



San Marcos

UNIVERSIDAD SAN MARCOS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

IMPACTO DEL ROL ADMINISTRATIVO EN EL ABORDAJE DEL
MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DEL ORGANISMO DE
INVESTIGACIÓN JUDICIAL, EN LA UNIDAD REGIONAL DE LOS
CHILES, ALAJUELA, DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO
2023

TESIS SOMETIDA A CONSIDERACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO
DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SUSTENTANTE

JUAN DIEGO CARVAJAL SÁNCHEZ

SAN JOSÉ, COSTA RICA

2024



#1 EN EDUCACIÓN
VIRTUAL



APRENDIZAJE
AUMENTADO

UNIVERSIDAD SAN MARCOS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL EXAMINADOR

MBA María Andrade González

Directora de carrera de Administración de Empresas

Licda. Karla Madrigal Bravo

Asesora Metodológica

Asesora Técnica

Declaración jurada

Yo, Juan Diego Carvajal Sánchez, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas con énfasis en Administración de Empresas, de la Universidad San Marcos, domiciliada en Palmitos, Naranjo, Alajuela, Costa Rica, portador de la cédula de identidad número dos cero setecientos doce cero ciento cincuenta y siete, en este acto, debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio y falso testimonio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Administración de empresas, juro solemnemente que mi trabajo de investigación denominado: *“Impacto del rol administrativo en el abordaje del Modelo de Gestión Integral del Organismo de Investigación Judicial, en la Unidad Regional de Los Chiles, Alajuela, durante el primer semestre del año 2023”*, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6 683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en La Gaceta número 226, del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, en el mes de febrero del año dos mil veinticuatro.

Juan Diego Carvajal Sánchez, ced. 207120157

Dedicatoria

Yo **Juan Diego Carvajal Sánchez**, quiero dedicar el Trabajo Final de Graduación en primera instancia a Dios, ya que me dio la sabiduría, entendimiento y fuerzas para concluir el proyecto y con ello cumplir una meta más personal y profesional.

A mi familia, William Carvajal Cambronero, Lourdes Sánchez Castro, Ivannia Carvajal Sánchez, Bernal Carvajal Sánchez, Nicol Carvajal Paniagua, Alana Carvajal Paniagua, Sara Soto Carvajal, Elky Panigua Barrantes por brindarme el apoyo incondicional, por creer siempre en mí e inculcarme valores que me han convertido en una persona de bien y un mejor profesional, porque sin ellos eso no sería posible.

Así como a mi mejor amiga, compañera de aventuras y novia Marianela Jiménez Ramírez, por impulsarme y apoyarme a concluir este proyecto, por ser una motivación de esfuerzo y deseo de superación.

Agradecimientos

Yo **Juan Diego Carvajal Sánchez**, quiero agradecer al Organismo de Investigación Judicial de Los Chiles por abrirme las puertas, brindarme la colaboración en encuestas, estadísticas e información para terminar el proyecto. Cabe recalcar que la Unidad Regional de Los Chiles (B-23) cuentan con un excelente grupo laboral y un buen ambiente lo cual les permite cumplir con todas sus métricas establecidas haciendo la mejor oficina en el año 2023 por lo que son un modelo a seguir para el país.

Tabla de Contenido

Portada	1
Tribunal Examinador.....	2
Declaración jurada	3
Dedicatoria.....	4
Agradecimientos	5
Introducción	11
Problema de investigación	13
Justificación	13
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos	15
Antecedentes	15
Delimitaciones.....	17
Limitaciones	18
Capitulo II Marco Situacional y Teórico.....	19
Marco Situacional o contextual	19
Historia.....	20
Marco Institucional	23
Marco normativo	23
Marco estratégico	26
Estructura Organizacional	32
Situación actual del área (FODA).....	33
Modelo de Gestión Integral	35
Marco Teórico.....	36
La empresa como unidad económica.....	36

Administración	41
Proceso administrativo.....	43
Modelos de gestión	74
Capítulo III. Marco Metodológico	80
Ubicación	80
Tipo de investigación	80
Alcance de la investigación	83
Fuentes de información.....	85
Instrumentos y técnicas para la recolección de datos	86
Población	87
Muestra	88
Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables	88
Plan de tabulación	94
Plan de análisis	94
Capítulo IV. Análisis de los hallazgos y resultados de la investigación	95
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	129
Referencias	136
Anexos	142

Índice de cuadros

Cuadro 1.	34
<i>Diagnóstico FODA del Organismo de Investigación Judicial</i>	34
Cuadro 2.	88
<i>Población muestra de estudio</i>	88
Cuadro 3	90
<i>Tabla de Categorías</i>	90
Cuadro 4.	96
<i>Respuestas brindadas de la categoría “Funciones del administrador en el abordaje del Modelo de Gestión Integral del Organismo de Investigación Judicial Unidad Regional de los Chiles”</i>	96
Cuadro 5.....	96
<i>Respuestas brindadas de la categoría “Funciones del administrador en el abordaje del Modelo de Gestión Integral del Organismo de Investigación Judicial Unidad Regional de los Chiles”</i>	96
Cuadro 6.	103
<i>Respuestas brindadas de la categoría “Primer área de acción del Modelo de Gestión Integral: respeto de los derechos ciudadanos a través de la ética policial y los valores institucionales”</i>	103
Cuadro 7.	106
<i>Respuestas brindadas de la categoría “Segunda área de acción del Modelo de Gestión Integral: servicio de calidad a la persona usuaria”</i>	106
Cuadro 8.	108
<i>Respuestas brindadas de la categoría “Tercer área de acción del Modelo de Gestión Integral: búsqueda de resultados efectivos en la gestión”</i>	108
Cuadro 9.	111

<i>Respuestas brindadas de la categoría “Cuarta área de acción del Modelo de Gestión Integral: mejora continua”</i>	111
Cuadro 10.	114
<i>Categoría “Eficacia de la gestión pública implementada en la Unidad Regional de los Chiles”</i>	114
Cuadro 11.....	116
<i>Categoría “Eficacia de la gestión pública implementada en la Unidad Regional de los Chiles”</i>	116
Cuadro 12.	119
<i>Categoría “Eficacia de la gestión pública implementada en la Unidad Regional de los Chiles”</i>	119
Cuadro 13.	121
<i>Categoría “Mejora continua de la Unidad Regional de Los Chiles”</i>	121
Cuadro 14.	123
<i>Categoría “Mejora continua de la Unidad Regional de Los Chiles”</i>	123
Cuadro 15.	125
<i>Categoría “Mejora continua de la Unidad Regional de Los Chiles”</i>	125

Índice de figuras

Figura 1.....	28
<i>Temas, objetivos y acciones estratégicos del Plan Estratégico Institucional 2019-2024</i>	28
Estructura Organizacional	32
Figura 2.....	33
<i>Organigrama Organismo de Investigación Judicial.....</i>	33
Situación actual del área (FODA).....	33
Figura 3.....	35
<i>Modelo de Gestión Integral, Organismo de Investigación Judicial</i>	35

Introducción

La presente investigación está dirigida al análisis del impacto del rol administrativo en el abordaje del Modelo de Gestión Integral del Organismo de Investigación Judicial, en la Unidad Regional de Los Chiles, Alajuela, durante el primer semestre del año 2023, con fin de optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad San Marcos; mediante la cual se pretende abordar las funciones administrativas y las estrategias implementadas por la administración en la adecuada aplicación del Modelo de Gestión implementado por el Organismo de Investigación Judicial.

En el ámbito de la gestión pública costarricense, desde los diversos órganos que conforma la estructura del Estado, concurren desafíos constantes, que influyen en la eficacia y eficiencia de la labor pública; en el caso de la administración de la seguridad pública, uno de los principales aspectos por considerar es la atención oportuna de las necesidades emergidas en el contexto de la prevención y atención del delito, por ende, la adecuada aplicación de los procedimientos en las diversas áreas de acción que contemplan los programas de gestión, permiten brindar un servicio de calidad a los ciudadanos y con ello garantizar un resultado efectivo para la población costarricense.

A raíz de ello, el Organismo de Investigación Judicial actualmente implementa un modelo de gestión integral basado en cuatro áreas de acción, la primera está dirigida al respeto de los derechos humanos a través de la aplicación de los principios éticos y valores institucionales, la segunda área está vinculada con el servicio de calidad para la persona usuaria, la tercera área contempla un sistema de gestión integral orientada a los resultados efectivos y, por último, el área de mejora continua. (Organismo de Investigación Judicial, sitio web).

A partir de ello, el vínculo entre la formulación estratégica de principios, valores y acciones está condicionada tanto a factores externos como internos que influyen en la labor de cada uno de los miembros, iniciando por la labor administrativa como tal. Esto a su vez está ligado a la eficacia con que se ejecutan las diversas funciones administrativas, siendo esencial la labor del administrador como principal figura para la operacionalización y puesta en marcha de todas las áreas que contempla este modelo. A partir de esto, la

presente investigación está enfocada en el análisis de la labor administrativa ejercida por los funcionarios respectivos que gestionan la unidad Regional de Los Chiles, Alajuela, como un esfuerzo para comprender los alcances del administrador a través de la aplicación del modelo como parte de las responsabilidades conferidas como gestor público.

De esta manera, el proceso de esta investigación se establece a partir de un interés por analizar el rol administrativo desde el ámbito de la administración pública costarricense, la cual se condiciona a principios, legislaciones y marcos estratégicos de acción para alcanzar los objetivos estatales vinculados con la promoción de la seguridad pública y el resguardo de la integridad del ciudadano. Esto significa que, el estudio está orientado en el rol ejercido por el administrador como funcionario público a quien le recae la máxima responsabilidad de velar por el bienestar social de la población costarricense.

Por su parte, para esta investigación se selecciona la Unidad Regional de Los Chiles de la provincia de Alajuela, por constituirse en una unidad con importantes limitaciones en relación al presupuesto y recursos necesarios para atender con los compromisos conferidos, por ende, la labor del administrador no es fácil y la atención oportuna de todas las responsabilidades se transforman en desafíos que no pasan desapercibidos para tan importante función. Dicho esto, se toma como referencia el primer semestre del año 2023 para el análisis respectivo de la información.

Así mismo, para efectos del procedimiento de la investigación, se pretende implementar una metodología basada en análisis de datos cuantitativo mediante un estudio exploratorio y descriptivo en el cual se apliquen insumos para la recolección de datos, como, por ejemplo, la encuesta dirigida a los profesionales vinculados con la administración de la Unidad Regional de Los Chiles. A partir de los hallazgos obtenidos se espera tener una visión general sobre el impacto del rol administrativo en la gestión adecuada de la Unidad Regional en relación a los principios administrativos que dirigen la labor.

Este compromiso como investigador radica en la intención principal por constatar la importante responsabilidad conferida a los administradores públicos, en este caso, en uno de los órganos principales dirigidos a gestionar la seguridad pública, además,

enfatar en las funciones administrativas condicionadas a la dinámica de la administración pública. La búsqueda de resultados para tener una visión general sobre el rol administrativo hacia la adecuada aplicación de un modelo de gestión va más allá de los principios que rigen la administración costarricense, dado que muchas son las limitaciones actuales y no por eso el compromiso hacia la mejora continua puede desfallecer.

Problema de investigación

En relación a la problemática que fundamenta este estudio radica en el interés por demostrar el rol del administrador hacia el logro de los objetivos propuestos, los mismos emanados del modelo de gestión, como un criterio para ahondar en la labor eficaz para la aplicación de las áreas que comprende este programa, especialmente, dado a los desafíos actuales que persisten en las unidades de gestión del Organismo de Investigación Judicial, ante las limitaciones considerables al nivel económico que presenta el país e influyen en las tareas públicas, por lo tanto, el compromiso administrativo es desafiado entre las responsabilidad por cumplir y las posibilidades para lograrlo.

Por lo tanto, el énfasis se establece en función de las obligaciones del administrador y la eficacia de las labores para lograr los objetivos propuestos. A raíz de esto, se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta problema: ¿Cuál es el impacto del rol administrativo en el abordaje del Modelo de Gestión Integral del Organismo de Investigación Judicial, en la Unidad Regional de Los Chiles, Alajuela, durante el primer semestre del año 2023?

Justificación

La responsabilidad de todo funcionario público está condicionada a diversos factores que no pueden pasar desapercibidos, desde aquellos relacionados con el ejercicio y principios que rigen de las políticas gubernamentales, hasta el compromiso por responder a las funciones conferidas para atender a las necesidades sociales. Dado al significado que posee sus funciones, el nivel de compromiso por garantizar la eficacia y eficiencia dependen en gran medida de la posibilidad por cumplir con los objetivos institucionales.

En el caso de la administración de las Oficinas Regionales del Organismo de Investigación Judicial, como anteriormente se mencionó, la labor pública está condicionada al Modelo de Gestión Integral, el mismo corresponde a una propuesta de gestión dirigida a potenciar el máximo rendimiento de la gestión pública hacia la búsqueda de resultados efectivos que se esperan en la gestión; como tal, la labor de todo administrador de las oficinas regionales y centrales depende de la manera en que se ejecutan las áreas comprendidas por este modelo, y el rol como administradores hacia la mejora continua de los programas de intervención estratégica.

A partir de esto, la presente investigación es una oportunidad para abordar las generalidades de la función administrativa acorde a las estrategias planteadas por la institución, con el fin de dar un criterio ajustado a la luz de los resultados que beneficien las labores de la mejora continua como un compromiso de la función pública costarricense. Además, es un estudio en el que se pretende contextualizar la labor del administrador público ante las realidades presenten en el aparato estatal costarricense.

Por su parte, el realizar este estudio posee un enfoque tanto informativo como orientador hacia la función pública, principalmente, al adentrarse en el modelo de gestión el cual depende de una serie de fases y áreas, cada una dependiente de la otra y fiscalizada a partir de actores internos quienes extienden informes y recomendaciones hacia la mejora continua del programa en cada unidad regional. Considerando esto, la investigación puede ser un apoyo externo para fortalecer los criterios de estos expertos en cuanto la adecuada aplicación del modelo por parte de los administradores y demás miembros que conforman la Unidad Regional de Los Chiles.

Aunado a esto, se rescata parte de los alcances de una investigación de este tipo, primero, al ser un proceso académico permite ahondar en realidades y pasmar el conocimiento adquirido en el proceso de estudio, en una realidad sumamente importante como es la gestión pública en instituciones dedicadas a la seguridad ciudadana, por otro lado, los hallazgos por obtenerse pueden constituirse en el punto inicial para otras investigaciones similares, aportando de manera paulatina hacia la comprensión y mejoramiento de la labor pública costarricense.

A partir de ello, la posibilidad de adentrarse en una realidad experimentada por funcionarios públicos, ante las condiciones actuales que limitan la calidad en la gestión, es un avance para profundizar en la cadena de valores y responsabilidades que recaen en los administradores de estas competencias judiciales y cómo logran salir adelante con los compromisos a su labor. Ante esto, es importante mencionar que cada institución posee un cuadro de mando del cual se espera el máximo desempeño para lograr los objetivos institucionales.

De esta manera, la investigación se rige como una posibilidad para afianzar la labor de estas unidades del OIJ hacia el cumplimiento de una labor fundamental para el bienestar social de la población costarricense, con ello, ser un aporte informativo y técnico para garantizar la mejora continua de estas instituciones en pro de la adecuada gestión de la administración pública costarricense.

Objetivo general

Analizar el impacto del rol administrativo en el abordaje del Modelo de Gestión Integral del Organismo de Investigación Judicial, en la Unidad Regional de Los Chiles, Alajuela, durante el primer semestre del año 2023.

Objetivos específicos

1. Determinar las funciones del administrador en el abordaje del Modelo de Gestión Integral del Organismo de Investigación Judicial Unidad Regional de los Chiles.
2. Describir las acciones administrativas implementadas en la Unidad Regional de los Chiles, en las cuatro áreas de acción del Modelo de Gestión Integral.
3. Relacionar el rol administrativo en la eficacia de la gestión pública implementada en la Unidad Regional de los Chiles.
4. Establecer los criterios de la gestión pública hacia la mejora continua de la Unidad Regional de Los Chiles.

Antecedentes

A continuación, se presentan algunas investigaciones como referentes bibliográficos y teóricos para la comprensión general del objeto de estudio y de las variables que

influyen en esta investigación, las mismas, son pilares que orientan esta investigación desde los alcances que dan a conocer los autores, por lo tanto, se mencionan los antecedentes internacionales y nacionales más pertinentes para el actual estudio.

Antecedentes internacionales

Los autores Walter Mendoza, María Delgado, Tania García e Isabel Barreiro, mediante la investigación denominada “El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público”, detallan las generalidades que influyen en el control de la administración pública. En este documento se detallan generalidades del control interno, pero también aquellas delimitaciones propias de los funcionarios públicos. Sus responsabilidades para cumplir a cabalidad los objetivos de una organización estatal.

Este estudio se caracteriza por utilizar una metodología analítico-sintético, orientado al análisis del sector público como un sector de especial importancia para la adecuada ejecución de las intenciones propias del Poder Ejecutivo. A través de las conclusiones se rescata la importancia de la aplicación de un control interno para la formulación, aprobaciones, ejecución y rendición de cuentas de los recursos públicos, como parte de las responsabilidades de todo funcionario público.

El autor Luis Villa Retamal, en la investigación titulada “Justicia organizacional en el Poder Judicial chileno: interés y desafíos en su análisis”, realiza un análisis sobre los desafíos presentes en la administración pública de los órganos descentralizados del Estado, mediante el cual, destaca parte de los compromisos que adquiere la administración a partir de una modernización del Estado que acontece por la movilidad natural de la sociedad.

