities in Dynamic Markets\*. \*International Journal of Strategic Management\*, 15(1), 12-25.
- Escobar, A., Salinas, F., & Martínez, E. (2022). \*Adapting to Change: The Role of Management in Opportunity Realization\*. \*Academy of Management Perspectives\*, 36(4), 134-146.
- Pérez, R. (2020). \*Innovative Strategies for Market Penetration\*. \*Journal of Entrepreneurial Innovation\*, 18(3), 90-104.
- García, J., Palacios, C., & Torres, R. (2021). \*The Role of Leadership in Management Effectiveness\*. \*Journal of Management Studies\*, 35(2), 215-230.
- Valenzuela, A., & Mendoza, C. (2022). \*Decision-Making in Management: Theory and Practice\*. \*International Journal of Management Research\*, 24(4), 78-89.
- Sánchez, M., & Ramos, P. (2021). \*Situational Leadership: Applying Different Styles in Organizations\*. \*Harvard Business Review Press\*.

- Martínez, F., & López, J. (2022). \*Management by Objectives: Strategies for Success\*. \*Journal of Business Research\*, 128, 123-135.

Sampieri, R. H., Hernández, R. P., & Fernández, C. (2021). \*Metodología de la investigación\* (7a ed.). McGraw-Hill Education.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

# ANEXOS

## Lista de Anexos

### **a) Documentos importantes de la investigación**

Anexo 1. Entrevista N° 1

Anexo 2. Entrevista N° 2

### **b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana**

Anexo 3. Declaración Jurada

Anexo 4. Consentimiento Informado (personas mayores de 18 años)

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/ de la Lector(a)

Anexo 8. Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Profesional en Filología

Anexo 9. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG

## *Anexo 1. Entrevista N° 1*

### *Entrevista N°1 sobre nueva ley de contratación para investigación del trabajo final de Graduación sobre el tema: “Optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025”.*

1. ¿Cuáles son los principales objetivos de la empresa en cuanto a implementación de la nueva ley de contratación y cómo se planea medir su éxito?
2. ¿Qué cambios en la estructura organizativa y áreas administrativas considera necesarios para facilitar la implementación eficaz de los nuevos procedimientos de contratación?
3. ¿Qué estrategias de liderazgo se implementarán para motivar al personal y asegurar el cumplimiento de las nuevas normativas y procedimientos?
4. ¿Cómo se dividirán las tareas entre los departamentos involucrados y cómo se definirán las responsabilidades en el nuevo marco normativo?
5. ¿Qué mecanismos se establecerán para garantizar que los procesos de contratación sean ordenados, sistemáticos y equitativos para todos los candidatos y partes interesadas?
6. ¿Cómo se asegurará que cada empleado tenga claro a quién debe reportar dentro de la nueva estructura organizativa?
7. ¿Qué enfoque se adoptará para alinear los objetivos del equipo con los objetivos generales de la organización en el contexto de la nueva ley?
8. ¿Qué aspectos de la toma de decisiones se centralizarán y cuáles se delegarán a niveles más bajos de la organización?
9. ¿Cómo se estructurará la jerarquía en relación con los nuevos procedimientos de contratación para fomentar la iniciativa y el espíritu de equipo?
10. ¿Qué retos anticipa en el proceso de reestructuración administrativa referente a los nuevos procesos de contratación y cómo planea asegurar que esta sea acogida de manera efectiva?
11. ¿Cómo se evaluará la efectividad de los cambios organizacionales y de procesos derivados de la ejecución de la nueva ley de contratación?
12. ¿Qué papel jugarán los empleados en la ejecución de cambios organizacionales y cómo se incentivará su participación?

**13. ¿Qué pasos seguirán para garantizar la correcta implementación de los cambios y la integración a los procesos existentes en la organización?**

**14. ¿Qué medidas se tomarán para asegurar que la mejora en la organización y planificación sea sostenible con respecto a la nueva ley?**

**15. ¿Cómo se medirá el éxito de la mejora organizacional y de planificación tras la implementación de los nuevos procedimientos de contratación?**

## ***Anexo 2. Entrevista N° 2***

### ***Entrevista N°2 sobre nueva ley de contratación para investigación del trabajo final de Graduación sobre el tema: “Optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025”.***

#### ***Cambios Normativos:***

- ¿Cómo cree que los cambios normativos influirán en la forma en que se llevan a cabo los procesos de contratación en su organización?
- ¿Qué aspectos de la nueva ley considera más desafiantes para su implementación en el proceso de contratación?
- ¿De qué manera cree que los cambios en la jurisprudencia afectaran las decisiones administrativas en el ámbito de la contratación?
- ¿Cuáles son las implicaciones legales que deberá considerar su organización a raíz de estos cambios en la jurisprudencia?
- ¿Cómo se podría mejorar la capacitación del personal en relación con los cambios jurisprudenciales que afectan los procesos de contratación?

#### ***Procedimientos para la realización de la contratación:***

- ¿Cuáles considera que son las etapas cruciales en los nuevos procedimientos de contratación que deben ser seguidas rigurosamente?
- ¿Qué medidas pueden implementarse para optimizar la eficiencia de los nuevos procedimientos de contratación?
- ¿Cómo se puede asegurar que los procedimientos de contratación sean transparentes y accesibles para los interesados?

#### ***Requisitos para participación:***

- ¿Qué requisitos considera que son esenciales para garantizar una participación equitativa y justa en los procesos de contratación?
- ¿Cómo se puede asegurar que los requisitos establecidos no sean discriminatorios y fomenten la inclusión de diferentes grupos?
- ¿Qué métodos se podrían implementar para informar de manera efectiva a los interesados sobre los requisitos de participación?