En esta investigación se utiliza una metodología cuantitativa, mediante la cual se aplican instrumentos de medición para el análisis factorial de la justicia organizacional y el compromiso organizacional. Estos elementos son variables que influyen en la calidad de la gestión administrativa, por lo tanto, entre los hallazgos más importantes se valoran los criterios de los funcionarios hacia el rol administrativo, la identidad organizacional, el nivel de compromiso hacia las labores conferidas y el nivel de satisfacción. Estos

elementos son importantes de considerar en el marco de la gestión, especialmente, en cuanto al manejo del recurso humano como tal.

Antecedente nacional

La propuesta desarrollada por María Bernardita Román Barrantes y Jannia Valles Brizuela, titulada “Propuesta de modelo de administración para el fortalecimiento de la seguridad en las instalaciones del Ministerio de Seguridad Pública, Dirección Regional Chorotega Norte, tuvo como finalidad el proponer un modelo de administración eficiente que impacte de manera positiva en la seguridad y la vulnerabilidad de las Delegaciones de la Fuerza Pública a través de un diagnóstico de gestión a la Dirección Regional Chorotega Norte.

A través de un estudio cuantitativo y cualitativo se explora la manera en que se gestiona la planificación, se coordina la organización y se ejecuta el liderazgo para analizar lo necesario para obtener la seguridad integral de las delegaciones basado en un modelo administrativo. Los resultados muestran riesgos altos en el aseguramiento de la infraestructura y el personal y que a pesar de la percepción de liderazgo que se tiene sobre los administradores. La propuesta promueve la implementación de un modelo administrativo mejor enfocado que sugiere modificar aspectos clave en la Dirección.

Delimitaciones

La presente investigación está orientada al estudio del rol administrativo propiamente relacionados a la gestión llevada a cabo en la Unidad Regional Los Chiles del Organismo de Investigación en cuanto a la adecuada ejecución del Modelo de Gestión Integral dirigido a la manera en el cual se organizan las funciones institucionales. Por ende, las condiciones de este estudio se enmarcan a partir de los siguientes aspectos:

- a) Temporales: el estudio se establece en el periodo comprendido entre enero a julio del año 2023.
- b) Espaciales: el Organismo de Investigación Judicial contempla 6 Unidades Regionales en las siguientes zonas: Buenos Aires, Los Chiles, Los Santos, Monteverde, Orotina y Upala, pero para efectos de este estudio únicamente se considera la Unidad Regional de Los Chiles, Alajuela.

- c) Teóricas: el sustento teórico relacionado con esta investigación se orienta en dos ejes temáticos sumamente importantes, el primero, relacionado con la administración como ciencia y labor profesional, el segundo, relacionado con el Modelo de Gestión Integral implementado por el OIJ, en este aspecto, se tratará de analizar todos los constructos que contempla este modelo, pero además todo lo relacionado con la importante labor administrativa.

Limitaciones

La presente investigación puede estar limitada por las siguientes condiciones:

- Disponibilidad del tiempo necesario para lograr el proceso de la investigación acorde a las exigencias de la universidad.
- Disponibilidad de información por parte de la Unidad Regional Los Chiles, en cuanto a la recopilación de datos y recursos necesarios solicitados por la Universidad.

Capítulo II Marco Situacional y Teórico

El presente apartado consta de la descripción situacional de la institución expuesta a estudio, en este caso, se detallan aspectos relacionados con el Organismo de Investigación Judicial al nivel contextual y las generalidades que se vinculan con el tema de estudio, relacionados con la actividad administrativa. Sobre este capítulo es importante rescatar que ambos apartados facilitan la comprensión del estudio a partir de las características que describen el contexto, muy relacionado con el diagnóstico preliminar, además, los constructos teóricos y conceptuales son el fundamento para el análisis general sobre el tema en cuestión. Seguidamente, se describen los aspectos situacionales del Organismo de Investigación Judicial.

Marco Situacional o contextual

La conformación estatal en el marco de un Estado de derecho que caracteriza al gobierno de Costa Rica, ha estado condicionado a los diversos procesos históricos de gran importancia para la sociedad costarricense. Inicialmente, se destaca la aprobación de la Ley Fundamental del Estado Libre de Costa Rica, para el año 1825, en el cual se dividió la estructura estatal en los cuatro poderes del Estado: Ejecutivo, Legislativo, Judicial y Conservador, con un Jefe Supremo o Jefe de Estado de Costa Rica. (Gobierno de Costa Rica, s.f, párr.1), esto después de la promulgación de la independencia del Reino de Guatemala.

Con la división de los cuatro poderes se establece una organización estatal autónoma entre los organismos que formaban parte de cada poder, además, esta división obedeció a la necesidad de abarcar de manera más eficaz, mediante la administración pública los diversos ámbitos sociales, conformando para ello, un Estado soberano, independiente y con una estructura orientada a la promulgación de leyes y políticas para la sociedad costarricense. Con base a esto, la promulgación del Poder Judicial acompañó la descentralización de labores del Gobierno mediante el apoyo brindado a Tribunales Penales y del Ministerio Público, como entes orientados a la fiscalización y aplicación de las leyes del país. A continuación, se detallan los aspectos históricos propiamente del Organismo de Investigación Judicial (OIJ).

Historia

La creación del Organismo de Investigación Judicial data en el año de 1973 como un ente auxiliar que integra el Poder Judicial, “para garantizar la imparcialidad, honestidad y objetividad de las investigaciones criminales” (Poder Judicial, s.f, p.1), su formación ha sido un proceso de continuos esfuerzos tanto estatales como de los mismos cuerpos policiales que han estado presentes desde la conformación. Tal y como se expresa en el sitio web del Poder Judicial:

A finales del año 1972 la Corte Suprema de Justicia envía a la Asamblea Legislativa un proyecto de Ley marco para dar vida a la nueva Policía Judicial, meses después en a finales de mayo de 1973 fue aprobado en tercer debate por parte de los diputados como la Ley 5524, no obstante, en el mes de junio fue vetado por parte del Poder Ejecutivo oponiéndose al mismo. La ley fue devuelta a la Asamblea Legislativa y después de que fuese revisada el 12 de diciembre de 1973 fue resellada por parte de los diputados creando por fin al Organismo de Investigación Judicial. Ya para el mes de abril de 1974 la Corte Suprema de Justicia aprueba el inicio de funciones siendo que es el 01 de julio de 1974 que oficialmente inicia las funciones administrativas y 4 días después las funciones operativas. (p.1)

De acuerdo a este proceso histórico, se valora como la el órgano al convertirse en un auxiliar de la justicia costarricense se ha fortalecido conforme el paso de los años. Realmente, su conformación es reciente, pero esto no ha sido limitante para desarrollar todo un marco normativo y una estructura afianzada en las siguientes áreas de intervención:

- Delitos ambientales: conformada en mayo del 2022.
- Sección especializada en violencia de género, trata de personas y tráfico ilícito de migrantes: establecida en octubre del 2019.
- Sección contra la violencia física y tránsito: creada en octubre del 2019.
- Sección anticorrupción: fortalecida en septiembre del 2019.
- Sección contra el crimen organizado: conformada en marzo del 2017.

- Sección de localizaciones y presentaciones: establecida en setiembre del 2011.
- Unidad de protección a víctimas y testigos: creada en octubre del 2010.
- Bodega de drogas del OIJ: creada en mayo del 2010.
- División de la sección de delitos contra la propiedad: fundada en enero de 2009.
- Plataforma de investigación policial: creada en enero del 2009.
- Sección de robo de vehículos: creación en setiembre de 2008.
- Creación de la mascota oficial: en setiembre del 2008.
- Centro de información confidencial del OIJ: establecida en abril del 2008.
- Unidad Regional de Buenos Aires: creada en enero del 2008.
- Creación de la Unidad Regional de Monteverde: en junio del 2007.
- Creación de las Unidades Regionales de Los Chiles y La Fortuna: en octubre del 2006.
- Fundación de la Unidad de Vigilancia y Seguimiento: enero del 2006.
- Fundación de la Unidad Regional de Los Santos: octubre del 2003.
- Creación de la Unidad Regional de Bribí: en agosto del 2003.
- Establecimiento de la oficina Regional de Santa Cruz: en julio de 2003.
- Fundación de la unidad de análisis criminal: en mayo de 2003.
- Creación de la Sección de delitos contra la integridad física, trata y tráfico de personas: en enero de 1999.
- Fundación de la Oficina Regional de Osa: en enero de 1999.
- Establecimiento de la Oficina de planes y operaciones: en octubre de 1998.
- Fundación de la Regional de Atenas: en julio de 1998.
- Fundación de la Subdelegación Regional de Garabito: en abril de 1998.
- Creación de la oficina Regional de Grecia: en enero de 1998.
- Establecimiento de la Unidad de Fraudes: enero de 1998.
- Creación de la Sección de delitos informáticos: en el año 1997.
- Fundación de la Unidad de Supervisores del OIJ: en el año de 1996.

- Inicio de labores de la Sección de Apoyo Psicológico Operacional (SAPSO): Octubre de 1994.
- Fundación de la Oficina Regional de Sarapiquí: en enero de 1994.
- Establecimiento de la unidad canina del OIJ: en enero de 1993.
- Creación de la Sección Especializada de Tránsito: en enero de 1993.
- Fundación de las Subdelegaciones Regionales de Cañas y Siquirres: en abril de 1993.
- Fundación de la Subdelegación Regional de Aguirre y Parrita: en abril de 1991.
- Creación de la Subdelegación Regional de San Ramón: en marzo de 1989.
- Establecimiento de la Subdelegación Regional de Turrialba: en noviembre de 1988.
- Establecimiento de la Delegación Regional de Pococí y Guácimo: en octubre de 1987.
- Fundación de la Delegación Regional de Heredia y Nicoya: en setiembre de 1986.
- Creación de la Delegación Regional de Pérez Zeledón: en setiembre de 1982.
- Fundación de la Delegación Regional de Cartago y Liberia: en el año 1979.
- Fundación de las Delegaciones de Corredores, Alajuela, Limón y Puntarenas: en el año 1978.
- Se establece la Sección de Estupefacientes: en el año 1977.
- Creación se la Sección de Delitos Varios: en el año 1976.
- Fundación de las Secciones de Delitos económicos, financieros y de capturas: en el año 1975.
- Creación de la Sección de menores: para 1974.
- Inicio de operaciones la Oficialía de guardia: en julio de 1974.
- Inicio de las funciones administrativas: en julio de 1974.
- Corte Plena aprueba el inicio de funciones del OIJ: en junio de 1974.

- Ley Orgánica #5574 del Organismo de Investigación Judicial: en mayo de 1974.
- Ley 5524, conocida como Ley Orgánica del Organismo de Investigación judicial como Ley de la República por la Asamblea legislativa: abril de 1974.
- Ley N° 5229. Creación del OIJ: diciembre de 1973.

De acuerdo a estos hechos históricos se valora la trayectoria de la conformación del Organismo de Investigación, el cual ha sido un largo proceso de expansión y consolidación con el fin de abarcar todas las necesidades que surgen en el marco de la atención hacia la criminalidad en el país. Así mismo, en lo que respecta a la creación de la Unidad Regional de Los Chile, la cual data en el año 2006, ha sido un ejemplo de la planificación estratégica de acciones para expandir los servicios brindados por estas unidades a lo largo del territorio nacional, siendo necesario la movilización y coordinación adecuada para cumplir con los objetivos institucionales.

Marco Institucional

En relación al marco institucional que caracteriza al Organismo de Investigación Judicial, está condicionado a un marco normativo y estratégico vinculado con el accionar político y policial de cada una de las dependencias de este organismo, Es importante para ello, considerar la influencia de estos ámbitos en el trabajo administrativo y en la actividad pública desarrollada por cada una de las dependencias antes citadas. A continuación, se detallan las generalidades de las leyes y declaración estratégica que resguarda la labor de este órgano.

Marco normativo

La normativa que regula la actividad del OIJ está establecida en la Ley Orgánica del Organismo de Investigación Judicial, así como, otro compendio de normas que regulan las acciones de la institución. Seguidamente, se describen las generalidades de cada ley:

Ley No.5524 Orgánica del Organismo de Investigación Judicial (OIJ)

En dicha ley se establecen las atribuciones propias de esta entidad, relacionadas con: la atención a denuncias civiles, la indagación de un acto delictivo, llevar a cabo el proceso de investigación y atención al delito y comprobación del delinciente. Así mismo, dicta la organización y funcionamiento del órgano basado en las diversas dependencias que correspondan su administración y ejecución de los lineamientos establecidos.

Se establecen dos competencias administrativas mediante el Comité Asesor, quien es el encargado de presidir al Subdirector, Secretario General y Jefes Departamentales. Además, se destacan las funciones relacionadas a estas divisiones, a los departamentos de investigaciones criminales, Departamento de Medicina Legal y del Consejo Médico Forense, Departamento de Laboratorios de Ciencias Forenses, Del Archivo Criminal y otras disposiciones generales sobre el accionar judicial.

Ley N° 7576 Ley de Justicia Penal Juvenil

Esta ley comprende todo el ámbito de la aplicación de la legalidad a la población que tengan una edad comprendida entre los doce años y menos de dieciocho años al momento de la comisión de un hecho tipificado como delito o contravención en el Código Penal o leyes especiales. Comprende el derechos y garantías básicas para la administración de la justicia a esta población. Así mismo, destaca los órganos competentes para la atención legal, en este caso los Órganos Judiciales Competentes, como es el Juzgado Penal Juvenil.

Ley 7425 Registro y Secuestro Documentos Privados e Intervención Comunicaciones

En esta Ley se detallan las atribuciones a solicitar documentos para recopilar información ante un proceso de investigación judicial, así como la intervención de comunicaciones orales, escritas o de otro tipo, incluso las telecomunicaciones fijas, móviles, inalámbricas y digitales, cuando involucre el esclarecimiento de los siguientes delitos.

Ley No. 7530 de Armas y Explosivos

La competencia de esta ley se basa en regular la adquisición, posesión, inscripción, portación, venta, importación, exportación, fabricación y el almacenaje de armas, municiones, explosivos y pólvora, en cualquiera de sus presentaciones, y de las materias

primas para elaborar productos regulados por la presente Ley. Así como, el proceso de denuncia e investigación relacionada con el infringir la ley.

Ley No. 7899 contra la explotación sexual de las personas menores de edad

Contempla todo lo relativo a la violación, relaciones sexuales con personas menores de edad, relaciones sexuales remuneradas con personas menores de edad, abusos sexuales contra personas menores de edad e incapaces, abusos sexuales contra personas mayores de edad, corrupción, proxenetismo, trata de personas, fabricación o producción y difusión de pornografía.

Ley N° 8204, Sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo

Regula la prevención, el suministro, la prescripción, la administración, la manipulación, el uso, la tenencia, el tráfico y la comercialización de estupefacientes, psicotrópicos, sustancias inhalables y demás drogas y fármacos susceptibles de producir dependencias físicas o psíquicas. Además, se regulan las listas de estupefacientes, psicotrópicos y similares lícitos, que elaborarán y publicarán, en La Gaceta, el Ministerio de Salud y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Asimismo, se ordenan las regulaciones que estos Ministerios dispondrán sobre la materia.

Ley N° 8422 Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública

Esta ley estará dirigida a prevenir, detectar y sancionar la corrupción en el ejercicio de la función pública. Dicha regulación es fundamental para garantizar la transparencia en la función pública, especialmente, en acciones relacionadas con la administración y uso de los recursos del Estado. Además, en esta ley se contemplan los principios que dirigen como el deber de probidad y regulación pertinente a la labor de todo funcionario público.

Ley N° 8589 de Penalización de la Violencia Contra las Mujeres

En esta ley se contempla la protección de los derechos de las víctimas de violencia y la sanción de las formas de violencia física, psicológica, sexual y patrimonial contra las mujeres mayores de edad, como práctica discriminatoria por razón de género,

específicamente en una relación de matrimonio, en unión de hecho declarada o no, en cumplimiento de las obligaciones contraídas por el Estado en la Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, Ley N° 6968, de 2 de octubre de 1984, así como en la Convención interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer, Ley N° 7499, de 2 de mayo de 1995.

Ley N° 8720 Ley de protección a víctimas, testigos y demás sujetos intervinientes en el proceso penal, reformas y adición al Código Procesal Penal y al Código Penal

El objetivo principal es proteger los derechos de las víctimas, testigos y otros sujetos intervinientes en el proceso penal, así como regular las medidas de protección extraprocesales y su procedimiento. Establece los principios de protección, proporcionalidad y confidencialidad que debe regir la adecuada protección de estos sujetos.

Ley N° 8754 Contra la Delincuencia Organizada

Lo dispuesto en la presente Ley se aplicará, exclusivamente, a las investigaciones y los procedimientos judiciales de los casos de delitos de delincuencia organizada nacional y transnacional.

Marco estratégico

La gestión estratégica es un programa dirigido a “implementar políticas y estrategias que a través del desarrollo de planes, programas, presupuestos y procedimientos permitan a largo plazo gerenciar de forma efectiva la Policía Judicial tomando en cuenta también el análisis de riesgos dentro de la gestión” (Organismo de Investigación Judicial, s.f. p.1), como uno de los aspectos que conlleven la adecuada implementación de los sistemas y estrategias para abordar desde las funciones pertinentes de cada dependencia la aplicación de la justicia. De esto deriva el siguiente Plan Estratégico Institucional del 2019 – 2024, en el cual se establece a partir del marco estratégico e institucional y del Modelo de Gestión para el Proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional. A continuación, se detallan las generalidades.

FASE I: Diagnóstico Situacional: comprende la elaboración de los informes interinstitucionales, tomando en cuenta lo postulado en documentos como la ODS, ONU,

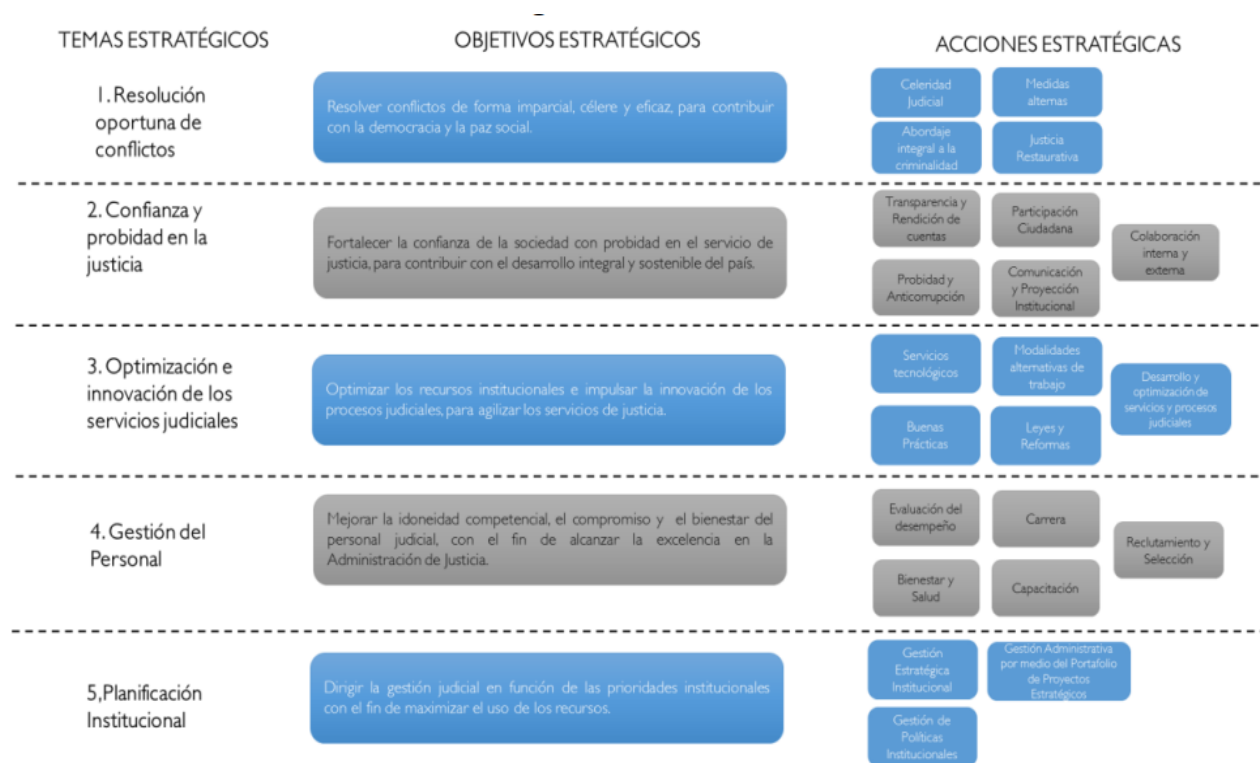
PND y MIDEPLAN, además del análisis externo sobre las oportunidades y Amenazas, y el análisis interno relacionado con las fortalezas y debilidades para construir el FODA institucional.

FASE II: Elaboración del Marco filosófico que contempla la misión, visión, valores, ejes transversales, políticas institucionales y temas estratégicos. Se elabora el marco estratégico mediante los objetivos estratégicos, acciones estratégicas, indicadores y metas, los responsables y gestión de riesgo. Por último, la elaboración de las Políticas, Programas y Proyectos y la estimación presupuestaria.

FASE III: Corresponde la implementación del PEI, mediante la creación de un portafolio de proyectos institucionales PPI, presupuestos, planes anuales y operativos (PAOs), la ejecución del Sistema de Información PEI y el alineamiento estratégico.

Con base a este procedimiento, se rescata como el Plan Estratégico Institucional contempla una serie de fases dirigidas a establecer todo el marco que fundamenta la labor administrativa y de las competencias pertinentes. Cada uno de los objetivos estipulados en el plan están condicionados al marco estratégico, a la visión y misión de la institución. De acuerdo a esto, la labor de los administradores en las diversas Unidades Regionales distribuidas, está dirigido al cumplimiento satisfactorio para la administración de la justicia de una manera eficiente, además, de ser partícipes en el fortalecimiento integral de las unidades con el fin de dar un adecuado servicio a la población costarricense.

A continuación, se presenta una figura en el que se representan los temas, objetivos y acciones estratégicas del Plan Estratégico Institucional 2019-2024.

Figura 1.*Temas, objetivos y acciones estratégicos del Plan Estratégico Institucional 2019-2024*

Acti

Fuente: Poder Judicial de Costa Rica, 2023.

De acuerdo a este esquema, se comprende como las acciones estratégicas están divididas entre el fortalecimiento de una institución pública, capaz de mantener una organización y capacidad para resolver los asuntos criminales como es pertinente y por otro lado, la optimización administrativa mediante el mejoramiento del servicio, del clima organizacional para responder de manera táctica y eficaz el compromiso público. Así mismo, el último punto contempla el proceso de planificación institucional que compete toda la dirección judicial mediante los procesos de gestión eficientes y de calidad.

De esta manera, se rescata como la visión estratégica de la organización está condicionada a la administración de la justicia mediante la adecuada gestión de las diversas competencias, a partir de una preparación eficiente de la labor de cada funcionario que labora en esta institución. La eficiencia y eficacia administrativa depende de la adecuada coordinación de los funcionarios de cada unidad y de la preparación

constante sobre los procesos pertinentes que engloban las funciones del Organismo de Investigación Judicial.

Servicios que brinda la empresa

El OIJ es un órgano muy completo con servicios dirigidos al resguardo de la justicia como entidad derivada del Poder Judicial de Costa Rica. Por ende, los servicios que se ofrecen se dividen en las diversas competencias las cuales se mencionan a continuación.

Dirección general

Entre sus funciones están: Generar, definir y formular las políticas generales de investigación de la Policía Judicial, ejercer la representación del Organismo de Investigación Judicial ante instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, promover la excelencia en la consecución de los objetivos institucionales legalmente asignados y velar por el cumplimiento de la Constitución, leyes, convenios internacionales y normativa institucional.

Departamento de Investigaciones Criminales

Es el departamento dirigido a la investigación y atención de las personas usuarias en las diversas situaciones que se presenten. Comprende las siguientes secciones: sección de inspecciones oculares y recolección de indicios, sección de turno extraordinario, sección de asaltos, robos, hurtos, robo de vehículos, sección especializada en violencia de género, trata de personas y tráfico ilícito de migrantes, sección de delitos varios, fraudes, estupefacientes, homicidios, penal juvenil, contra la integridad física y tránsito, sección de legitimación de capitales, anticorrupción, delitos económicos y financieros, sección especializada contra el cibercrimen, crimen organizado y delitos medioambientales.

Departamento de ciencias forenses

Este departamento se encarga de realizar pericias en cada sección de acuerdo a su ámbito de trabajo, a los indicios que son recolectados en los sitios del suceso, mediante la aplicación de metodologías analíticas, que cumplen con los requisitos necesarios para garantizar la calidad de las mismas.

Departamento de medicina legal

Es la encargada de coordinar las labores del Departamento y atender consultas de las diferentes secciones y unidades médico legales. Realiza la coordinación general del Consejo Médico Forense. Gira órdenes particulares, instrucciones y circulares sobre el modo y métodos para el ejercicio de las diferentes labores periciales.

Delegaciones regionales

Son las encargadas de atender los casos de investigación en los centros poblados de mayor cantidad de habitantes.

Sub Delegaciones Regionales

Son dependencias derivadas de las delegaciones regionales.

Oficinas regionales

Son representaciones de OIJ en centros poblados que por la cantidad de personas que habitan en su competencia territorial y por las amplias zonas de desplazamiento, se considera necesario ubicar un despacho de OIJ.

Unidades Regionales

Son la desagregación regional más pequeña a nivel nacional, para una atención pronta y cumplida de las situaciones que puedan presentarse a nivel regional.

Las diversas competencias antes mencionadas están dirigidas a resguardar la calidad de la atención judicial alrededor del territorio nacional, a las mismas, les compete atender las diversas situaciones que surgen en el marco del delito, pero también, garantizar un servicio basado en la función pública y en la aplicación de las leyes que resguarda el país.

Misión de la empresa

A continuación, se menciona la misión establecida en el actual Plan Estratégico Institucional 2019-2024: “Administrar justicia pronta, cumplida y accesible, de conformidad con el ordenamiento jurídico para contribuir con la paz social, el desarrollo integral y sostenible del país” (p.27).

Visión de la empresa

En el mismo plan institucional se describe la visión como: “Ser un Poder Judicial que garantice al país, pleno acceso a la justicia, que resuelva los conflictos de manera pacífica, eficaz, eficiente, transparente y en apego a la ley, con personas servidoras comprometidas con su misión y valores, consciente de su papel en el desarrollo de la sociedad” (p.28).

Valores de la empresa

La Corte Plena en la sesión 32-10 celebrada el 8 de noviembre de 2010, artículo XXII, aprobó el Manual de Valores Compartidos o Código de Ética, documento que dirige el buen ejercicio de las funciones conferidas y orienta la toma de decisiones para la adecuada práctica institucional. Los mismos son:

- **Iniciativa:** tenemos la capacidad de orientar la acción innovadora y creativa para hacer mejor nuestras funciones.
- **Compromiso:** actuamos con responsabilidad para cumplir nuestros fines.
- **Responsabilidad:** cumplimos con los deberes, obligaciones y compromisos, asumiendo las consecuencias de nuestros actos.
- **Integridad:** actuamos con rectitud y transparencia.
- **Honradez:** trabajamos correctamente conforme a las normas morales, diciendo la verdad y siendo personas justas.
- **Excelencia:** realizamos con alto desempeño todas las funciones.

Objetivos de la empresa

Los objetivos de la organización se derivan de los temas estratégicos que resguarda el Plan Estratégico Institucional 2019-2024, los mismos se mencionan a continuación:

Tema Estratégico 1: Resolución oportuna de conflictos

- Resolver conflictos de forma imparcial, celeridad y eficaz, para contribuir con la democracia y la paz social.

Tema Estratégico 2: Confianza y probidad en la justicia

- Fortalecer la confianza de la sociedad con probidad en el servicio de justicia, para contribuir con el desarrollo integral y sostenible del país.

Tema Estratégico 3: Optimización e innovación de los servicios judiciales

- Optimizar los recursos institucionales e impulsar la innovación de los procesos judiciales, para agilizar los servicios de justicia.

Tema Estratégico 4: Gestión del Personal

- Mejorar la idoneidad competencial, el compromiso y el bienestar del personal judicial, con el fin de alcanzar la excelencia en la Administración de Justicia.

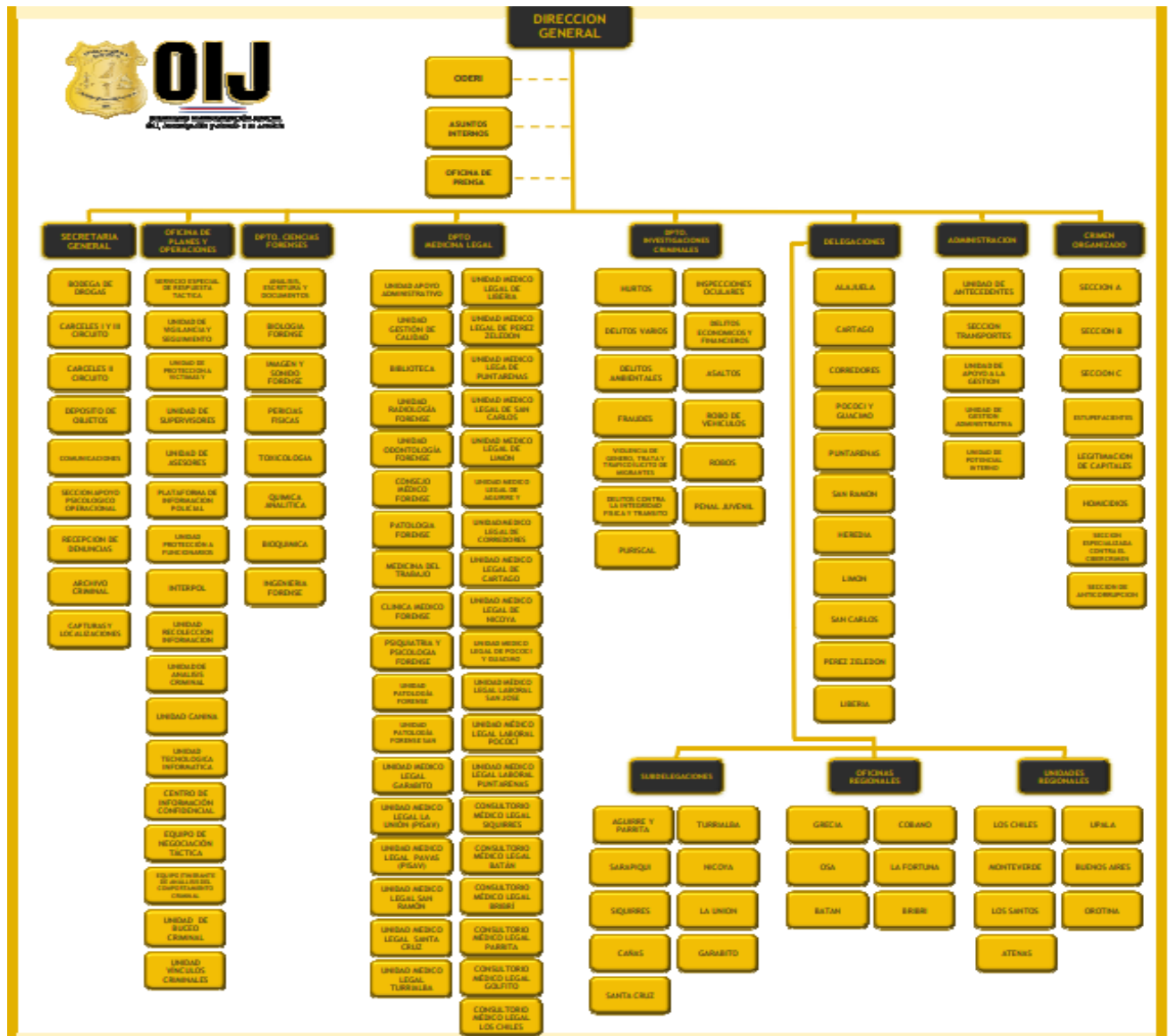
Tema Estratégico 5: Planificación institucional

- Dirigir la gestión judicial en función de las prioridades institucionales con el fin de maximizar el uso de los recursos.

Estructura Organizacional

La organización estructural del Organismo de Investigación Judicial, es basta y compleja, la formación de las diversas dependencias ha acontecido a través de los años dado a las necesidades de brindar un servicio judicial como se espera y aspira en el marco filosófico antes descrito. La eficacia en las funciones y ejecución oportuna de la ley, se debe en gran medida a la “forma en que está amalgamado y estructurado de modo formal y funcional los diferentes procesos institucionales para que de forma concertada se pueda ser efectivos en la actuación policial” (Organismo de Investigación Judicial, s.f. p.1), siempre de la mano con la protección de los derechos humanos de las personas que interactúan en un suceso, además, asegurando el cumplimiento de la paz social en el país. A continuación, se presenta el organigrama general:

Figura 2.
Organigrama Organismo de Investigación Judicial



Fuente: Organismo de Investigación Judicial, s.f.

Situación actual del área (FODA)

En lo que respecta al diagnóstico FODA institucional, por la naturaleza de la institución, existen condiciones generales que influyen en la estabilidad de la organización, a su vez, cada dependencia también presenta situaciones tanto positivas como negativas, para abordarlo de la manera más general se presenta la siguiente figura alusiva al FODA del Organismo de Investigación Judicial.

Cuadro 1.*Diagnóstico FODA del Organismo de Investigación Judicial*

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para el trabajo interdisciplinar. • Nivel de profesionalismo del personal. • Búsqueda de la excelencia constante en las labores administrativas y propiamente de cada dependencia del Organismo. • Capacitación técnica, científico y forense en la realización de las distintas labores de cada departamento. • Se cuenta con el Complejo de Ciencias Forenses acreditado de manera internacional. • Autonomía administrativa. • Disciplina, efectividad y excelencia en las labores desempeñadas por cada funcionario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación nacional e internacional. • Apoyo técnico internacional. • Convenios institucionales, gubernamentales e internacionales para la prevención y atención del delito. • Estabilidad laboral, fortalecido mediante capacitaciones nacionales e internacionales. • Oportunidad de ascensos y mejoras en las condiciones laborales.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El recorte del presupuesto público dirigido a la seguridad, no permite cubrir al 100% las necesidades que enfrentamos en la actual sociedad y en los últimos años existió una ola de renunciadas. • Dificultades en algunas dependencias hacia la toma de decisiones y ejecución pronta de los programas. • Atención pronta y oportuna de las labores de cada dependencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la delictividad. • Aumento de las organizaciones criminales que operan tanto al interno como externo del país. • Modificación del régimen de pensiones influye en la tasa de personal no capacitado para el ejercicio de sus labores. • Aumento de problemáticas sociales.

- Fortalecimiento de las redes de narcotráfico e innovación en el modus operandi.