#### ***Gestión administrativa para participación:***

- ¿Qué papel juega la gestión administrativa en la promoción de una participación activa y efectiva en los procesos de contratación?
- ¿Cómo pueden mejorarse los canales de comunicación entre la administración y los participantes en el proceso de contratación?
- ¿Qué desafíos administrativos anticipa en la gestión de la participación en los nuevos procedimientos de contratación y como se podrían abordar?

### *Anexo 3. Declaración Jurada*

Yo, Juan Pablo Barrantes Arias, mayor de edad, cédula de Identidad número 1-1058-0540, en condición de egresado de la carrera de Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia, de la Universidad Hispanoamericana, y advertido 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 Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado "Optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025" 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 09 de diciembre del año dos mil veinticinco.

Juan Pablo Barrantes Arias

Cédula de Identidad: 1-1058-0540

**JUAN PABLO  
BARRANTES  
ARIAS (FIRMA)** Firmado digitalmente  
por JUAN PABLO  
BARRANTES ARIAS  
(FIRMA)  
Fecha: 2025.12.09  
20:06:18 -06'00'

## Anexo 4. Consentimiento Informado

### Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia



#### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

**Optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025.**

Nombre de la persona participante: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona investigadora: Juan Pablo Barrantes Arias

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: jpbarantesarias@hotmail.com celular: 8333-7947

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

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Analizar la optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025. Además de identificar la gestión actual administrativa de una pyme por medio de un diagnóstico organizacional basado en comparación de principios, catalogar los cambios y requerimientos de la nueva Ley de Contratación Administrativa en relación con la anterior, y finalmente relacionar los nuevos requerimientos de la Ley de Contratación Administrativa con recomendaciones y propuestas para la optimización de la gestión administrativa de una pyme de salud y el aprovechamiento de oportunidades.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

Las personas colaboradoras en la investigación deberán facilitar la información pertinente que se les solicite, exceptuando información confidencial de la empresa, con el fin de aclarar las interrogantes que el tema de investigación arrojará. La información se le solicitará tanto de forma digital como de forma presencial y en físico, en los momentos que el investigador la solicita y/o requiera, tratando de facilitar la gestión a la persona entrevistada evitando desplazamientos fuera de su lugar de trabajo. El plazo para investigar se ajustará a los requerimientos del trabajo final de graduación, dentro del cual se hará uso de investigación teórica para la base contextual y de entrevistas abiertas para la obtención de información por parte de los colaboradores en esta. Toda información que se recabe se insertará en el trabajo final de investigación de forma íntegra y pasará a formar parte de la consulta posterior a la que esta tesis sea requerida.

### **RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

El presente cuestionario de entrevista no presentará ningún inconveniente ni riesgo para la persona colaboradora, ni conllevará ningún daño a la salud mental y/o física de la misma, y reduciendo a ninguno los riesgos potenciales que se puedan presentar a la hora de completarlo. La privacidad se mantendrá íntegra y no será afectada de ninguna manera al llenar esta herramienta de investigación, y el riesgo de pérdida de confidencialidad no representa peligro alguno dado que la información solicitada no representa perjuicio a ningún dato sensible de las entidades investigadas.

A su vez, la colaboración en el llenado de los instrumentos utilizados en la investigación no representará beneficio real ni potencial a las personas colaboradoras en el proceso de llenado, así como tampoco devendrá en ninguna compensación económica de ningún tipo, por ningún concepto, incluidos transporte ni alimentación. Esta investigación tampoco otorgará beneficio para terceros, y en caso de beneficio social podrá concebirse como de alcance intelectual.

Posteriormente a la investigación, se podrá realizar una devolución de los resultados arrojados directamente de las entrevistas, y a su vez se podrá brindar un acceso a la investigación en general.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

## **CARÁCTER VOLUNTARIO**

La participación en esta investigación es voluntaria y se puede dar la negativa a participar o completar cualquier instrumento solicitado, o bien, podrá retirarse en cualquier momento sin presentar esto ninguna represalia ni la posibilidad de ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

## **CONFIDENCIALIDAD**

El investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Los datos contenidos como resultados de la investigación podrán ser consultados parcial o totalmente para futuras investigaciones académicas, así como consulta a población en general. A su vez podrían llegar a consultarse, utilizarse y/o citarse, total o parcialmente en investigaciones, artículos u otro tipo de textos que lo consideren pertinente.

La tesis de investigación de la cual los datos formarán parte, serán revisadas por la persona o personas lectoras de tesis, por el correspondiente tutor y los personeros asignados por la Universidad Hispanoamericana para la calificación de esta. Así mismo, la investigación quedará incluida y con carácter público en el repositorio de Tesis de la Universidad, donde podrá ser consultada por otros estudiantes y personal académico.

Recuerde que la confidencialidad de la información está 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.

---

Nombre, firma y cédula de la persona participante

---

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

---

Nombre, firma y cédula del testigo

---

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: \_\_\_\_\_

## Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia



### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

**Optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025.**

Nombre de la persona participante: Gerardo Ramírez Campos

Nombre de la persona investigadora: Juan Pablo Barrantes Arias

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: jpbarantesarias@hotmail.com celular: 8333-7947

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

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Analizar la optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025. Además de identificar la gestión actual administrativa de una pyme por medio de un diagnóstico organizacional basado en comparación de principios, catalogar los cambios y requerimientos de la nueva Ley de Contratación Administrativa en relación con la anterior, y finalmente relacionar los nuevos requerimientos de la Ley de Contratación Administrativa con recomendaciones y propuestas para la optimización de la gestión administrativa de una pyme de salud y el aprovechamiento de oportunidades.

Firma de la persona participante:

GERARDO RAMIREZ CAMPOS (FIRMA)  
 PERSONA FÍSICA, CIPF-04-0151-0300  
 Fecha de emisión: 01/04/2025 00:07:34 PM  
 Esta es una representación gráfica únicamente,  
 verifique la validez de la firma.

Las personas colaboradoras en la investigación deberán facilitar la información pertinente que se les solicite, exceptuando información confidencial de la empresa, con el fin de aclarar las interrogantes que el tema de investigación arrojará. La información se le solicitará tanto de forma digital como de forma presencial y en físico, en los momentos que el investigador la solicita y/o requiera, tratando de facilitar la gestión a la persona entrevistada evitando desplazamientos fuera de su lugar de trabajo. El plazo para investigar se ajustará a los requerimientos del trabajo final de graduación, dentro del cual se hará uso de investigación teórica para la base contextual y de entrevistas abiertas para la obtención de información por parte de los colaboradores en esta. Toda información que se recabe se insertará en el trabajo final de investigación de forma íntegra y pasará a formar parte de la consulta posterior a la que esta tesis sea requerida.

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

El presente cuestionario de entrevista no presentará ningún inconveniente ni riesgo para la persona colaboradora, ni conllevará ningún daño a la salud mental y/o física de la misma, y reduciendo a ninguno los riesgos potenciales que se puedan presentar a la hora de completarlo. La privacidad se mantendrá íntegra y no será afectada de ninguna manera al llenar esta herramienta de investigación, y el riesgo de pérdida de confidencialidad no representa peligro alguno dado que la información solicitada no representa perjuicio a ningún dato sensible de las entidades investigadas.

A su vez, la colaboración en el llenado de los instrumentos utilizados en la investigación no representará beneficio real ni potencial a las personas colaboradoras en el proceso de llenado, así como tampoco devendrá en ninguna compensación económica de ningún tipo, por ningún concepto, incluidos transporte ni alimentación. Esta investigación tampoco otorgará beneficio para terceros, y en caso de beneficio social podrá concebirse como de alcance intelectual.

Posteriormente a la investigación, se podrá realizar una devolución de los resultados arrojados directamente de las entrevistas, y a su vez se podrá brindar un acceso a la investigación en general.

GERARDO RAMIREZ CAMPOS (FIRMA)  
 PERSONA FÍSICA, CPF-04-0151-0388  
 Fecha declarada: 01/09/2025 03:45:41 PM  
 Esto es una representación gráfica únicamente,  
 verifique la validez de la firma.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

### CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y se puede dar la negativa a participar o completar cualquier instrumento solicitado, o bien, podrá retirarse en cualquier momento sin presentar esto ninguna represalia ni la posibilidad de ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

## CONFIDENCIALIDAD

El investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Los datos contenidos como resultados de la investigación podrán ser consultados parcial o totalmente para futuras investigaciones académicas, así como consulta a población en general. A su vez podrían llegar a consultarse, utilizarse y/o citarse, total o parcialmente en investigaciones, artículos u otro tipo de textos que lo consideren pertinente.

La tesis de investigación de la cual los datos formarán parte, serán revisadas por la persona o personas lectoras de tesis, por el correspondiente tutor y los personeros asignados por la Universidad Hispanoamericana para la calificación de este. Así mismo, la investigación quedará incluida y con carácter público en el repositorio de Tesis de la Universidad, donde podrá ser consultada por otros estudiantes y personal académico.

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

GERARDO RAMIREZ CAMPOS (FIRMA)  
PERSONA FÍSICA, CPT-04-0151-0396  
Fecha declarada: 01/09/2025 03:49:25 PM  
Esta es una representación gráfica únicamente,  
verifique la validez de la firma.

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.

Gerardo Ramírez Campos

Nombre, firma y cédula de la persona participante

JUAN PABLO BARRANTES  
ARIAS (FIRMA)

Firmado digitalmente por JUAN  
PABLO BARRANTES ARIAS (FIRMA)  
Fecha: 2025.12.06 07:44:03 -06'00'

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

Heredia, 01 de setiembre 2025

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: \_\_\_\_\_

GERARDO RAMIREZ CAMPOS (FIRMA)  
PERSONA FISICA, CPT-04-0151-0366.  
Fecha declarada: 01/09/2025 03:50:12 PM  
Esta es una representación gráfica únicamente,  
verifique la validez de la firma.

## Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia



### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

Optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025.

Nombre de la persona participante: Maricela Sánchez Ramírez

Nombre de la persona investigadora: Juan Pablo Barrantes Arias

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: jbarrantesarías@hotmail.com celular: 8333-7947

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Señ. Francisco Chacón Achi

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Analizar la optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025. Además de identificar la gestión actual administrativa de una pyme por medio de un diagnóstico organizacional basado en comparación de principios, catalogar los cambios y requerimientos de la nueva Ley de Contratación Administrativa en relación con la anterior, y finalmente relacionar los nuevos requerimientos de la Ley de Contratación Administrativa con recomendaciones y propuestas para la optimización de la gestión administrativa de una pyme de salud y el aprovechamiento de oportunidades.

Firma de la persona participante: 

Las personas colaboradoras en la investigación deberán facilitar la información pertinente que se les solicite, exceptuando información confidencial de la empresa, con el fin de aclarar las interrogantes que el tema de investigación arrojará. La información se le solicitará tanto de forma digital como de forma presencial y en físico, en los momentos que el investigador la solicita y/o requiera, tratando de facilitar la gestión a la persona entrevistada evitando desplazamientos fuera de su lugar de trabajo. El plazo para investigar se ajustará a los requerimientos del trabajo final de graduación, dentro del cual se hará uso de investigación teórica para la base contextual y de entrevistas abiertas para la obtención de información por parte de los colaboradores en esta. Toda información que se recabe se insertará en el trabajo final de investigación de forma íntegra y pasará a formar parte de la consulta posterior a la que esta tesis sea requerida.