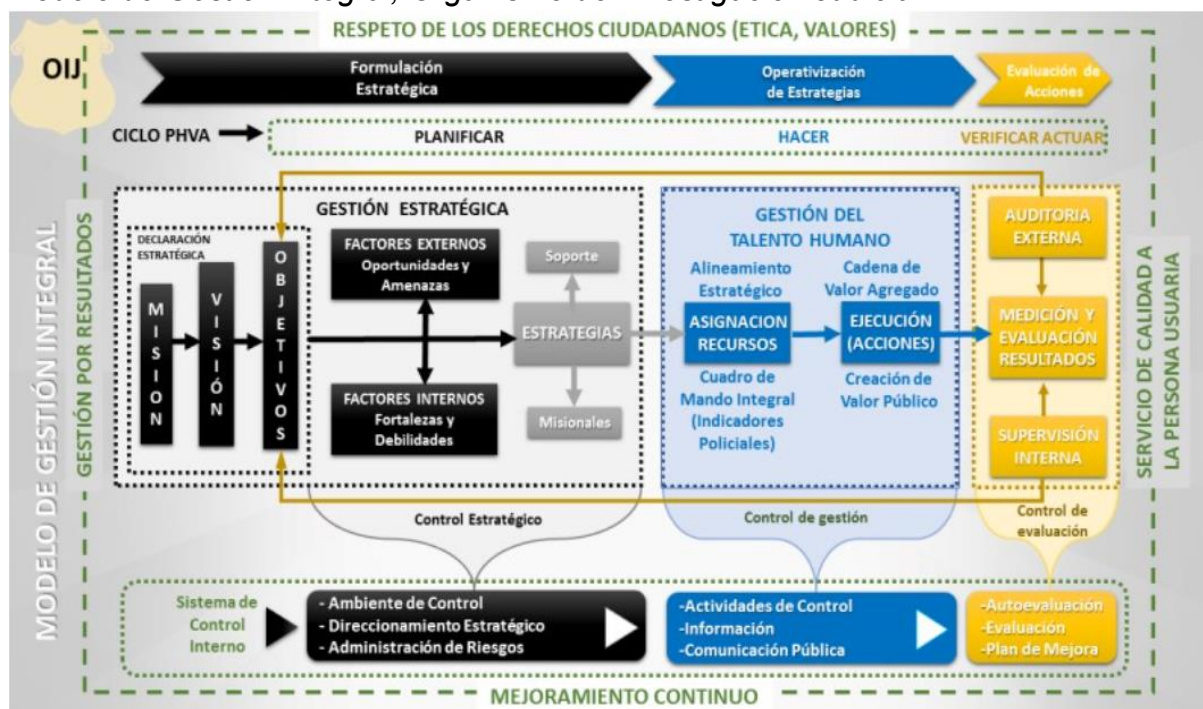
Fuente: Elaboración propia, 2023.

Modelo de Gestión Integral

El Modelo de Gestión Integral corresponde a la descripción de cuatro áreas de acción administrativa mediante las cuales se integran las fases y procedimientos que derivan del Plan Estratégico Institucional 2019-2024, con el fin de brindar una atención a la ciudadanía pronta y eficiente, amparada a los principios institucionales y a la meta de la mejora continua. Involucra el accionar técnico y administrativo de todos los funcionarios en el área distribuidos en las diversas competencias y unidades de intervención. Seguidamente se destaca la figura que contempla las áreas, fases y procedimientos relacionados.

Figura 3.

Modelo de Gestión Integral, Organismo de Investigación Judicial



Fuente: Organismo de Investigación Judicial, s.f.

En relación a este modelo se contempla la adaptación de las áreas y fases para garantizar un procedimiento efectivo en cuanto a las regulaciones conferidas, un modelo que todo administrativo requiere ejecutar en las áreas o departamentos que dirige, con el fin de asegurar la máxima efectividad de respuesta y el adecuado funcionamiento público en garantía de la actuación judicial y resguardo de la seguridad y paz en el territorio nacional.

Marco Teórico

El marco teórico corresponde al desarrollo de conceptos que permiten comprender el estado general de este estudio, además, este apartado es importante porque “consiste en sustentar teóricamente la investigación, sus generalidades y enfoques, una vez que se ha planteado el problema de investigación” (Hernández, et al. 2014, p.60). Todo esto, con el fin de ubicar a los lectores en el amplio bagaje bibliográfico que sustenta la administración como ciencia y quehacer profesional, de la mano con teorías y análisis sustentados. A continuación, se describe lo mencionado.

La empresa como unidad económica

La gestión administrativa llevada a cabo en cualquier organización, está condicionada a la naturaleza de la misma, a los servicios sean públicos o privados que brinda y a las intenciones por las cuales cada uno de los miembros se unen para cumplir con sus objetivos. El conocimiento acerca de una empresa como unidad económica obedece principalmente a la importancia y necesidad de operar eficientemente cada estructura, cada actividad que le permite sobrellevar las tareas diarias, las mismas encaminadas a satisfacer necesidades de los seres humanos en diversos contextos.

Inicialmente, Rojas (2019) relaciona la empresa como una unidad económica de producción, al relacionar la producción como "cualquier proceso que tenga como finalidad crear o poner a disposición de los ciudadanos los bienes y servicios necesarios para satisfacer sus necesidades" (p.2), esto significa que la economía de una empresa se basa en su medio de producción, en su propia naturaleza y finalidad, otorgando una ganancia no sólo económica, sino también humana, hacia quienes permanecen involucrados en lograr el avance y el logro de los objetivos organizacionales.

Así mismo, su importancia radica especialmente en que la empresa constituye "una unidad del proceso económico, en tanto que la participación de las empresas es un factor fundamental en la generación del excedente económico" (Basualdo, 2019, p.125) y que dentro del sistema capitalista que caracteriza la realidad empresarial actual, cada organización cumple con la posibilidad en marcar un progreso desarrollo, en la medida que logra mantenerse dada a su naturaleza y medios de producción desarrollados. A partir de esto, cada organización por sí misma es importante y, desde el ámbito de la gestión pública el valor económico está relacionada con el fin de sus funciones que faciliten el cumplimiento de necesidades sociales como lo es la seguridad, salud, educación y demás.

Áreas funcionales de las empresas

Toda empresa logra su máximo rendimiento gracias a la organización y estructuración eficaz de las áreas que la conforman, el cumplimiento de cada función se determina por estas áreas, además, están relacionadas a la naturaleza de la misma, en cuanto cada organización está configurada a partir de un fin y de una estructura mejorada día con día, gracias a las necesidades y exigencias mismas de la sociedad. La organización de una empresa no es sencilla, obedece principalmente a las intenciones por las cuales fue creada y conforme evoluciona requiere de departamentos encargados de funciones específicas, a su vez, cada dependencia requiere desarrollar una labor encaminada a los ideales de la organización.

Sobre estas estructuras, es importante mencionar a Molinari et al. (2018) quien manifiesta lo siguiente:

Las áreas funcionales representan la forma natural de crecimiento de las empresas. Cuando una empresa es pequeña, una misma persona o muy pocas pueden desarrollar el conjunto de actividades, por lo que no existe mucha especialización. Pero conforme la empresa crece comienzan las primeras diferenciaciones (...) La necesidad de especialización para incrementar la eficiencia lleva a la organización a conformación y/o modificación de la estructura.
(p.7)

De acuerdo a esta visión preliminar, cada empresa está organizada según su naturaleza y fines, cada miembro, departamento y recurso está dirigido a partir de una estructura conjugada, cuyas funciones delimitadas permiten el engranaje perfecto para alcanzar las actividades destinadas y cumplir con los objetivos y metas destinadas. Dicha estructura obedece a un modelo de jerarquía, la cual está destinada a garantizar la máxima continuidad de funciones y la efectividad en las labores destinadas. Por ello, es tan importante que exista una estructura clara y bien organizada.

Sobre dichas áreas Quiroa (2020) describe las principales y más comunes en las organizaciones actuales, las mismas se describen a continuación:

Dirección: comprende el área central de la empresa, en la cual se gestionan los procesos generales de la organización, se definen objetivos y se toman decisiones amparadas a las necesidades que surgen continuamente. Así mismo, se relaciona con las demás áreas mediante la gestión y procesos que involucran a cada departamento. Esta área es especialmente importante por sus funciones, relacionada precisamente con la gestión administrativa que caracteriza a la empresa.

Recursos humanos: es el área que integra funciones de selección, reclutamiento y gestión del talento humano, especialmente dirigida al análisis del personal, la elaboración de un perfil acorde a las necesidades de la empresa y las exigencias profesionales que permiten el adecuado accionar de las personas contratadas. Su importancia radica especialmente en proveer a la empresa el personal calificado y especializado para las funciones requeridas.

Producción: la producción de bienes y servicios constituyen un eje principal de la empresa, propiamente es su naturaleza, donde se transforman la materia prima para lograr los resultados deseados. Cuando la empresa es de tipo pública, sus funciones están relacionadas con esta producción, lograr un fin, cubrir una necesidad, resguardar un bien, cumplir con las funciones del Estado, cada una de ellas forma parte de este modelo productivo, muy relacionado con sus objetivos.

Finanzas y contabilidad: precisamente un área que requiere de sumo cuidado es el registro contable y financiero de la empresa, su parte económica, su estabilidad financiera

que requiere de un adecuado orden y cumplimiento de las legislaciones relacionadas. También, tiene a cargo el pago a empleados y proveedores, por lo tanto, requiere de una adecuada gestión de sus recursos, cuando se trata de una organización pública, exige aún más esta adecuada fiscalización de los recursos públicos para cumplir con los proyectos establecidos.

Marketing y ventas: el mercadeo, más común conocido en el ámbito, obedece a la posibilidad de posicionar la empresa al exterior, definir las metas y estrategias del mercado y la planificación adecuada de los recursos para facilitar la exposición de los productos o bienes ofrecidos, la imagen central de cada organización es facilitada por una adecuada gestión del mercado.

Los recursos de una empresa

Las empresas están en constante acción e innovación, mejoran conforme las exigencias y el adecuado análisis de sus necesidades le exigen, siendo fundamental una adecuada planificación operativa, productiva y toma de decisiones acorde a las situaciones que van presentando. Ya sea en el ámbito privado o público siempre es importante hacer un uso adecuado de los recursos, muchas veces, suele ser complejo, pero necesario para evitar un desgaste que afecte el adecuado accionar de la organización. Preliminarmente, Arano et al. (2012) menciona al respecto lo siguiente:

La utilización de los diversos recursos aplicados en las empresas provoca generar ventajas competitivas en la organización. De esta forma hay que entender que se debe de concebir a las organizaciones como conjuntos de recursos tangibles e intangibles que con el paso del tiempo van creciendo, haciéndolos más fuertes o débiles respecto a su competencia. (p.171).

De esta manera, los recursos de cada organización son fundamentales, en esencia, pueden representar la eficacia y eficiencia de las funciones que se dirigen en la organización, además, obedecen a un proceso paulatino de mejoras, muchos se van innovando conforme se requiere, otros permiten estos cambios como algo necesario para la compañía. Así mismo, estos recursos son necesarios para lograr los fines establecidos,

de ello depende la adecuada funcionalidad de la organización. Independientemente de sus funciones, según Arano et al. (2012), los recursos se pueden dividir en los siguientes:

Recursos financieros: constituyen los recursos monetarios que dispone la compañía, considerados como parte del presupuesto, ya sean para invertir, cumplir con sus obligaciones o lograr su proceso productivo.

Recursos físicos: constituyen todos los insumos que requiere la organización para cumplir con sus funciones, desde la planta física, hasta los recursos necesarios para su equipamiento. Cada insumo es necesario, pero también, requiere ser fiscalizado por constituirse una inversión de la compañía, en el caso de las organizaciones públicas, estos son insumos públicos, obtenidos en su mayoría por un financiamiento público mediante procesos de licitación y demás.

Recursos humanos: es quizás uno de los principales recursos con los que cuenta una empresa para lograr sus objetivos. Cada miembro que conforma una empresa posee requiere desempeñar una función fundamental para mantener la organización, esto incluye aspectos como el perfil profesional, sus cualidades, capacidades y aptitudes personales.

Recursos generales de la organización: esto depende de cada organización, de su naturaleza y tipo de productos o bienes que ofrece a la sociedad, particularmente se contempla como necesidades y otros factores que hacen posible el adecuado avance de la compañía. En relación a una empresa pública está relacionado con los recursos legales, dependencias y estructura estatal que le dieron origen a la organización.

De esta manera, cada recurso es indispensable para darle una estructura, favorecer la comunicación y lograr la gestión adecuada mediante una planificación y control tanto de los recursos económicos como humanos. Cada dependencia y cada insumo son fundamentales, por ende, su adecuada gestión logra el cumplimiento de las funciones conferidas, garantizando una posición constante dentro del mercado, pero también, solventando las necesidades eminentes de la sociedad.

Administración

La administración considerada como ciencia ha sido pilar fundamental para la humanidad, desde los tiempos históricos, la actividad administrativa ha estado relacionadas con las necesidades sociales, con los procesos de desarrollo social y económicos que han evolucionado a la humanidad, y con una necesidad por controlar los procesos en beneficio de cada nación. Muchos de los aportes de la administración como ciencia, han permitido comprender la esencia del ser humano desde sus actividades y ambiciones, la posibilidad de ser parte de un agente económico influyente gracias a sus actividades.

La administración puede ser considerada como una ciencia esencial para las labores sociales que generan un beneficio económico, porque precisamente enfatiza en el control y diseño de procesos planificados para cumplir con objetivos propuestos en beneficio de una compañía. Como parte de los fundamentos históricos de la administración, es conveniente destacar que esta actividad se ha establecido en relación con la gestión de una empresa, de esto se extrae el concepto de administración de empresas como una disciplina de gran importancia en la actualidad, en tanto la figura del administrador está estrechamente relacionada con el progreso y éxito de una compañía.

Concepto

Considerando esta premisa, es importante destacar la analogía que propone Torres (2014) sobre la actividad administrativa, al mencionar lo siguiente:

La administración se puede analogar muy bien con un árbol, desde los nutrientes que dan la vida a la planta hasta los frutos que finalmente produce y que, en la administración, equivalen a la filosofía, que es la madre de todas las ciencias y que alimenta a cada una de ellas, en tanto que los frutos equivalen a las variables de resultado de la administración como rentabilidad, productividad, competitividad, riqueza, calidad de vida, entre otras. (p. 6)

De lo anterior, se puede caracterizar la administración como una labor dirigida a dar frutos, una función profesional con claros ideales, fundamentados en la naturaleza de cada compañía, pero con un claro sentido de eficiencia y eficacia en cada una de las

labores que se logren gestionar. De esta manera, un administrador como profesional requiere tener claros conocimientos y habilidades necesarias para lograr que la empresa pueda ser rentable, eficiente, productiva y mantenerse en el mercado gracias a los bienes que ofrece. Esto amerita una visión constante sobre las necesidades y soluciones pertinentes de la organización. Así mismo Torres (2014) destaca:

La administración gana terreno en cuanto a importancia y utilidad, puesto que de esta echan mano tanto los profesionales como los no profesionales y permite que los individuos desarrollen habilidades conceptuales, humanas y técnicas para que, finalmente, las organizaciones alcancen los objetivos que se trazan; esto es debido a una serie de características que hacen indispensable a la administración y cada vez se reconoce que es un cuerpo de conocimientos con carácter de interdisciplina, sistémica, intemporal, humana y social, técnica y arte. (p. 23)

El carácter interdisciplinar que adquiere la administración le permite no solo que el administrador como figura principal sea el encargado directo de gestionar y tomar decisiones, sino que también depende de todo un conjunto de recursos, tanto humanos, tecnológicos, conocimientos y demás, que favorecen el proceso de toma de decisiones y, sobre todo, el llevar a cabo actividades que involucren otras áreas o disciplinas afines, como recursos humanos, gestión financiera y muchos más.

Importancia de la administración

Desde la definición concisa de la administración, se logra considerar la importancia y pertinencia para el desarrollo social y económico de las personas y de las naciones. La esencia administrativa radica en sus procesos, claro está, pero también en sus objetivos, siendo fundamental destacar que la administración logra la coordinación y optimización de los recursos necesarios para lograr el máximo desempeño de una organización, por ende, requiere de la interacción eficiente tanto de las áreas como de los recursos necesarios para lograr los objetivos. De esta manera, Cortés (2021) rescata los siguientes puntos que hacen referencia a su importancia:

1.- Es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.

2.- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

3.- Optimiza recursos. La productividad y eficiencia están en relación directa con la aplicación de una adecuada administración.

4.- Contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos, para mejorar la calidad de vida y generar empleos.

5.- Es la estructura donde se basa el desarrollo económico y social de la comunidad. (p.9).

Precisamente, con base a estos puntos específicos, la administración es una labor que va más allá de una profesión dirigida en una organización, está estrechamente relacionada con la naturaleza del ser humano, con la posibilidad de optimizar el trabajo y potenciar el desarrollo humano mediante sus labores, pero además, en el ámbito organizacional, una gestión administrativa es consciente con los recursos de la organización y es visiblemente una función equilibrada, ejecutada por profesionales con habilidades y cualidades que le confieren para lograr los objetivos propuestos, para ello, es necesario un sentido social, directamente relacionado con las labores desempeñadas en la organización.

Proceso administrativo

Concepto de proceso administrativo

La administración, como una actividad inherente en la gestión de empresas, se fundamenta por procesos y pilares primordiales por llevar a cabo en cualquier entorno corporativo. Es un procedimiento que se desarrolla con la planificación y materialización de actividades dirigidas al cumplimiento de objetivos estrechamente relacionados por el éxito, así mismo, integra diversas etapas que se complementan y requieren de un cuidadoso planteamiento en beneficio de todas las personas y, por lógica, de la empresa. Desde una definición preliminar Blandez (2014) destaca lo siguiente:

El proceso administrativo está estrechamente relacionado con las funciones del administrador, y se define como la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización, los elementos que lo

conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control de una empresa. (p.14).