#### **RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

El presente cuestionario de entrevista no presentará ningún inconveniente ni riesgo para la persona colaboradora, ni conllevará ningún daño a la salud mental y/o física de la misma, y reduciendo a ninguno los riesgos potenciales que se puedan presentar a la hora de completarlo. La privacidad se mantendrá íntegra y no será afectada de ninguna manera al llenar esta herramienta de investigación, y el riesgo de pérdida de confidencialidad no representa peligro alguno dado que la información solicitada no representa perjuicio a ningún dato sensible de las entidades investigadas.

A su vez, la colaboración en el llenado de los instrumentos utilizados en la investigación no representará beneficio real ni potencial a las personas colaboradoras en el proceso de llenado, así como tampoco devendrá en ninguna compensación económica de ningún tipo, por ningún concepto, incluidos transporte ni alimentación. Esta investigación tampoco otorgará beneficio para terceros, y en caso de beneficio social podrá concebirse como de alcance intelectual.

Posteriormente a la investigación, se podrá realizar una devolución de los resultados arrojados directamente de las entrevistas, y a su vez se podrá brindar un acceso a la investigación en general.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_



**CARÁCTER VOLUNTARIO**

La participación en esta investigación es voluntaria y se puede dar la negativa a participar o completar cualquier instrumento solicitado, o bien, podrá retirarse en cualquier momento sin presentar esto ninguna represalia ni la posibilidad de ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.


### **CONFIDENCIALIDAD**

El investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Los datos contenidos como resultados de la investigación podrán ser consultados parcial o totalmente para futuras investigaciones académicas, así como consulta a población en general. A su vez podrían llegar a consultarse, utilizarse y/o citarse, total o parcialmente en investigaciones, artículos u otro tipo de textos que lo consideren pertinente.

La tesis de investigación de la cual los datos formarán parte, serán revisadas por la persona o personas lectoras de tesis, por el correspondiente tutor y los personeros asignados por la Universidad Hispanoamericana para la calificación de este. Así mismo, la investigación quedará incluida y con carácter público en el repositorio de Tesis de la Universidad, donde podrá ser consultada por otros estudiantes y personal académico.

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

Firma de la persona participante:

A handwritten signature in black ink is written over a horizontal line. The signature is stylized and appears to be a name followed by a circled number, possibly '10'.

## 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.

Marianela Sánchez Ramírez

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Juan Pablo Barrantes Arias 110580540

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

JUAN PABLO BARRANTES  
ARIAS (FIRMA)

Firmado digitalmente por JUAN  
PABLO BARRANTES ARIAS  
Fecha: 2023.12.06 07:47:08 -0500

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula del testigo

Heredia, 25 agosto 2025

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:

Marianela Sánchez Ramírez

## Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia



### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025.

Nombre de la persona participante: Nancy Villalobos Rodríguez

Nombre de la persona investigadora: Juan Pablo Barrantes Arias

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: jp.barrantesarias@hotmail.com celular: 8333-7947

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

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Analizar la optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025. Además de identificar la gestión actual administrativa de una pyme por medio de un diagnóstico organizacional basado en comparación de principios, catalogar los cambios y requerimientos de la nueva Ley de Contratación Administrativa en relación con la anterior, y finalmente relacionar los nuevos requerimientos de la Ley de Contratación Administrativa con recomendaciones y propuestas para la optimización de la gestión administrativa de una pyme de salud y el aprovechamiento de oportunidades.

Firma de la persona participante: Nancy Villalobos Rodríguez

Las personas colaboradoras en la investigación deberán facilitar la información pertinente que se les solicite, exceptuando información confidencial de la empresa, con el fin de aclarar las interrogantes que el tema de investigación arrojará. La información se le solicitará tanto de forma digital como de forma presencial y en físico, en los momentos que el investigador la solicita y/o requiera, tratando de facilitar la gestión a la persona entrevistada evitando desplazamientos fuera de su lugar de trabajo. El plazo para investigar se ajustará a los requerimientos del trabajo final de graduación, dentro del cual se hará uso de investigación teórica para la base contextual y de entrevistas abiertas para la obtención de información por parte de los colaboradores en esta. Toda información que se recabe se insertará en el trabajo final de investigación de forma íntegra y pasará a formar parte de la consulta posterior a la que esta tesis sea requerida.

#### **RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

El presente cuestionario de entrevista no presentará ningún inconveniente ni riesgo para la persona colaboradora, ni conllevará ningún daño a la salud mental y/o física de la misma, y reduciendo a ninguno los riesgos potenciales que se puedan presentar a la hora de completarlo. La privacidad se mantendrá íntegra y no será afectada de ninguna manera al llenar esta herramienta de investigación, y el riesgo de pérdida de confidencialidad no representa peligro alguno dado que la información solicitada no representa perjuicio a ningún dato sensible de las entidades investigadas.

A su vez, la colaboración en el llenado de los instrumentos utilizados en la investigación no representará beneficio real ni potencial a las personas colaboradoras en el proceso de llenado, así como tampoco devendrá en ninguna compensación económica de ningún tipo, por ningún concepto, incluidos transporte ni alimentación. Esta investigación tampoco otorgará beneficio para terceros, y en caso de beneficio social podrá concebirse como de alcance intelectual.

Posteriormente a la investigación, se podrá realizar una devolución de los resultados arrojados directamente de las entrevistas, y a su vez se podrá brindar un acceso a la investigación en general.

Firma de la persona participante: Adrián V

#### **CARÁCTER VOLUNTARIO**

La participación en esta investigación es voluntaria y se puede dar la negativa a participar o completar cualquier instrumento solicitado, o bien, podrá retirarse en cualquier momento sin presentar esto ninguna represalia ni la posibilidad de ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

#### **CONFIDENCIALIDAD**

El investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Los datos contenidos como resultados de la investigación podrán ser consultados parcial o totalmente para futuras investigaciones académicas, así como consulta a población en general. A su vez podrían llegar a consultarse, utilizarse y/o citarse, total o parcialmente en investigaciones, artículos u otro tipo de textos que lo consideren pertinente.

La tesis de investigación de la cual los datos formarán parte, serán revisadas por la persona o personas lectoras de tesis, por el correspondiente tutor y los personeros asignados por la Universidad Hispanoamericana para la calificación de este. Así mismo, la investigación quedará incluida y con carácter público en el repositorio de Tesis de la Universidad, donde podrá ser consultada por otros estudiantes y personal académico.

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

Firma de la persona participante: Adrián VA

## 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.

Adrian Villalobos Q. Adrian V 304760113

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Juan Pablo Barrantes Arias 110580540

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

JUAN PABLO BARRANTES  
ARIAS (FIRMA)

Firmado digitalmente por JUAN  
PABLO BARRANTES ARIAS (FIRMA)  
Fecha: 2021.10.06 09:16:00 -0500

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula del testigo

San Rafael de Heredia, 25/09/21, 4:55 pm.

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:

Adrian VQ

## Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia



### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

**Optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025.**

Nombre de la persona participante: Alicia Jimena Ramirez Sánchez.

Nombre de la persona investigadora: Juan Pablo Barrantes Arias

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: jbarrantesarias@hotmail.com celular: 8333-7947

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Señor Francisco Chacón Achi

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Analizar la optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025. Además de identificar la gestión actual administrativa de una pyme por medio de un diagnóstico organizacional basado en comparación de principios, catalogar los cambios y requerimientos de la nueva Ley de Contratación Administrativa en relación con la anterior, y finalmente relacionar los nuevos requerimientos de la Ley de Contratación Administrativa con recomendaciones y propuestas para la optimización de la gestión administrativa de una pyme de salud y el aprovechamiento de oportunidades.

Firma de la persona participante: Jimena Ramirez S.

Las personas colaboradoras en la investigación deberán facilitar la información pertinente que se les solicite, exceptuando información confidencial de la empresa, con el fin de adarar las interrogantes que el tema de investigación arrojará. La información se le solicitará tanto de forma digital como de forma presencial y en físico, en los momentos que el investigador la solicita y/o requiera, tratando de facilitar la gestión a la persona entrevistada evitando desplazamientos fuera de su lugar de trabajo. El plazo para investigar se ajustará a los requerimientos del trabajo final de graduación, dentro del cual se hará uso de investigación teórica para la base contextual y de entrevistas abiertas para la obtención de información por parte de los colaboradores en esta. Toda información que se recabe se insertará en el trabajo final de investigación de forma íntegra y pasará a formar parte de la consulta posterior a la que esta tesis sea requerida.

#### **RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

El presente cuestionario de entrevista no presentará ningún inconveniente ni riesgo para la persona colaboradora, ni conllevará ningún daño a la salud mental y/o física de la misma, y reduciendo a ninguno los riesgos potenciales que se puedan presentar a la hora de completarlo. La privacidad se mantendrá íntegra y no será afectada de ninguna manera al llenar esta herramienta de investigación, y el riesgo de pérdida de confidencialidad no representa peligro alguno dado que la información solicitada no representa perjuicio a ningún dato sensible de las entidades investigadas.

A su vez, la colaboración en el llenado de los instrumentos utilizados en la investigación no representará beneficio real ni potencial a las personas colaboradoras en el proceso de llenado, así como tampoco devendrá en ninguna compensación económica de ningún tipo, por ningún concepto, incluidos transporte ni alimentación. Esta investigación tampoco otorgará beneficio para terceros, y en caso de beneficio social podrá concebirse como de alcance intelectual.

Posteriormente a la investigación, se podrá realizar una devolución de los resultados arrojados directamente de las entrevistas, y a su vez se podrá brindar un acceso a la investigación en general.

Firma de la persona participante: Wiviera Domínguez S

#### **CARÁCTER VOLUNTARIO**

La participación en esta investigación es voluntaria y se puede dar la negativa a participar o completar cualquier instrumento solicitado, o bien, podrá retirarse en cualquier momento sin presentar esto ninguna represalia ni la posibilidad de ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

### CONFIDENCIALIDAD

El investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Los datos contenidos como resultados de la investigación podrán ser consultados parcial o totalmente para futuras investigaciones académicas, así como consulta a población en general. A su vez podrían llegar a consultarse, utilizarse y/o citarse, total o parcialmente en investigaciones, artículos u otro tipo de textos que lo consideren pertinente.

La tesis de investigación de la cual los datos formarán parte, serán revisadas por la persona o personas lectoras de tesis, por el correspondiente tutor y los personeros asignados por la Universidad Hispanoamericana para la calificación de este. Así mismo, la investigación quedará incluida y con carácter público en el repositorio de Tesis de la Universidad, donde podrá ser consultada por otros estudiantes y personal académico.

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

Firma de la persona participante: Viviana Romicez S

## 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.

Alicia Jimena Ramírez Sánchez

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Juan Pablo Barrantes Arias 110580540

ELIAN PABLO BARRANTES  
ARIAS (FIRMA) Firmado digitalmente por ELIAN  
PABLO BARRANTES ARIAS D 19920  
Fecha: 2025.11.03 09:38:27 -0500'

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula del testigo

Heredia, 01 de setiembre 2025

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: Alicia Jimena Ramírez S

## Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia



### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

**Optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025.**

Nombre de la persona participante: Jorge Humberto Salazar Gámez

Nombre de la persona investigadora: Juan Pablo Barrantes Arias

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: [jpbarrantesarias@hotmail.com](mailto:jpbarrantesarias@hotmail.com) celular: 8333-7947

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

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Analizar la optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025. Además de identificar la gestión actual administrativa de una pyme por medio de un diagnóstico organizacional basado en comparación de principios, catalogar los cambios y requerimientos de la nueva Ley de Contratación Administrativa en relación con la anterior, y finalmente relacionar los nuevos requerimientos de la Ley de Contratación Administrativa con recomendaciones y propuestas para la optimización de la gestión administrativa de una pyme de salud y el aprovechamiento de oportunidades.