Con base a lo anterior, el proceso administrativo es precisamente la conjugación de acciones y etapas dirigidas por el administrador para cumplir con los objetivos propuestos, requiere de una adecuada gestión de acciones, la complementariedad de cada etapa y la formación de procesos dentro de cada una, según sean las necesidades y características de cada empresa.

Importancia del proceso administrativo

La importante labor que desarrolla un administrador a partir de efectuar constantemente un proceso administrativo está descrita a partir de los resultados obtenidos, es del conocimiento como cada organización logra mantenerse en el mercado, evoluciona y se transforma conforme la sociedad avanza a partir de las posibilidades que posee y de los recursos con los que cuenta. De esto, radica el buen desempeño en cada etapa, claro está, que no es únicamente responsabilidad del administrador, pero como principal figura jerárquica, requiere mantener una vigilancia, actuar según las situaciones y prever las mejoras necesarias para cada etapa del proceso se lleve a cabo exitosamente.

En relación a la importancia de este proceso, Cano (2017) manifiesta que "en una organización implica una estructura que debe armonizar sus elementos fundamentales: las personas, las tareas y la administración" (p.24). Un proceso administrativo es fundamental, pero para que se lleve a cabo requiere de la conjugación de todos los recursos necesarios para lograrlo. Igualmente, la adaptación a los cambios sociales es eminente, para ello, cada etapa requiere ajustarse a las condiciones actuales. De esta manera, un proceso administrativo es la base principal para una administración eficaz.

Etapas del proceso administrativo

El proceso administrativo al ser considerado una herramienta progresiva y continua, se constituye de diversas etapas, cuya aplicación son dependientes una de otra, necesarias de ser consideradas dentro de la labor administrativa como fundamentales

para sobrellevar las distintas actividades de la organización, la eficacia de todo proceso depende en gran medida cómo se van aplicando cada una de dichas fases, iniciando desde una adecuada planificación hasta mantener un control y evaluación constante con el fin de verificar las mejoras posibles en beneficio de la empresa. Como tal, es indispensable, dentro de la tarea de todo administrador, mantener un análisis progresivo de las mismas. A continuación, se describen cada una de ellas.

Planificación

Concepto de planeación

Como en muchos procesos naturales de la vida, la planificación constituye un paso esencial para lograr los resultados deseados, todas las metas estipuladas, sus justificaciones y fines obedecen a un primer momento donde los ideales son expresados y esperados ser cumplidos en beneficio personal o hacia otras personas. Lo mismo ocurre con la planificación en el proceso administrativo, donde los miembros de la organización determinan los ideales de la organización, donde se denota sus intenciones y se espera el cumplimiento a corto, mediano y largo plazo.

Para Luna (2015) la planeación representa "el inicio y la base del proceso administrativo, sin ésta lo que se realice en la organización, dirección y control no tiene razón de ser, dado que funcionaría sin haber determinado los resultados que persigue todo organismo social y esto sería poner en peligro su futuro" (p.58). Precisamente, la planeación obedece a cuatro aspectos esenciales, que son qué se quiere, donde se va a realizar, cuándo se va a realizar y cómo se va a lograr. De esta manera, esta fase es el punto inicial para resguardar la adecuada ejecución del proceso administrativo en todo momento.

Agregado a esto, Weihrich (s.f) citado por Luna (2015) define este concepto como "planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos, partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren encause correctamente las otras fases del proceso administrativo " (p.58). En dicha fase se contemplan todos aquellos aspectos que justifican la creación de la empresa, especialmente, porque de la mano con sus objetivos

se estipulan los ideales de crecimiento y se prevén futuras situaciones que requieren ser atendidas mediante un proceso de toma de decisiones coherente con los objetivos estipulados.

Importancia y beneficios

Principalmente, la planificación al ser la primera fase del proceso administrativo se caracteriza por ser un patrón a seguir, un conjunto de metas las cuales bien estipuladas serán la representación del éxito de la organización, como tal, la planificación no puede ser antojadiza, si no más bien, amparada a la realidad de la empresa y al sistema social circundante, tomando en cuenta que, como organismo requiere de un constante cambio, un proceso evolutivo que igualmente debe estar sustentado en una adecuada planificación de procesos, recursos e ideales. Como tal, su importancia, según Luna (2015) radica en los siguientes aspectos:

- Es la base para que el proceso administrativo tenga sentido adecuado en la consecución del mismo.
- Se aplican las investigaciones que se requieren para definir las bases correctas.
- Prepara a la empresa con fortaleza para hacer frente a sus problemas.
- Toma en cuenta todo el medio ambiente interno de la empresa para su definición.
- Tiene un enfoque hacia el futuro de mejoramiento y progreso.
- Estudia el medio ambiente externo para aprovechar las oportunidades.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas para tomar la mejor decisión.
- Programa correctamente el tiempo y los recurso en toda la estructura de la empresa.
- Trabaja con efectividad para que el plan resulte exitoso.
- Establece las bases para que se dé el control.
- Establece las bases para que se realice la organización.
- Es base para que se lleve a cabo la dirección correcta. (p.59).

Con base a estos criterios se considera la planificación como una etapa fundamental para toda organización, independientemente de su naturaleza y de las funciones que se ejecuten, se requiere de una puesta en marcha de acciones dirigidas a resguardar la eficacia y eficiencia administrativa, pero también, de la empresa. Esta fase, al ser la inicial, condiciona las próximas fases, la posibilidad de llevar a cabo cada uno de los procesos para aprovechar las oportunidades, pero también, tomar en cuenta las necesidades de cambio para mantener una mejora continua como un aspecto relacionado al éxito organizacional.

Principios

Los principios de la planificación dirigen este proceso por el buen camino, por ende, es esencial su conocimiento y, sobre todo, la aplicación de los mismos en la organización. Precisamente, la planeación, al ser un proceso tan necesario, no es aislado, no posee un tiempo determinado para su ejecución y no responde a una idea o una intención sin justificarse dentro de la compañía, sin ser explicada o garantizada en cuanto a su ejecución, como tal, los planes no pueden ser ajenos a la realidad que experimenta la empresa en un momento determinado, al contrario, su razón de ser es la naturaleza de la empresa. Sobre estos principios, Luna (2015) los describe de la siguiente manera:

- **Objetividad y cuantificación:** al planear es necesario tener como base información real, razonamientos precisos.
- **Factibilidad:** lo que se defina como plan debe ser realizable, no es correcto elaborar planes ambiciosos y optimistas que no sean posibles de lograrse.
- **Flexibilidad:** al terminar la planeación se recomienda dejar márgenes de holgura que permitan incorporar los cambios o situaciones imprevistas que ajusten fácilmente las condiciones.
- **Unidad:** los planes deben englobarse en un todo para la empresa y encaminarse a los propósitos y objetivos generales.
- **Del cambio de estrategias:** los planes definidos a un plazo determinado en el desarrollo de los mismos, es importante estar actualizados tanto interna como externamente para modificar aquellos que son necesarios. (p.59).

Estos principios permiten visualizar a la planificación como un proceso constituido de elementos necesarios a considerar en todo momento, principalmente porque, la realidad de toda compañía depende de esta fase, la posibilidad de tener una visión a futuro no puede aislarse de un análisis realista; al igual, cuando ocurren situaciones de riesgo, la adecuada planificación de estrategias para su afrontamiento deben representar los ideales de la organización y programar esfuerzos necesarios en unidad, donde los miembros conozcan sus propósitos y encaminen los esfuerzos necesarios para mejorar, muchas veces, desafiando el equilibrio natural de la compañía o al contrario, fortaleciendo sus cualidades.

Tipos de planeación

La planeación se fundamenta a partir de los objetivos por los cuales se generan las acciones, depende mucho de la realidad de la empresa y de sus condiciones antes, durante y posteriores de esta fase, como tal, se clasifica en diversos tipos que permiten comprender la realidad e importancia de esta fase para cada organización, a su vez, estos tipos están relacionadas a la dinámica natural de la organización, como tal, es necesario que dentro del proceso de planeación de considere el tipo a ejecutarse. A continuación, se definen según lo mencionado por Luna (2015):

Planeación estratégica: es el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientan la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa una entidad total, es un mediano y largo plazo. (p.69).

Este tipo de planeación responde especialmente a los fundamentos filosóficos de la compañía, su pilar e ideal de servicio, la aspiración por la cual fue fundada y sobre todo, las intenciones a futuro, sea cercano o lejano. Especialmente, en cuanto a la misión y visión, naturalmente requiere de una visualización a futuro, considerando lo que se desea impregnar día a día con las funciones de la compañía, muy importantes de ser consideradas para proporcionarle a la empresa esa imagen e ideal de ser, así mismo, facilita la incorporación de acciones continuas para lograr los objetivos propuestos.

Planeación táctica: se determinan en los mandos medios de la empresa que, dependiendo su tamaño, pueden ser gerencias o departamentos, tomando como base la planeación estratégica. Se establece generalmente a corto y mediano plazo. Igualmente, su coordinación depende de información tanto interna como externa y llevada a cabo por los ejecutivos de nivel medio. (Luna, 2015, p.62).

Este tipo de planeación obedece tal y como su nombre lo indica, a las tácticas necesarias que ejecuta la empresa en los diversos ámbitos, especialmente, cuando se trata de ejecutar las acciones cotidianas, cada una de ellas, planificadas para cumplir con los objetivos normales de la empresa. Cada gestión táctica obedece a su vez, a las estrategias planificadas, con la intención principal de llevar a cabo mediante cada una de las funciones de los miembros, los ideales propuestos, las funciones pertinentes para aplicar las estrategias necesarias en cada situación dada.

Planeación operativa: precisamente está relacionada con la aplicación operativa de los planes propuestos, el uso de los recursos necesarios ha sido estipulados, pero especialmente, la operacionalización de las estrategias se logra con este tipo de planeación. (Luna, 2015, p.62).

Finalmente, la planeación operativa requiere de recoger toda la información planeada estratégicamente, cada administrador logra que sus proyectos sean ejecutados en la medida que son adecuadamente planificados y es mediante este tipo de planeación que se logran los procesos esenciales para el éxito de la organización. De esto, es tan importante que exista una coordinación estratégica, un procedimiento investigativo que permita una planeación eficiente para atender las necesidades de la organización.

Organización

Concepto

La organización es la segunda etapa del proceso administrativo vinculado a los recursos de la organización, en especial, al recurso humano, como eje indispensable para la aplicación de las fases del proceso administrativo. Precisamente, en esta etapa se ponen a prueba las estrategias planificadas, respondiendo a los objetivos y todos los recursos vinculados. Principalmente, se rescata que esta etapa obedece a la estructura

normal de una organización, la cual es actuar en coordinación con todos los recursos, al final, para garantizar la efectividad de los objetivos y planes propuestos. Sobre esto, Pinto (2018) define esta etapa como:

La asignación de responsabilidades. Como función se refiere a la creación de una estructura que garantice el desarrollo de todas las tareas que se deben cumplir para alcanzar los objetivos organizacionales, así como los roles o papeles que deben ejecutar cada una de las personas colaboradoras de la organización. Es lo que se conoce como la estructura y el diseño de la organización. (p.9).

Es importante destacar que esta fase responde a la capacidad de la organización y en especial, del administrador, por fortalecer una estructura, en el caso de las organizaciones formales esta estructura está caracterizada por los niveles de jerarquía y poder, los mismos esenciales para mantener un orden y potenciar las acciones vinculadas con las funciones y perfiles profesionales. Es a su vez, una etapa donde se pone a juego la capacidad de los miembros por trabajar en equipo, dirigir decisiones y actuar según los ideales de la organización.

Importancia de la organización

El logro de los objetivos y planes específicos de una empresa no se logran de la noche a la mañana, al contrario, requiere de un proceso continuo en el cual, la organización es eficaz para lograrlo, para Cano (2017) "en la práctica, la organización debe adaptarse a las necesidades y planes específicos de la empresa; es más, debe ser una herramienta a la disposición del cumplimiento de los objetivos organizacionales"(p.9), esto implica la posibilidad de llevar a cabo todos los procesos planificados a partir de una buena organización y coordinación de los recursos de la organización. Dado esto, la importancia de esta fase, según Viedma (2021) radica en que:

Mediante la función organización, es posible establecer una conexión precisa entre los recursos humanos y los recursos físicos, económicos de los que dispone la empresa, para alcanzar los objetivos y metas propuestas en la planeación. En una forma más práctica implica la implementación de una estructura de funciones,

como lo son la determinación de las actividades requeridas, entre cada una de sus partes. (p.108).

De acuerdo a esto, es importante destacar como la organización es un proceso que facilita la coordinación y fortalecer las estructuras de la empresa, cada miembro en la interacción cotidiana puede favorecer y cumplir con sus actividades debido a una clara organización y fijación de metas en relación a los procesos planificados. De esta manera, denota aquellas fortalezas y debilidades que puedan presentarse en el camino que influyen en la aplicación de las estrategias planificadas. Por último, este paso es indispensable dentro del proceso administrativo.

Principios

Como etapa de un proceso tan indispensable para el bienestar de la empresa, la organización requiere ajustarse a una serie de principios que se vinculan con la estructura, niveles jerárquicos y niveles de mando, todo dirigido a efectuar de manera concreta y correcta las estrategias planificadas, para ello, Luna (2015), menciona una serie de principios fundamentales para lograr una organización eficiente hacia el logro de los objetivos programados:

- Especialización: dividir y asignar el trabajo de acuerdo con la actitud de cada persona.
- Unidad de mando: para cada función, actividad o trabajo habrá un solo jefe a quien se le deberá reportar los resultados.
- Jerarquía: es importante definir el nivel jerárquico de autoridad para que de ahí se desprendan las órdenes necesarias para lograr los planes.
- Del objetivo: todas las funciones y actividades de la organización deben relacionarse sinérgicamente con los objetivos y propósitos del grupo social.
- Paridad de autoridad y responsabilidad: a toda autoridad le corresponde una responsabilidad para que se cumpla la misma.
- Difusión: es necesario escribir las obligaciones de cada puesto para que cumplan la responsabilidad y autoridad.

- Amplitud o tramo de control: esto funcionará correctamente cuando además de integrar el recurso humano de la empresa, debe adiestrarlo, capacitarlo o actualizarlo según sea el caso.

- De la coordinación: la coordinación de las partes de una organización debe estar equilibrada en la departamentalización de sus recursos para cumplir con los objetivos. (p.85).

De acuerdo a lo anterior, los principios para efectuar una organización eficiente radican en la clara delimitación de tareas y responsabilidades conferidas a los miembros según su nivel de profesionalización, perfil de actitudes y competencias y niveles de rango que posea cada organización, es claro que cada compañía requiere una forma de organizarse, en especial, cuando su estructura es compleja, por ejemplo, cuando se trata de una organización pública dividida por departamentos o dependencias, o cuando se trata de una empresa privada de tipo multinacional, cada una, está condicionada a su nivel de planificación, pero para ello, es necesario una organización eficiente, para lograr la comunicación y toma de decisiones hacia el logro de los objetivos.

Etapas

Las fases de la organización se condicionan a las particularidades de la compañía, las distintas divisiones y estructuras establecidas en respuesta a las necesidades, a la evolución natural de la empresa y a las condiciones de crecimiento que conllevan a mejora continua de los servicios que brinda. Cada una de ellas, particularmente son importantes, porque la división genera orden, siempre y cuando, los medios de comunicación y las decisiones sean claras para todos. Cada una de ellas, requiere de una adecuada gestión, fijación de metas relacionadas a las estrategias planificadas. Para Luna (2015) estas fases se caracterizan como:

División del trabajo: es un proceso elemental que se realiza en la organización. En todo tipo de empresa el trabajo se puede dividir en forma vertical y horizontal. La división del trabajo vertical se sustenta en la fijación de las líneas de autoridad y establece los niveles que integran la estructura organizacional vertical, facilitando también el sentido de comunicación. La división de trabajo horizontal se

fundamenta en la especialización, de esta forma se puede generar más trabajo con el mismo esfuerzo. (p.87).

Esta etapa constituye la fijación de los límites dados por los niveles de autoridad presentes en toda organización, es la segregación y delimitación de las actividades, ya sea, de manera horizontal o vertical, las mismas muy relacionadas con el propósito de la organización y a la forma en la cual se pretenden alcanzar los niveles de efectividad. Precisamente, en esta etapa se está organizando el nivel de mando, la jerarquía y funciones pertinentes para realizar las labores según los cargos estipulados. La importancia de esta etapa recae en la posibilidad de marcar la estructura jerárquica y sea respetada por los miembros para evitar discrepancias.

Departamentalización: es la separación y agrupamiento de las funciones y operaciones en áreas específicas. La departamentalización contempla actividades de grupo en unidades de trabajo sinérgicas, como pueden ser: funcionales, por producto, geográficas o por territorios, técnicas o por tiempo, todo dependiendo del tipo de empresa. (p.87).

Precisamente, la separación de funciones facilita una forma de trabajo más ordenado, obedeciendo a la naturaleza de la compañía, por ejemplo, cuando se trata de una organización industrial, se separa mediante sus medios más óptimos, por ejemplo, producción, finanzas, mercadotecnia, y demás; cuando se trata de una institución pública, la departamentalización puede significar una división funcional y geográfica, dada a las necesidades de expansión y cobertura, necesarias para garantizar el cumplimiento de los deberes establecidos. Lo importante de esta etapa es que facilita la organización de funciones basadas en las necesidades y particularidades de la compañía.

Jerarquización: administrativamente, la jerarquización es la ubicación de las funciones de una empresa tomando como base el orden de rango, grado, nivel o importancia. La importancia de los niveles jerárquicos es que representan el conjunto de órganos agrupados con base en el grado de autoridad y responsabilidad que tienen. (p.90).