Firma de la persona participante:

Las personas colaboradoras en la investigación deberán facilitar la información pertinente que se les solicite, exceptuando información confidencial de la empresa, con el fin de aclarar las interrogantes que el tema de investigación arrojará. La información se le solicitará tanto de forma digital como de forma presencial y en físico, en los momentos que el investigador la solicita y/o requiera, tratando de facilitar la gestión a la persona entrevistada evitando desplazamientos fuera de su lugar de trabajo. El plazo para investigar se ajustará a los requerimientos del trabajo final de graduación, dentro del cual se hará uso de investigación teórica para la base contextual y de entrevistas abiertas para la obtención de información por parte de los colaboradores en esta. Toda información que se recabe se insertará en el trabajo final de investigación de forma íntegra y pasará a formar parte de la consulta posterior a la que esta tesis sea requerida.

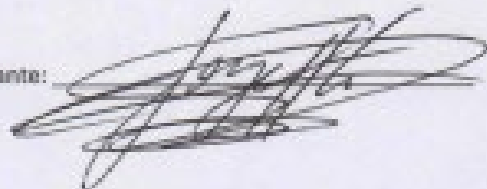
#### **RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

El presente cuestionario de entrevista no presentará ningún inconveniente ni riesgo para la persona colaboradora, ni conllevará ningún daño a la salud mental y/o física de la misma, y reduciendo a ninguno los riesgos potenciales que se puedan presentar a la hora de completarlo. La privacidad se mantendrá íntegra y no será afectada de ninguna manera al llenar esta herramienta de investigación, y el riesgo de pérdida de confidencialidad no representa peligro alguno dado que la información solicitada no representa perjuicio a ningún dato sensible de las entidades investigadas.

A su vez, la colaboración en el llenado de los instrumentos utilizados en la investigación no representará beneficio real ni potencial a las personas colaboradoras en el proceso de llenado, así como tampoco devendrá en ninguna compensación económica de ningún tipo, por ningún concepto, incluidos transporte ni alimentación. Esta investigación tampoco otorgará beneficio para terceros, y en caso de beneficio social podrá concebirse como de alcance intelectual.

Posteriormente a la investigación, se podrá realizar una devolución de los resultados arrojados directamente de las entrevistas, y a su vez se podrá brindar un acceso a la investigación en general.

Firma de la persona participante:



### **CARÁCTER VOLUNTARIO**

La participación en esta investigación es voluntaria y se puede dar la negativa a participar o completar cualquier instrumento solicitado, o bien, podrá retirarse en cualquier momento sin presentar esto ninguna represalia ni la posibilidad de ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

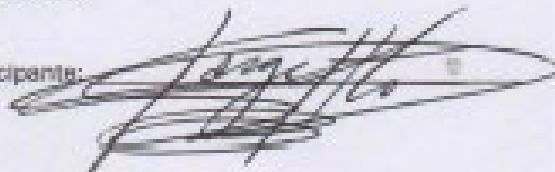
### **CONFIDENCIALIDAD**

El investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Los datos contenidos como resultados de la investigación podrán ser consultados parcial o totalmente para futuras investigaciones académicas, así como consulta a población en general. A su vez podrían llegar a consultarse, utilizarse y/o citarse, total o parcialmente en investigaciones, artículos u otro tipo de textos que lo consideren pertinente.

La tesis de investigación de la cual los datos formarán parte, serán revisadas por la persona o personas lectoras de tesis, por el correspondiente tutor y los personeros asignados por la Universidad Hispanoamericana para la calificación de este. Así mismo, la investigación quedará incluida y con carácter público en el repositorio de Tesis de la Universidad, donde podrá ser consultada por otros estudiantes y personal académico.

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

Firma de la persona participante:

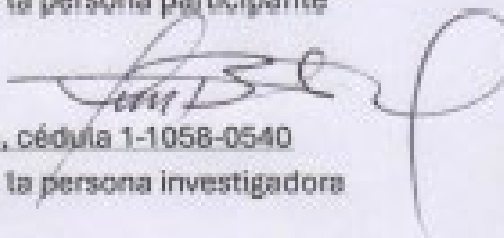


## CONSENTIMIENTO

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.



Jorge Humberto Salazar Gámez, cédula 1-0562-0271  
Nombre, firma y cédula de la persona participante



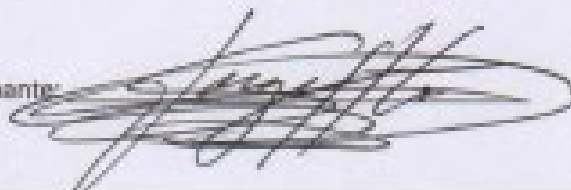
Juan Pablo Barrantes Arias, cédula 1-1058-0540  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Santo Domingo de Heredia, 02 de agosto de 2025, 12:00 pm  
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:



## Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia



### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025.

Nombre de la persona participante: Rolando Rojas Umaña

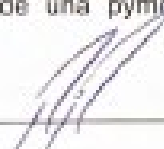
Nombre de la persona investigadora: Juan Pablo Barrantes Arias

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: jpbarrantesarias@hotmail.com celular: 8333-7947

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Sr. Francisco Chacón Achi

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Analizar la optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025. Además de identificar la gestión actual administrativa de una pyme por medio de un diagnóstico organizacional basado en comparación de principios, catalogar los cambios y requerimientos de la nueva Ley de Contratación Administrativa en relación con la anterior, y finalmente relacionar los nuevos requerimientos de la Ley de Contratación Administrativa con recomendaciones y propuestas para la optimización de la gestión administrativa de una pyme de salud y el aprovechamiento de oportunidades.

Firma de la persona participante: 

Las personas colaboradoras en la investigación deberán facilitar la información pertinente que se les solicite, exceptuando información confidencial de la empresa, con el fin de aclarar las interrogantes que el tema de investigación arrojará. La información se le solicitará tanto de forma digital como de forma presencial y en físico, en los momentos que el investigador la solicita y/o requiera, tratando de facilitar la gestión a la persona entrevistada evitando desplazamientos fuera de su lugar de trabajo. El plazo para investigar se ajustará a los requerimientos del trabajo final de graduación, dentro del cual se hará uso de investigación teórica para la base contextual y de entrevistas abiertas para la obtención de información por parte de los colaboradores en esta. Toda información que se recabe se insertará en el trabajo final de investigación de forma íntegra y pasará a formar parte de la consulta posterior a la que esta tesis sea requerida.

#### **RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

El presente cuestionario de entrevista no presentará ningún inconveniente ni riesgo para la persona colaboradora, ni conllevará ningún daño a la salud mental y/o física de la misma, y reduciendo a ninguno los riesgos potenciales que se puedan presentar a la hora de completarlo. La privacidad se mantendrá íntegra y no será afectada de ninguna manera al llenar esta herramienta de investigación, y el riesgo de pérdida de confidencialidad no representa peligro alguno dado que la información solicitada no representa perjuicio a ningún dato sensible de las entidades investigadas.

A su vez, la colaboración en el llenado de los instrumentos utilizados en la investigación no representará beneficio real ni potencial a las personas colaboradoras en el proceso de llenado, así como tampoco devendrá en ninguna compensación económica de ningún tipo, por ningún concepto, incluidos transporte ni alimentación. Esta investigación tampoco otorgará beneficio para terceros, y en caso de beneficio social podrá concebirse como de alcance intelectual.

Posteriormente a la investigación, se podrá realizar una devolución de los resultados arrojados directamente de las entrevistas, y a su vez se podrá brindar un acceso a la investigación en general.

Firma de la persona participante:



---

## **CARÁCTER VOLUNTARIO**

La participación en esta investigación es voluntaria y se puede dar la negativa a participar o completar cualquier instrumento solicitado, o bien, podrá retirarse en cualquier momento sin presentar esto ninguna represalia ni la posibilidad de ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

## **CONFIDENCIALIDAD**

El investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Los datos contenidos como resultados de la investigación podrán ser consultados parcial o totalmente para futuras investigaciones académicas, así como consulta a población en general. A su vez podrían llegar a consultarse, utilizarse y/o citarse, total o parcialmente en investigaciones, artículos u otro tipo de textos que lo consideren pertinente.

La tesis de investigación de la cual los datos formarán parte, serán revisadas por la persona o personas lectoras de tesis, por el correspondiente tutor y los personeros asignados por la Universidad Hispanoamericana para la calificación de este. Así mismo, la investigación quedará incluida y con carácter público en el repositorio de Tesis de la Universidad, donde podrá ser consultada por otros estudiantes y personal académico.


Recuerde que la confidencialidad de la información está 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.

Rafael Rojas Umuni 1-1010-0741   
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Juan Pablo Brumante Arias 110550540   
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula del testigo

San Francisco Heredia 07 agosto 2025 1:00pm  
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: \_\_\_\_\_



## Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia



### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

**Optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025.**

Nombre de la persona participante: Marlon Jiménez Rivera

Nombre de la persona investigadora: Juan Pablo Barrantes Arias

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: jpbarntesarias@hotmail.com celular: 8333-7947

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Señor Francisco Chacón Achi

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Analizar la optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025. Además de identificar la gestión actual administrativa de una pyme por medio de un diagnóstico organizacional basado en comparación de principios, catalogar los cambios y requerimientos de la nueva Ley de Contratación Administrativa en relación con la anterior, y finalmente relacionar los nuevos requerimientos de la Ley de Contratación Administrativa con recomendaciones y propuestas para la optimización de la gestión administrativa de una pyme de salud y el aprovechamiento de oportunidades.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

firmado digitalmente  
 por MARLON  
 JIMENEZ RIVERA  
 DN: cn=JIMENEZ RIVERA MARLON,  
 o=UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA,  
 c=EC

Las personas colaboradoras en la investigación deberán facilitar la información pertinente que se les solicite, exceptuando información confidencial de la empresa, con el fin de aclarar las interrogantes que el tema de investigación arrojará. La información se le solicitará tanto de forma digital como de forma presencial y en físico, en los momentos que el investigador la solicita y/o requiera, tratando de facilitar la gestión a la persona entrevistada evitando desplazamientos fuera de su lugar de trabajo. El plazo para investigar se ajustará a los requerimientos del trabajo final de graduación, dentro del cual se hará uso de investigación teórica para la base contextual y de entrevistas abiertas para la obtención de información por parte de los colaboradores en esta. Toda información que se recabe se insertará en el trabajo final de investigación de forma íntegra y pasará a formar parte de la consulta posterior a la que esta tesis sea requerida.