La jerarquización está relacionada con el nivel de profesionalismo presente en la organización, fundamentalmente establecida a partir de las funciones a desempeñar y el perfil profesional esperado, es necesario, ante todo, la posibilidad de adaptar un proceso de selección de los miembros que responda principalmente a los requerimientos y funciones. Precisamente, el rol de la gestión del talento humano posee especial importancia en esta fase, considerando que entre más capacitado esté el personal mejores serán los resultados, siempre y cuando haya una especialización y división de las funciones de trabajo.

Coordinación: las fases de la organización, división del trabajo, jerarquización, departamentalización y descripción de funciones y obligaciones deben sincronizarse, es decir, los recursos y los esfuerzos de la empresa que son fortalezas deben trabajar unidos, en armonía y oportunamente para que se alcance el desarrollo, progreso y mejora continua de la organización. (p.90).

La coordinación, más que una fase de la organización, obedece a un proceso fundamental para lograr los objetivos organizacionales, ninguna actividad puede concretarse exitosamente si no existe una integración de las funciones y recursos, cada miembro de la organización posee especial relación en lograr que se coordinen todas las estrategias y se cumplan eficientemente. Por eso, esta sub fase del proceso administrativo suele ser clave y se facilita en la medida que existan los canales de comunicación acordes y los planes bien estipulados con el fin de alcanzar esa sincronización que puede marcar la diferencia.

De esta manera, una vez explicadas las fases de la organización, se concreta como esta fase es esencial para el equilibrio y bienestar de toda compañía, es exigente como tal, especialmente porque requiere de la sincronización necesaria para cumplir con los objetivos acordados, pero también, favorece el desarrollo de una estructura sólida, una clara jerarquización que favorece la gestión del recurso humano y una autonomía en la toma de decisiones a partir de las funciones conferidas a los empleados. De la mano a una buena planificación ocurre una organización de los recursos planeados y estipulados hacia la mejora de la institución.

Tipos de organización

La organización está condicionada a la naturaleza de la organización, a las funciones y servicios brindados, como tal, al momento de ordenar y aplicar decisiones relacionadas a las fases anteriormente descritas es importante rescatar cuales son estas diferencias y cómo influyen en la manera que se organiza una empresa. Según el tipo de empresa así es su organización, es decir, según su formalidad pueden ser formales o informales:

Las organizaciones formales: Se caracterizan por contar con sistemas y estructuras definidas, las cuales son esenciales para la toma de decisiones y el cumplimiento de las actividades de manera organizada, en este tipo de organizaciones se gestiona de manera adecuada los procesos administrativos como es la planificación, la organización, la dirección y el control. A partir de esta estructura organizacional se puede identificar de manera precisa las funciones que tienen cada uno de los miembros de la organización. (Castellano, 2014, citado por García, 2021, p.10).

La particularidad de las organizaciones formales es que se caracterizan por una clara jerarquización de deberes, los mismos, muchas veces estipulados en un manual de labores, o en las mismas legislaciones que la fundamentan. Precisamente, su fortaleza radica en esta posibilidad, en la manera precisa de como se llevan a cabo todas las actividades en beneficio de la compañía, el claro ejemplo representado por los organigramas organizacionales. A su vez, esta precisa organización favorece la estabilidad en los miembros, dado que, tienen una dirección en sus funciones.

Las organizaciones informales: no están constituidas de manera oficial dentro de la empresa, sin embargo, su presencia tiene gran influencia para la toma de decisiones, comunicación y control dentro de la misma, esto se debe a que la dinámica se genera en muchas ocasiones de manera espontánea y se debe principalmente por las relaciones interpersonales de los miembros de la organización. (García, 2021, p.11).

Por su parte, las organizaciones informales como su nombre lo indica son compañías que carecen de una delimitación de funciones o una jerarquización establecida, su estructura es más informal, pero esto no la excluye de la posibilidad de la necesidad de llevar un proceso administrativo mediante estas fases, dado que la organización obedece en todo momento a la posibilidad de poner en marcha de manera concreta lo planificado y sobre todo, buscando cumplir con funciones e ideales de la organización. En todo momento, tanto las organizaciones formales como informales se dirigen a un fin, metas claras y para ello, la toma de decisiones es fundamental.

Integración del personal

Concepto de etapa de integración de personal

En el proceso integrado que requiere toda empresa, la integración del personal obedece a una fase del proceso administrativo orientado a la gestión del recurso humano, considerado como un elemento fundamental en toda organización. Precisamente, la administración del recurso humano comprende no sólo el proceso de reclutamiento, sino también, la gestión de acciones y oportunidades que vinculan el quehacer de los miembros de la organización, al final, los empleados son parte indispensable para el logro de los objetivos propuestos. Sobre esta fase tan importante, Koontz (2012) citado por Rojas (2019) define este proceso como

Cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia. (p.14).

Dentro de las labores esenciales relacionadas con la gestión del personal, se vinculan las tareas anteriores, relacionadas con la naturaleza de la empresa, lo requerido al nivel de talento humano, la posibilidad de seleccionar aquellos miembros que puedan desempeñar de la mejor manera sus responsabilidades, muchas relacionadas con sus competencias profesionales. Precisamente, esta función tan básica al nivel de gestión del

recurso humano suele ser el eje principal para garantizar la efectividad en las labores propias de la organización. A su vez, Chiavenato (2011) citado por Rojas (2019) indica que:

Estas funciones tan básicas y significativas en la empresa están a cargo del recurso humano, por eso es que se debe velar por las necesidades y por la incorporación del personal para familiarizarse con la organización porque se considera a las personas como el principal activo dentro estas, es por ello que se han establecido políticas que permiten alcanzar los objetivos los cuales son diversos, y a su vez debe ayudar a elevar la eficacia de la empresa. (p.14).

De esta manera, la integración del personal es considerada una necesidad de la empresa, independientemente si existe un grado de formalidad o no, porque las personas al conformarse dentro de una organización requieren tener las cualidades necesarias para familiarizarse con las funciones de la empresa, responder con conocimiento y propiedad a las labores conferidas. Cada funcionario puede ser incorporado según las necesidades y exigencias, pero a su vez, este proceso no puede ser aislado a la realidad de la compañía, a sus ideales y principios, y sobre todo, a las estrategias planeadas que permiten mantener el éxito de la organización.

Importancia

La administración de los recursos humanos no es una tarea sencilla, al contrario, en este procedimiento recae la importante labor de seleccionar las personas pertinentes para lograr las funciones necesarias, como tal, la gestión del talento humano está relacionada con la eficacia de la organización, las capacidades tanto individuales como colectivas y las necesidades del recurso que requiere la compañía para efectuar sus labores diarias. De esta manera, considerar la gestión de integrar al personal para resolver las actividades planificadas van más allá de una simple selección, dado a la importancia de gestionar correctamente las funciones, habilidades y todo lo concerniente a las actividades empresariales. Sobre esto, Chiavenato (2009) citado por Chavarría et al. (2015) destaca que:

La importancia de la función de esta rama radica en que el obstáculo primordial en una organización, es no ser capaz de reclutar y mantener fuerza laboral poderosa para mantener la producción, porque si no cuenta con colaboradores de calidad, ningún capital o esfuerzo pone a la empresa en marcha, por lo que se entiende que ningún proyecto u objetivo organizacional puede establecerse sin talento humano y no será productivo si este no es de calidad. (p.14).

De acuerdo a esto, la integración del personal es un proceso fundamental para el máximo desempeño de una empresa, cada colaborador posee la capacidad de poner en marcha sus responsabilidades en función al proceso administrativo a partir de su nivel de preparación y profesionalismo, de esto, depende en gran medida la posibilidad de continuar avanzando y mejorar día con día como un compromiso hacia la mejora continua. A su vez, la integración del personal es un proceso continuo que se ajusta a la cultura organizacional en la medida que se facilite y gestione un ambiente adecuado.

Principios de la integración del personal

La selección del personal adecuado faculta el adecuado desarrollo de la empresa, tal y como se ha mencionado, la gestión del recurso humano es fundamental para que la estructura organizacional pueda fundamentarse en el conjunto de funcionarios capacitados, leales y con las cualidades requeridas por la organización, para ello, es fundamental que durante este proceso se planifique, capacite y evalúe el desempeño de la empresa. Este proceso no es suficiente con el recurso financiero o los sueldos destinados según las funciones, depende de todo un compendio de procesos, principios, normativas vinculadas y estrategias debidamente planificada por la compañía para lograr un equilibrio organizacional. Sobre los principios la Universidad de Guanajuato (2022) en su página web los describe de la siguiente manera:

- La calidad del servicio que depende de la selección apropiada de recursos (humanos y materiales)
- Información: para la satisfacción de necesidades y tomar decisiones por lo cual debe ser oportuna y veraz.

- Selección: Bajo la frase se debe seleccionar a la persona adecuada para el puesto, no adecuar el puesto a la persona.
- Conocimiento: Todo individuo es capaz de desempeñar cualquier función, siempre y cuando cuente con los recursos o se le capacite para ello.
- De los recursos materiales: El adecuado manejo, y el oportuno mantenimiento permiten su óptimo aprovechamiento. (p.1).

En relación a estos principios se destaca como la integración del personal es un proceso que inicia con un compromiso hacia la calidad, la tarea de seleccionar al personal es una labor más de la empresa, no sólo su proceso productivo o el bien o servicio brindado; cuando se realiza una integración eficiente es necesario que existan los canales comunicativos necesarios para informar el tipo de personal que se desea, los conocimientos y habilidades, pero también, su preparación es continua, no depende únicamente del nivel de preparación que ya posee el trabajador, sino también, de la posibilidad de la empresa por mantener capacitado a su personal para desempeñar con innovación sus funciones.

De esta manera, estos principios facultan la importante labor de seleccionar a cada miembro de la manera más adecuada posible, la posibilidad de afianzar un crecimiento en el funcionario es relativo a la capacidad de la empresa por brindar las condiciones necesarias, a su vez, es imprescindible la posibilidad de fortalecer la cultura organizacional en armonía a las cualidades de la organización, si bien, dependerá del tipo de empresa e interés superior por fortalecer los vínculos entre empleados, es un tema importante en este proceso. Finalmente, la consideración de estos principios serán la clave para una integración del personal eficaz.

Etapas de la integración del personal

La selección del personal es un proceso que se ejecuta por etapas con el fin de garantizar la adecuada gestión desde los primeros momentos en los cuales se recluta al personal más adecuado, todo en función de lo requerido por la compañía. Así mismo, cada etapa es crucial para mantener la filosofía institucional, los ideales e intereses del tipo de perfil a contratar, en algunos momentos, la gestión del personal se complementa

con otras funciones de la empresa, por ejemplo, cuando se capacita o se mejora la estructura de la organización, acciones que igualmente pueden ser parte de las estrategias planificadas para mejorar la organización. Sobre estas etapas Armas et al. (2017) las describen a continuación:

Reclutamiento: El reclutamiento se deriva de un proceso de planeación previo. En el cual se habrá determinado y verificado no solo la necesidad del reclutamiento sino también las fuentes y medios más apropiados. Debe atraer candidatos suficientes para abastecer adecuadamente el proceso de selección oportuno; por ello, identificar en qué segmento del mercado están los candidatos más apropiados es un acto de buen uso de recursos institucionales en los que los esfuerzos por reclutar son debidamente dirigidos. (p.75).

La primera etapa de este proceso constituye de la recolección del personal más idóneo para las necesidades de la empresa, una adecuada planificación de este proceso puede ser clave para contar con los profesionales capacitados, los cuales serían seleccionados posteriormente. Así mismo, cada organización emplea el proceso de reclutamiento más adecuado, según sea su naturaleza y necesidad de personal. Un aspecto que puede caracterizar a las instituciones públicas a diferencia de las privadas es que dicho proceso puede ser prolongado, la cantidad de candidatos a reclutar también puede ser amplia, lo que exige una logística más planificada.

Selección del personal: Todo proceso de selección inicia con algo fundamental “una necesidad”, y a partir de la misma se derivan una serie de pasos lógicos encaminados a obtener las postulaciones más idóneas para un cargo. Pese a que cada organización definirá el proceso de selección particular a aplicarse en su contexto, así como el orden que llevará el mismo. (p.75).

La selección corresponde a un paso más específico una vez reclutado al personal considerado más adecuado, en el caso de la selección se elige según las necesidades y el perfil del funcionario de acuerdo a las intenciones de la organización. Este proceso es fundamental porque es cuando se selecciona la planilla requerida, cuando se ha realizado todo un estudio riguroso de los postulantes y se procede a contratar a los más capacitados, especialmente es una etapa donde se le informa al nuevo empleador las

intenciones, sus funciones y lo que se espera como funcionario hacia la mejora de la organización.

Introducción o inducción: una vez que se ha realizado el proceso de selección, es imprescindible continuar con un proceso adecuado de inserción del nuevo colaborador a la institución, de modo que este se pueda nutrir de las particularidades tanto de la organización, como de su nuevo cargo. Es importante comprender que la integración del personal, no solo es responsabilidad del área enfocada en recursos humanos, por lo contrario, todos los miembros de la organización que estén en contacto con el nuevo miembro juega un papel importante en ese proceso de integración. (p.88).

Un programa de inducción es fundamental para ayudar a integrar al nuevo empleado a la estructura y cultura de la organización, adicional a esto, se le informa sobre la filosofía, las intenciones de la empresa y lo que se espera de él, con el fin de promover su productividad de la mano al bienestar e integración personal. En estos momentos, una comunicación fluida, una expresión clara de los fines y de las actividades a desempeñar por el empleado disminuyen los errores y temores ante lo desconocido o al nuevo ambiente laboral. Así mismo, esta etapa dependerá mucho de la naturaleza de la organización.

Técnicas para la integración del personal

Mantener el personal idóneo puede significar un desafío importante de considerar en toda organización, siendo tan necesario como las estrategias planificadas para aumentar la productividad, de hecho, muchas veces, el criterio de gestionar al talento humano puede estar relacionado con el nivel de productividad esperado, o la calidad del servicio brindado. Independientemente de los objetivos propuestos por la compañía, el personal posee un rol fundamental y para ello, es necesario mantener un equilibrio al nivel estructural, un gremio de trabajadores motivados y dispuestos en sus obligaciones y para ello, cada empresa puede valerse de distintas estrategias como las citadas por Ortiz (2021):

- Escuchar las necesidades de los empleados: Para poder planificar una estrategia de integración y participación de los empleados lo primero es escuchar cuáles son sus necesidades individuales.

- Otorgar recompensas: Mostrar apreciación por tus empleados es una técnica de integración de personal que te permite aumentar el compromiso de tus empleados con tu compañía.

- Ofrece comentarios oportunos: La retroalimentación de forma continua permite a los empleados desarrollar un mejor desempeño en sus actividades.

- Crear oportunidades para el desarrollo profesional: brindar este tipo de oportunidades favorece la seguridad, agradecimiento y compromiso con la compañía.

- Proporcionar un ambiente laboral óptimo: Crear un ambiente laboral óptimo marcará la pauta para el tiempo en que el empleado permanecerá dentro de la empresa.

- Dejar claras las metas: es importante dejar claro cuáles son las metas de la empresa y las estrategias para alcanzarlas.

- Otorga responsabilidades de importancia: es una oportunidad de generar nuevas formas de aprendizaje y crear nuevos retos. (p.1).

Estos ejemplos de técnicas pueden favorecer los entornos laborales, en muchos momentos, la posibilidad de afianzar un buen vínculo con los empleados, puede ser la clave para lograr todas las estrategias planificadas para el bienestar de la compañía. Un aspecto fundamental en estas técnicas es la motivación y fortalecer la identidad del empleado hacia la empresa, su conocimiento es un factor que puede incidir positivamente cuando existe el interés por lograrlo. De esta manera, cuando las jefaturas son conscientes de estos aspectos tan importantes pueden promover beneficios para el empleado y fomentar un ambiente más productivo.

Dirección

En el camino de la gestión administrativa la dirección como etapa del proceso administrativo es fundamental, en especial, por ser una tarea directamente relacionada con la profesión e indispensable en la toma de decisiones, promovida por habilidades

esenciales que todo administrador requiere desarrollar para cumplir con eficacia sus obligaciones. Por ello, depende de un perfil profesional idóneo, capaz de adaptarse a las condiciones de la empresa que dirige y promover mejoras constantes con el fin de potenciar el máximo rendimiento y la productividad necesaria según sea la naturaleza de la organización. Desde la primera impresión sobre el concepto que brinda Cano (2017) sobre esta etapa se destaca lo siguiente:

La marcha de toda organización comienza con el hecho de planearla y organizarla, pero una pieza complementaria del engranaje para su operatividad la conforma la orientación directiva o dirección. Es precisamente la función de la dirección la que orienta la ejecución de los planes y programas que conducen al cumplimiento de la misión organizacional. (p.74).

Con base a lo anterior, se entiende como la dirección es una labor relacionada con el funcionamiento y la adecuada dinámica organizacional, es mediante la adecuada aplicación de los planes y estrategias programadas que se garantiza los objetivos de la empresa y para ello, es fundamental la presencia de una figura con capacidades para lograr estas labores, fundamentalmente, dirigido a potenciar el máximo rendimiento de los miembros y resguardar la empresa ante las amenazas del exterior. La adecuada dirección puede ser un ejemplo de éxito entre las organizaciones y como tal, se requiere de habilidades y tareas tan importantes como las señaladas a continuación.

Comunicación

Esta habilidad innata del ser humano posee especial interés en el ámbito organizacional especialmente al ser el medio exclusivo para fortalecer los vínculos, potenciar la toma de decisiones y formular procesos continuos hacia el avance de la compañía. Esta habilidad no es únicamente un medio por el cual se expresa una idea o un pensamiento, es una habilidad indispensable en todo ámbito de interacción humana y cuando se trata del ambiente laboral se transforma en una herramienta compleja, donde es necesario que existan los canales idóneos para mantener un equilibrio organizacional, donde la toma de decisiones se favorezca a partir de la capacidad tanto del administrador como de los demás miembros por expresar correctamente los mensajes. Sobre esta habilidad refiere:

En Comunicación, es fundamental comenzar por la fase de análisis y planificación, con el objetivo de obtener un diagnóstico sobre la imagen que proyecta la empresa y lo que ya comunica a sus distintos públicos para, en consecuencia, planificar la estrategia que permita ofrecer la imagen y los mensajes que realmente la compañía quiere y necesita dar para generar valor. (p.36).