#### **RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

El presente cuestionario de entrevista no presentará ningún inconveniente ni riesgo para la persona colaboradora, ni conllevará ningún daño a la salud mental y/o física de la misma, y reduciendo a ninguno los riesgos potenciales que se puedan presentar a la hora de completarlo. La privacidad se mantendrá íntegra y no será afectada de ninguna manera al llenar esta herramienta de investigación, y el riesgo de pérdida de confidencialidad no representa peligro alguno dado que la información solicitada no representa perjuicio a ningún dato sensible de las entidades investigadas.

A su vez, la colaboración en el llenado de los instrumentos utilizados en la investigación no representará beneficio real ni potencial a las personas colaboradoras en el proceso de llenado, así como tampoco devendrá en ninguna compensación económica de ningún tipo, por ningún concepto, incluidos transporte ni alimentación. Esta investigación tampoco otorgará beneficio para terceros, y en caso de beneficio social podrá concebirse como de alcance intelectual.

Posteriormente a la investigación, se podrá realizar una devolución de los resultados arrojados directamente de las entrevistas, y a su vez se podrá brindar un acceso a la investigación en general.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_



Firmado digitalmente  
por MARLON  
ALLANCO JIMENEZ  
RUCIA (CEREA)  
Fecha: 2023.06.19 11:  
00:31:28 -0500'

## CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y se puede dar la negativa a participar o completar cualquier instrumento solicitado, o bien, podrá retirarse en cualquier momento sin presentar esto ninguna represalia ni la posibilidad de ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.


## CONFIDENCIALIDAD

El investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Los datos contenidos como resultados de la investigación podrán ser consultados parcial o totalmente para futuras investigaciones académicas, así como consulta a población en general. A su vez podrían llegar a consultarse, utilizarse y/o citarse, total o parcialmente en investigaciones, artículos u otro tipo de textos que lo consideren pertinente.

La tesis de investigación de la cual los datos formarán parte, serán revisadas por la persona o personas lectoras de tesis, por el correspondiente tutor y los personeros asignados por la Universidad Hispanoamericana para la calificación de este. Así mismo, la investigación quedará incluida y con carácter público en el repositorio de Tesis de la Universidad, donde podrá ser consultada por otros estudiantes y personal académico.

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


Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_



Firmado digitalmente  
por MARLON  
ALLANORO LAMBERT  
RUSDA/100041  
Fecha: 2023.06.19  
09:53:40 -0500'


## 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.

 Firmado digitalmente por MARLÓN ALEJANDRO JIMENEZ RIVERA (FIRMA)  
Fecha: 2025.09.19 09:53:59 -0500

---

Nombre, firma y cédula de la persona participante

JUAN PABLO BARRANTES ARIAS (FIRMA)  Firmado digitalmente por JUAN PABLO BARRANTES ARIAS (FIRMA)  
Fecha: 2025.12.06 07:49:00 -0500

---

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

---

Nombre, firma y cédula del testigo

---

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: \_\_\_\_\_

Firmado digitalmente por MARLÓN ALEJANDRO JIMENEZ RIVERA (FIRMA)  
Fecha: 2025.09.19 09:54:01 -0500

## Anexo 5. Carta de autorización de la entidad

Heredia, 04 de junio 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 Gerente General en Frío Fénix, S.A, brindo autorización para que el estudiante Juan Pablo Barrantes Arias, cédula de identidad 1-1058-0540 desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "Optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025".

Además, indico que en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa.

Además, solicito que toda la información obtenida de esta empresa se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos. En ese sentido, indico que en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a un seudónimo o nombre ficticio para mantener nuestro anonimato.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico [recepcion@frioenix.com](mailto:recepcion@frioenix.com), o al teléfono 2560-1655.

Atentamente,



Firma

**Gerardo Ramírez Campos**  
**Gerente General**  
**Frío Fénix, S.A.**

## Anexo 6. Carta de aprobación del Tutor

### CARTA DEL TUTOR

San José, 4 de diciembre de 2025

**Destinatario**  
**Carrera**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

El estudiante **Juan Pablo Barrantes Arias**, cédula de identidad número 1-1058-0540, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025.**

la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en Gerencia.

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 CHACÓN ACHI** (FIRMA)  
 Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACÓN ACHI (FIRMA)  
 Fecha: 2025.12.04 19:17:50 -0600

**Nombre Seir Chacón Achi**  
**Cédula identidad N 108480930**  
**Carné Colegio Profesional N 38245**

## Anexo 7. Carta de aprobación del Lector



### CARTA DE LECTOR

22 de diciembre de 2025

Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

El estudiante **Juan Pablo Barrantes Arias**, cédula de identidad **0110580540** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025"**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**.

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: 2025.12.22 20:28:42 -06'00'

**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

## 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, 09 de diciembre de 2025.

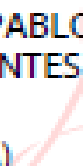
Señoras y señores  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El suscrito, **Juan Pablo Barrantes Arias**, con número de identificación 1-1058-0540, autor del trabajo de graduación titulado "Optimización de los aspectos de la gestión gerencial para el aprovechamiento de oportunidades con la nueva Ley de Contratación Pública en una Pyme en el sector salud del cantón de San Rafael de Heredia, en el primer cuatrimestre de 2025", presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia; (\$I) 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,

**JUAN PABLO  
BARRANTES  
ARIAS  
(FIRMA)**  Firmado digitalmente  
por JUAN PABLO  
BARRANTES ARIAS  
(FIRMA)  
Fecha: 2025.12.09  
21-01-24 -06:00"

Juan Pablo Barrantes Arias  
Cédula 1-1058-0540

## ANEXO 9

### LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DEL AUTOR 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) El autor 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) El autor manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es él 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), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

**JUAN PABLO  
BARRANTES  
ARIAS  
(FIRMA)** Firmado digitalmente  
por JUAN PABLO  
BARRANTES ARIAS  
(FIRMA)  
Fecha: 2025.12.09  
21:50:03 -06'00'