Tal y como se destaca, en el ámbito laboral la comunicación se transforma en la posibilidad de afianzar los procesos administrativos, mediante una claridad en lo que se pretende comunicar puede influir en el fortalecimiento de la imagen corporativa. Precisamente, la manera en que se logra la interacción y la comunicación en cada organización puede ser la clave para favorecer una adecuada planificación, la consecución de estrategias y el logro de objetivos. Cuando se comunica de manera efectiva se puede "crear su identidad corporativa, mantener su reputación empresarial, potenciar sus ventas, fomentar el orgullo de pertenencia entre sus empleados, mejorar la productividad y promover un espíritu afín entre sus inversores" (p.36), constituyéndose en una herramienta fundamental.

Motivación

Un tema de especial interés en la actualidad para las corporaciones es el mantener un nivel de motivación en el personal, especialmente porque está relacionado con el incremento del bienestar laboral y de la productividad. Esto precisamente influye en la adecuada gestión y en la dirección correcta de la empresa porque en la medida que el personal se encuentre motivado puede favorecer a un clima adecuado y estar atento a las necesidades de la empresa y ser parte de la toma de decisiones de manera favorable.

Una definición inicial es la brindada por Chiavenato (2000), mencionado por Peña et al. (2018), al destacar que la motivación "se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo" (p.182). Fundamentalmente permite que la persona se sienta bien, satisfecha en su trabajo y se comprometa con realizar las actividades destinadas al beneficio de la organización. En

todo momento puede ser un factor determinante en su rendimiento laboral. Así mismo Peña et al. (2018) destaca lo siguiente:

Cabe destacar que, como elemento fundamental en el desarrollo asertivo de la organización, la motivación guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral, las relaciones laborales y el entorno laboral. Todas las empresas que mantienen un alto grado de motivación en sus empleados también tendrán un alto grado de satisfacción hacia sus clientes. (p.179).

Este nivel de satisfacción al cual se refieren los autores puede ser un factor trascendental tomando en cuenta que cada funcionario puede expresarse de la manera correcta cuando se siente motivado, satisfecho con su labor, por ende, es percibido por los demás como algo positivo, precisamente, el factor económico, como es el incentivo salarial es un aspecto que motiva, pero en la actualidad las organizaciones apuestan a otros aspectos como lo son las jornadas de trabajo, las capacitaciones, el clima organizacional y muchos otros, como elementos influyentes en la motivación laboral.

Supervisión

La labor de supervisar ha sido vista como una actividad de control, destaca un sentido de autoridad y responsabilidad hacia lo que se debe supervisar y como puede mejorarse día a día el contexto analizado, especialmente, cuando influye la labor humana, como tal, es una actividad social con objetivos relacionados al logro de objetivos, con la adecuada aplicación de conocimientos y principios que regulan las actividades humanas, en especial, en el ámbito laboral. Al ser una actividad tan importante puede estar relacionada con las funciones del administrador, como tal, requiere de un profundo compromiso hacia lo que se está supervisando y detectando. Sobre esta labor, Cavagnaro, (2019) destaca que:

La supervisión o monitoreo es una estrategia de seguimiento implementado para identificar la calidad de desempeño de un proceso y para contrastar el avance en el despliegue del cumplimiento de los objetivos. Debe además considerar la utilización eficaz de los recursos para conseguir los propósitos deseados en el proceso y detectar defectos, problemas o necesidades que se presentan para

definir y ejecutar los ajustes correctivos específicos y oportunos que, de no hacerlo, representan pérdidas de recursos para la institución (p.32).

De acuerdo a lo anterior, la supervisión ha sido una práctica fundamentada y respaldada por teorías que se dirigen a comprender la efectividad en distintos ámbitos, como labor administrativa está directamente relacionada con la evaluación constante de la efectividad empresarial, y para ello, es necesario que el administrador posea los conocimientos necesarios, especialmente cuando se trata de revisar aquellos procesos previamente planificados y las estrategias consideradas como las necesarias para el adecuado accionar de la organización. Como tal, se requiere de protocolos y herramientas para favorecer una adecuada supervisión.

Autoridad

La autoridad es una cualidad y a la vez función relacionada con la supervisión, especialmente cuando se trata de mantener el equilibrio adecuado en el ambiente organizacional. El funcionario con responsabilidades de este tipo se caracteriza por poseer habilidades esenciales, siendo el liderazgo y la toma de decisiones parte de ello, pero también si es capaz de generar un ambiente adecuado para llevar a cabo sus actividades y cuyo ambiente organizacional favorezca las labores de autoridad conferidas. Sobre esta actividad, Dávila (2015) citado por Jurado (2018) la definen como:

En relación con el concepto de autoridad, dirigir o mandar es parte del proceso administrativo para hacer funcionar el cuerpo social, y se reparte en los niveles jerárquicos de la empresa a la que reconoce nueve órganos en referencia a la hullera/metalúrgica de su experiencia: desde los accionistas y la dirección general, hasta los jefes de talleres y obreros. La función de mando depende de los atributos que diferencian a cada agente en la jerarquía en relación con la dosis de capacidades administrativas y técnicas, definida por el tipo–nivel de su cargo. (p.88).

De acuerdo a lo anterior, la jerarquía es un elemento importante en esta tarea, independientemente del tipo de organización y la cantidad de miembros que posea, la autoridad está relacionada con el nivel jerárquico, con la estructura característica de la

organización y con las capacidades que posea la persona para ejercer de manera efectiva estas labores, considerándose como un aspecto primordial para garantizar la adecuada gestión y la aplicación de las fases del proceso administrativo como tal. De esta manera, la supervisión y la autoridad permiten mantener el control y el equilibrio en cada organización.

Liderazgo

El liderazgo en la dirección administrativa se contempla como una habilidad social indispensable, en la actualidad, la gestión administrativa está estrechamente relacionada con las habilidades que el gerente o administrador posea y cómo éstas pueden favorecer el desarrollo de la empresa, como tal, esta habilidad de dirigir, estimular y propiciar las mejoras constantes en la empresa pueden ser factores determinantes para el adecuado accionar de cada uno de los miembros dirigidos por el líder. Es importante mencionar cómo esta habilidad ha sido valorada como una auténtica forma de favorecer los entornos laborales, más que cualquier otra habilidad social. Sobre esta habilidad Costa (2015) la define como:

La facultad de dirigir a un determinado grupo de personas en una determinada tarea o misión, también se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. El Liderazgo es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización y, por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. (p.12).

El conjunto de capacidades de un líder está relacionado con la posibilidad de dirigir de manera satisfactoria a un grupo de personas, incentivando la toma de decisiones, gestionando escenarios de cambio y motivando hacia la acción constante, todo de la mano a las necesidades de la empresa y a las condiciones exigentes del entorno. Las cualidades que convierten a un administrador en líder pueden marcar la diferencia entre una compañía a otra, pero también, pueden generar que los procedimientos administrativos se lleven a cabo de la manera más eficiente posible.

Toma de decisiones

Como un elemento y función ligada a la dirección de empresas, la toma de decisiones al igual que cualquier faceta de la vida humana, se transforma en un procedimiento esencial, no sólo porque las organizaciones requieren actuar acorde a sus exigencias, sino también, porque la adecuada planificación de acciones se puede ejecutar siempre y cuando las personas involucradas posean las capacidades para tomar adecuadas decisiones, igualmente, está relacionada con el contexto jerárquico y el liderazgo como elementos presentes en las jefaturas. Además, para que exista una adecuada toma de decisiones es fundamental una comunicación eficiente que promueva entornos democráticos en bienestar de los miembros y de la compañía. Una primera revisión importante que brinda López et al. (2020) al caracterizar la toma de decisiones es que:

En el ámbito empresarial, las personas enfrentan frecuentemente situaciones de distinta complejidad, que en muchos de los casos no son resueltas a tiempo ni tampoco son abordadas consistentemente. Por lo tanto, la toma de decisiones a nivel gerencial es un factor de gran relevancia a ser considerado en el direccionamiento estratégico, favoreciendo considerablemente a alcanzar los objetivos y metas propuestas por las organizaciones. (p.397).

De esta manera, la toma de decisiones es un procedimiento fundamental en toda organización, porque permite direccionar todo el procedimiento administrativo como una actividad normal y continua en el ambiente, por ello, favorece el planteamiento de estrategias, pero también, la aplicación de las acciones, la dirección eficiente y el logro de los objetivos propuestos. Así mismo, los autores destacan como la toma de decisiones se transforma en un proceso que requiere ser analizado y sobre todo perpetuado con conciencia hacia las necesidades de la empresa, considerando todos los factores tanto internos como externos que pueden influir en la estabilidad de la organización.

Control

Concepto de control

El control forma parte del proceso administrativo, considerada como una etapa sumamente importante para resguardar la efectividad de las acciones y estrategias planificadas, en cuyo caso, la responsabilidad del administrador está dirigida a resguardar cada proceso y verificar la aplicación y los resultados, así mismo, desde el contexto de la gestión pública el control interno es un requerimiento normativo, vinculado con la gestión pública y con cada una de las actividades dirigidas a resguardar las funciones del Estado. En relación al concepto Hernández (2020) lo define como:

El control en el proceso administrativo es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias. Permite que las actividades y procesos en las empresas se efectúen de la mejor manera y se puedan solventar los problemas que surjan, así como obtener aprendizajes a partir de la realización de estos procesos para poder hacer mejoras a futuro. (párr. 1).

Con base a lo anterior, este proceso está dirigido a la aplicación de procedimientos o estrategias para analizar el avance de las actividades planificadas durante la etapa de planeación, igualmente, posee una estrecha relación con las funciones diarias a fin de valorar los avances naturales de la organización, pero cuando se presentan situaciones que pueden influir en la efectividad de la misma el control puede ser un procedimiento esencial para brindar soluciones a partir del análisis de la problemática, esto a su vez, requiere de volver a un proceso planificado y ejecutado con especial atención para prevenir situaciones futuras y mantener el compromiso de la mejora continua. De esta manera, parte de las funciones que contempla esta etapa según Schmidt (2018) es:

Corroborar si los planes ejecutados han sido exitosos y los objetivos fijados finalmente se han cumplido. Si existiesen desvíos, se analizan las causas que los originaron y se toman acciones correctivas pertinentes. La función de control es el tramo de clausura del proceso administrativo. (p.79).

De esta manera, el control es un procedimiento esencial en donde se analizan las funciones de la empresa y toda estrategia previamente establecida con el fin de encaminar correctamente las actividades naturales, al igual, ante un proyecto planificado con un fin específico, el control es fundamental para verificar, inspeccionar y dar resultados a favor o en contra del análisis establecido. Esto permite ser un punto de inicio para tomar decisiones a favor de las actividades planificadas, pero también, constituye una fase de cierre del proceso administrativo como tal.

Importancia

El control, al constituirse en una función dirigida a resguardar el proceso administrativo, es fundamental para tener una visión general del avance de la organización, es un procedimiento que no se planifica de la noche a la mañana, al contrario obedece a una actividad conferida a responsables capaces de supervisar e idear las estrategias necesarias para garantizar la cobertura de todas las actividades desarrolladas por la compañía, porque cada una requiere ser supervisada y analizada desde los resultados obtenidos. De esta manera, es un procedimiento esencial que requiere de compromiso para mirar hacia adelante en caso de presentarse desafíos.

Para Robbins y Coulter (2014) citado por Schmidt (2018) parte de la importancia se comprende al destacar que "el valor del control se encuentra arraigado en tres áreas específicas, i. e., el planeamiento, el otorgamiento de facultades de decisión a los empleados y la protección del lugar de trabajo" (p.74). Esto significa que el control está dirigido a verificar si el planeamiento de estrategias ha sido la correcta, la organización y delegación de funciones a los empleados la adecuada según el perfil profesional requerido y proteger la compañía de los factores internos o externos que puedan influir negativamente en la autonomía de la empresa.

Así mismo, Schmidt (2018) destaca tres aspectos relacionados con la importancia de esta actividad al destacar que:

La primera razón para considerar el control importante es que si bien los objetivos organizacionales son el fundamento o los cimientos de la planificación y brindan la orientación específica a seguir, esto no garantiza que se hayan efectuado las

actividades necesarias para obtenerlos. La segunda razón que hace importante al control es la de dar facultades de decisión a los empleados y no temer que se equivoquen o realicen mal las tareas; por el contrario, ello otorgará información y retroalimentación sobre su desenvolvimiento. Luego, la protección de la organización y el lugar físico de trabajo ante eventuales acontecimientos que puedan vulnerarlos y/o destruirlos es la tercera razón del control que deben ejercer los directivos y gerentes. (p.75).

De esta manera, se comprende como el control es una función muy amplia, que contempla varias etapas y a su vez funciones, las mismas necesarias para resguardar de manera global a toda la compañía, considerando desde las funciones hasta el entorno, desde las capacidades por sobrellevar los desafíos hasta la retroalimentación que se le brinda a los empleados para la mejora de sus actividades y la estimulación de acciones más productivas en beneficio de todos. Cada una de estas responsabilidades, especialmente conferidas a las altas jerarquías puede ser determinante para la efectividad del procedimiento administrativo.

Etapas

El control visto como una etapa del proceso administrativo igualmente se puede ejecutar mediante seis fases esenciales a ser descritas, las mismas citadas por Schmidt (2018) como:

a. Establecer normas de control y estándares de desempeño: a partir de la determinación de los objetivos a lograr, se fijarán los estándares que son la expresión de los objetivos fijados por la planificación y que servirán tanto para orientar a los subordinados, como para fines de la evaluación y control.

b. Medir el desempeño real: toda organización debe poseer un sistema de información capaz de medir su desempeño real, es decir, se deben medir los resultados obtenidos del accionar de la organización.

c. Comparar entre estándares y desempeño real: esto significa comprobar el grado de cumplimiento del estándar conforme a los parámetros establecidos, primeramente.

d. Identificar desviaciones: luego de la comparación de estándares con el desempeño real, se podrán identificar las desviaciones originadas en cada indicador involucrado.

e. Analizar las causas: la desviación ocurrida entre lo realmente sucedido y el estándar fijado será analizada para determinar cuáles fueron los factores (causas) que originaron tal desviación.

f. Tomar medidas correctivas: es la última fase del proceso de control y garantiza que las acciones o actividades de la organización se ajusten donde sea realmente necesario. (p.79).

Estas fases son fundamentales para resguardar el adecuado procedimiento del control, especialmente porque se enfoca en las metas destinadas por la compañía, en lograr detectar continuamente si las mismas son adecuadas en función de las necesidades constantes de mejora, además, al determinar aquellas situaciones que pueden surgir como algo normal de la empresa, se puede establecer acciones de mejora una vez analizadas las causas, las mismas pueden derivar desde lo interno o lo externo de la compañía. Cada una de estas fases facilitan la toma de decisiones en beneficio de la institución, pero también, son indispensables para mantener el sano equilibrio de la empresa en su totalidad.

Técnicas para el control

La evaluación continua como parte del control en el proceso administrativo no es una tarea sencilla, requiere de conocimientos, una metodología y un proceso aplicado con naturalidad para evitar desviaciones u obtener resultados no favorables en beneficio de la institución. Así mismo, conforme avanzan los conocimientos acerca de cómo mantener una estabilidad en las empresas ante las situaciones actuales, las técnicas pueden variar, tanto acorde a las necesidades como particularidades de cada organización, por ejemplo, en el caso de las instituciones públicas las técnicas de control pueden estar relacionadas a normativas previamente estipuladas, con fines específicos en beneficio de la institución. Algunas de estas técnicas son mencionadas por Schmidt (2018) son las siguientes:

Diagrama de Pareto: También conocido como Gráfico ABC o Regla 80/20, tiene como finalidad relacionar causas con desviaciones, para determinar con qué causas se relacionan la mayor parte de las desviaciones presentadas en la realización de una tarea, proceso o actividad. Según la experiencia con este método, se puede afirmar que la mayor parte de los efectos son provocados por un número reducido de causas. (p.82).

Este tipo de diagrama facilita la interpretación de las causas que originan las problemáticas más frecuentes en las compañías, permite mantener un control a partir del análisis de los problemas que surgen, además es una forma de brindar la información necesaria para lograr establecer las causas y acciones prontas para dar solución. Es importante en la medida que favorezca la detección temprana de las situaciones que se puedan presentar y no sea una herramienta utilizada como último recurso.

Diagrama de árbol: Este diagrama, imitando la estructura de un árbol, muestra todas las actividades que son necesarias para llevar a cabo una actividad o logro de un objetivo. Muestran estructuras e interrelaciones, contribuyendo al aprendizaje y a la comunicación. Permite organizar un trabajo programado considerando todos sus detalles. (p.83).

Este tipo de técnica es muy versátil, porque permite no sólo detectar las problemáticas, sino también, ubicar las áreas y las soluciones oportunas para lograr resolver las situaciones que surgen. Es conveniente a partir de la oportunidad que brinda por analizar con detalle cada situación, las mismas detectadas con anticipación facilita un trabajo organizado. En este punto, es fundamental el compromiso de los colaboradores por estimar cuáles son las soluciones más convenientes, especialmente, precisas y capaces de ser ejecutadas en un tiempo determinado.

Gráfico de Gantt: A través de un gráfico, el método indica qué actividades deben cumplirse teniendo en cuenta el tiempo de duración del proyecto. Para realizar el gráfico, primero hay que determinar las tareas simples, luego enumerar el orden cronológico o simultáneo de las mismas y, por último, trazar estas tareas en una línea de tiempo. (p.83).

Este tipo de técnica es más estructurada para dar seguimiento a las estrategias planificadas, en cuyo caso, es importante considerar el proceso de planificación llevado a cabo, las actividades planificadas a un corto, mediano y largo plazo. En un sentido general, el gráfico permite ir visualizando el avance natural de las acciones de la empresa, cuando esto no es posible es importante tener en cuenta otro tipo de técnica que se ajuste a lo requerido, si es necesario iniciar otro proyecto de recuperación o incentivar cambios en beneficio de la organización.

Finalmente, el ejemplo de estas técnicas más aplicables en el procedimiento de control no son las únicas, cada empresa puede aplicar diversas formas de mantener el seguimiento de sus funciones, desde aquellas dirigidas a detectar debilidades en el recurso humano, técnico y financiero, hasta las técnicas más ajustables a detectar problemáticas tanto internas como externas, un ejemplo de ellas, es el conocido diagnóstico FODA, el cual puede ser un aliado para estos procesos y en análisis continuo permite orientar a la institución sobre la realidad que le rodea.

Modelos de gestión

Concepto y estructura

Otro de los aspectos importantes de considerar en el ámbito de las organizaciones es la manera por la cual ejecutan sus actividades diarias, sus estrategias planificadas para el logro de los objetivos planteados. Un enfoque que se adapta según sea la naturaleza de la misma y sus intenciones para lograr la mejora continua y por supuesto, la calidad en las funciones desarrolladas. Cuando se trata de una organización privada sus modelos están enfocados en la productividad, pero cuando se trata de una institución pública estos modelos pueden orientarse a la eficiencia y prestación de un servicio basado en la mejora continua, cumpliendo con el compromiso del Estado por darle atención integral a la sociedad. Como parte de la definición principal brindada por Huertas et al. (2019) se entiende:

Un modelo es concebido como una representación posible de una cosa o evento de carácter general que sucede o se presenta en organizaciones y que requiere de procesos de administración de recursos materiales, financieros y humanos para el alcance de los objetivos estratégicos planteados, mejorando y optimizando

procesos administrativos, procedimientos de control a través de la incorporación de innovaciones tecnológicas para el incremento rentable de productos y servicios (p.168).

De acuerdo a lo anterior, cuando una empresa diseña su planeamiento operativo, por el cual se va a gestionar todo procedimiento necesario para alcanzar el éxito al nivel de rendimiento, productividad, acceso y demás, se debe enfocar en un modelo de gestión que se ajuste a su naturaleza. Cada una de las compañías al representar de manera estratégica un esquema en el cual se denoten todos los recursos y actividades puede mantener un control más óptimo hacia sus fines. Además, al estar fundamentado en la planeación como parte del procedimiento administrativo es acorde a los intereses organizacionales.

En este aspecto, el diseño de una estructura del modelo requiere considerar de manera enfática algunas dimensiones rescatadas por Álvarez (2017), principalmente: "la naturaleza de los objetivos, la motivación del personal por alcanzar los objetivos, la coordinación de las actividades y la toma de decisiones" (p.14). Estos aspectos son esenciales, dado a su nivel de intervención en el logro de los objetivos, principalmente, para su diseño se requiere de una adecuada planificación en la cual se puedan considerar todos aquellos objetivos por lograr, distribuidos en los diversos departamentos o dependencias, además de las estrategias necesarias para mantener el orden adecuado en cada una de estas dimensiones.

Objetivos de un modelo de gestión

Fundamentalmente, los modelos de gestión están dirigidos a representar de manera general cada uno de los elementos que intervienen en el proceso administrativo de una organización, el cumplimiento de los objetivos institucionales es su principal forma de lograr expresar la manera en que interactúan cada uno de estos elementos y factores, a su vez, facilita la representación tanto al personal de la compañía como a los usuarios de la objetividad del sistema, sus funciones e intereses para lograr la eficiencia máxima en cada una de sus funciones, como tal, Álvarez (2017) menciona los siguientes objetivos:

- Reducir riesgos a la organización.

- Dirección por objetivos.
- Evaluar y controlar si las propuestas realizadas se están cumpliendo o no.
- Identificar e implementar áreas de mejora en la organización. (p.13).

De acuerdo a estos objetivos, un modelo de gestión facilita la integración de todos los elementos necesarios para lograr los fines de la organización, además, es una metodología basada en la posibilidad de detectar los riesgos tanto internos como externos, dirigir el cumplimiento de los objetivos y mantener una evaluación constante sobre la eficacia en cada una de las actividades desarrolladas por la empresa. En la medida que este diseño se ajuste a la realidad de la compañía permitirá orientar de manera efectiva el cumplimiento de los objetivos, a su vez, es un aliado fundamental en el proceso administrativo como tal.

Principios de los modelos de gestión

La naturaleza de un modelo de gestión está orientada en los fines y medios, los mismos dependen de los procesos debidamente planificados, de los recursos e intenciones de la organización. A su vez, los principios antes descritos son los indicadores que pueden favorecer a una adecuada representación de estos modelos, es decir, cada elemento integra y son fundamentales de representar en tanto influyen en la eficacia de los objetivos, pero también, en el avance natural de las actividades desarrolladas por la empresa. Sobre esto, Álvarez (2017) menciona los siguientes principios basados en los fines y los medios.

- En cuanto a los fines: gestionar los objetivos y motivar a las personas. Esto refiere que inicialmente se debe planificar los objetivos para alcanzar la efectividad de la organización, como tal, la organización del recurso es un procedimiento esencial para lograrlo. La visualización de como se complementan es fundamental para determinar las mejoras constantes.

- En cuanto a los medios: coordinar las actividades y toma de decisiones. En relación a esto, es fundamental una jerarquización clara a lo interno, no necesariamente expresada en el esquema, pero sí, demostrada en la posibilidad de organizar cada una

de las actividades e incidir en el proceso de toma de decisiones como un aspecto fundamental para la compañía.

De esta manera, los principios descritos, son aspectos fundamentales de tomar en cuenta al momento de diseñar un modelo, basado en dos elementos esenciales, las estrategias planificadas y los recursos especialmente humanos que adecuadamente organizados potencian la posibilidad de actuar en función de los fines y objetivos propuestos. A su vez, la etapa de toma de decisiones como aliada de la labor administrativa se vincula con las condiciones naturales de la compañía y como medio fundamental ante la presencia de problemas que puedan presentarse a lo interno de la misma.

Indicadores de gestión

Concepto

Es importante considerar dentro del diseño de un modelo de gestión aquellos indicadores que influyen en la eficacia de dicho modelo, pero también, en la representación de los elementos necesarios que cada organización requiere para aplicar de manera correcta cada uno de los objetivos planteados. La manera en que se establecen y priorizan los principios y elementos propios de la compañía constituyen parte de estos indicadores, como tal, es importante considerarlos porque se convierten en elementos esenciales para determinar el funcionamiento adecuado de la empresa a partir de la aplicación del modelo diseñado. Sobre su concepto, Camargo (2019) menciona:

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y de los atributos de los resultados del mismo, los cuales permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto a los objetivos trazados por la organización. Se convierten en los “signos vitales” de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. (p.45).

En relación a esto, es importante considerar como los indicadores se transforman en un aliado de la calidad administrativa, se vinculan con los principios del modelo acogido por la empresa y son una herramienta fundamental para valorar el nivel de progreso tanto al nivel interno como al nivel de acciones ejecutadas por la empresa. Además, no pueden ser obviados en el proceso de toma de decisiones dado a su influencia en evaluar la eficiencia de la compañía.

Características

Los indicadores constituyen una base esencial al momento de conformar la información necesaria para la construcción de un modelo de gestión, principalmente porque su función está relacionada con organizar las funciones de la empresa para garantizar el cumplimiento de los objetivos, además, de ajustarse a mostrar los datos relacionados con la realidad, muchas veces cuantificable, es decir, establecido en números para evaluar situaciones. Por su parte, se condiciona a la medición como una forma de establecer los patrones de progreso de la compañía. Sobre sus características Camargo (2019) menciona las siguientes:

- Los indicadores deben ser representativos y fáciles de medir, deben construirse indicadores que logren evaluar y representen el objetivo a alcanzar, entre más complejo sea el indicador más difícil será su medición y evaluación.
- Los indicadores deben medir tiempos de ciclos y procesos, como los tiempos muertos, de espera y de servicio con el fin de mejorarlos y llegar a la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Los indicadores de resultado deben tener en cuenta a los clientes internos.
- Los resultados deben medir lo que realmente la empresa espera del área, en este sentido, la medición de resultados debe estar alineado con los objetivos de la empresa o el área, no debe estar desligado de la visión empresarial sino basarse en ella para llegar al cumplimiento esperado. (p.45).

Con base a estas características, es fundamental considerar los indicadores como aspectos vitales de analizar para la toma de decisiones en relación a los aspectos por mejorar para alcanzar los objetivos y estrategias planteadas. En cuyo caso, se necesita

de conocimientos, herramientas y técnicas para lograr un análisis en conjunto con las demás actividades de control destinadas por la empresa. Igualmente, es importante destacar que cada modelo puede ser reajustado, una vez analizado los aspectos de mejora, en cuanto a las posibilidades y necesidades de la compañía.

De esta manera, se concluye con el apartado conceptual relacionado con esta investigación, un importante compendio informativo para comprender más acerca del modelo de gestión utilizado en este caso por el Organismo de Investigación Judicial, aspectos sumamente relevantes en relación a la actividad administrativa y la valoración de cada uno de los elementos influyentes en este modelo de gestión integral fundamentado en la mejora continua como un compromiso de la institución hacia la prestación de un servicio basado en la eficacia y eficiencia.

Capítulo III. Marco Metodológico

En lo referente a este capítulo la descripción del procedimiento metodológico es muy importante dado a las generalidades de una investigación académica, el detalle de las características del estudio, la población muestra y los instrumentos para la recolección de datos proveen de fundamentos esenciales para llevar a cabo este estudio. Para Azuero (2019) la formulación del marco metodológico “es permitir, descubrir los supuestos del estudio para reconstruir datos, a partir de conceptos teóricos habitualmente operacionalizados. Significa detallar cada aspecto seleccionado para desarrollar dentro del proyecto de investigación que deben ser justificado por el investigador” (p.111). De esta manera, la descripción de los siguientes aspectos permite esta construcción metodológica.

Ubicación

La organización a la cual se dirige esta investigación es una dependencia del Organismo de Investigación Judicial de Costa Rica, en este caso la Unidad Regional de Los Chiles de la provincia de Alajuela, particularmente se caracteriza por ser instituciones de orden público, es decir, la organización, administración y gestión total de las funciones está sujeta a las normativas actuales que regulan el accionar del OIJ en todo el territorio nacional, como tal, las variables expuestas en este estudio se condicionan a la gestión pública costarricense.

Tipo de investigación

La definición del enfoque de investigación es uno de los pasos primordiales de toda investigación, porque dirige al investigador sobre un procedimiento basado en las condiciones y particularidades de los enfoques cuantitativos, cualitativos o mixtos. La selección de un enfoque es fundamental y se basa a partir de la naturaleza de la investigación y el abordaje de los objetivos, para ello, es importante describir a continuación los tres tipos de enfoque con el fin de justificar el más apto para el presente estudio. En cuanto la investigación de tipo cualitativo la definición brindada por Hernández, et al. (2014) sobre este enfoque es que:

La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y

en relación con su contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. (p.358).

Con base a lo anterior, este enfoque se basa en examinar las personas a partir de sus roles, funciones y percepciones, relacionadas con el fenómeno en estudio, principalmente, considerado como una orientación basada en el análisis de hechos, realidades y sobre todo contextos propicios a trabajar mediante una investigación de campo, se pretende enfocar en situaciones propias experimentadas por las personas participantes.

Sobre el enfoque cuantitativo, Hernández, et al. (2014) mencionan lo siguiente:

Parte de una idea que va acotándose y una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (p.5).

Esta definición permite destacar que una investigación bajo el enfoque cuantitativo permite la interpretación de las variables a partir de un diseño basado en la medición de frecuencias, las mismas obtenidas por las respuestas de las personas, con ello, se puede determinar criterios para darle respuesta a las premisas principales de la investigación. La posibilidad de conocer sobre el tema investigado se fortalece cuando la interpretación estadística facilita la generalización de criterios mediante un procedimiento facilitado por la aplicación de instrumentos de esta índole como son los cuestionarios y las encuestas.

Por último, las investigaciones mixtas como su nombre lo indica están considerando los enfoques antes citados, como tal Hernández, et al. (2014) los definen como:

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p.9)

De esta manera, considerando las generalidades de los tres distintos enfoques, las intenciones de este estudio y las particularidades del contexto, se considera una investigación cualitativa como la más óptima, dado a las condiciones generales del contexto en estudio, donde la información recopilada y el procedimiento de análisis de datos puede darse desde una perspectiva de la realidad estudiada, enfocándose en la información recopilada mediante una revisión documental y el análisis de las respuestas brindadas por los profesionales entrevistados. Todo esto es posible a partir de una adecuada selección de instrumentos que posteriormente serán descritos.

Adicional a esto, es oportuno destacar algunos diseños de la investigación adaptados a los enfoques antes descritos, los mismos explicados a continuación para justificar el que mejor se ajusta al presente estudio. Sobre esto, se mencionan los estudios de campo y las investigaciones no experimentales, descritas por Hernández y Mendoza (2018):

Investigación de campo: Es la oportunidad de observar lo que ocurre en el ambiente (desde lo más ordinario hasta cualquier suceso inusual o importante), aspectos explícitos e implícitos, sin imponer puntos de vista y tratando, en la medida de lo posible, de evitar el desconcierto o la interrupción de actividades de las personas. Tal observación es holística o integral y toma en cuenta el contexto social. Como investigador debes entender a los participantes, no únicamente registrar hechos. (p.403).

Mediante esta forma de abordar el fenómeno en estudio, las investigaciones de campo están orientadas al contexto real donde interactúan los sujetos expuestos a estudio, así como todos aquellos elementos esenciales de considerar, por eso, se considera una revisión integral, porque cada elemento puede ser importante y clave para entender más sobre el fenómeno en estudio. Además, permite al investigador

mantenerse al tanto de las situaciones que influyen en su análisis y posterior resumen de resultados.

Investigaciones no experimentales: Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas.

Por su parte, las investigaciones no experimentales, fácilmente requeridas para detectar elementos y comprenderlos a la luz de situaciones sin ser manipuladas, en el caso de estas investigaciones más ajustadas a los estudios cuantitativos, permite el análisis de variables en su propio contexto, es decir, sin la necesidad de agregar otros factores o situaciones que puedan influir en la interpretación del fenómeno en estudio. Esto permite tener una visión general de la realidad.

Considerando ambos diseños, para efectos de esta investigación se considera oportuno el análisis de campo, un estudio orientado a un contexto determinado, donde lo que se pretende es analizar conductas, situaciones y acciones reales, basadas en la forma de trabajo desarrolladas por cada uno de los implicados a la luz de un modelo de acción básicamente ajustable a ese contexto determinado. La investigación de campo facilita la recopilación de criterios necesarios para comprender más cada una de las intenciones administrativas, puestas en acción y adjudicadas a cada uno de los sujetos participantes del estudio, por tal motivo, se considera fundamental un estudio real, con el fin de tener criterios que puedan ser el punto de partida para otras investigaciones futuras.

Alcance de la investigación

De acuerdo a las consideraciones del enfoque antes señalado, es importante destacar el alcance de la presente investigación, principalmente orientada al análisis de funciones y su relación con la efectividad del funcionamiento de una unidad de gestión pública, por lo tanto, se pretende ahondar en un contexto determinado, influenciado por el aporte de funcionarios cuyo deber radica en la ejecución de funciones hacia el

bienestar público. Para entender más sobre sus alcances, es necesario describir los mismos, con el fin de justificar a cuál se ajusta mejor este estudio.

La investigación descriptiva: tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes. (Guevara, et al. 2020, p.164).

Las investigaciones descriptivas como su nombre lo indica constituyen la posibilidad de estudiar todos los aspectos relacionados con el fenómeno en estudio, dar una explicación basada en el análisis de la información, además, permiten analizar en conjunto y por separado cada uno de los elementos o indicadores de análisis. Esto permite tener una visión más general de la realidad estudiada.

Los estudios exploratorios: sirven para preparar el terreno, y generalmente anteceden a los otros tipos. Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Se caracterizan por ser más flexibles y amplios en su metodología en comparación con los estudios descriptivos o explicativos. (Batthyány y Cabrera, 2020, p.33).

Las primeras impresiones que ocurren mediante los estudios exploratorios son esenciales para dirigir otras investigaciones, especialmente, cuando los hechos estudiados son nuevos y relevantes, que pueden condicionar otros sucesos necesarios de profundizar a lo largo de más estudios. Su importancia radica en sembrar la raíz para nuevos descubrimientos, muy propio de estudios iniciales.

Estudios correlacionales: Estos diseños son útiles para establecer relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado; a veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales). (Hernández y Mendoza, 2018, p.177).

Este tipo de estudios se orientan a estudiar relaciones, como su nombre lo indica, las mismas derivadas de variables de estudio, fundamentalmente necesarios para

considerar causales de hechos que influyen en fenómenos determinados. A su vez la recolección de datos permite tener una visión más ajustada de los factores que influyen en cada elemento estudiado.

Estudios explicativos: van más allá de la descripción de conceptos, de fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué dos o más variables están vinculadas. (Batthyány y Cabrera, 2020, p.34).

Este tipo de estudios profundizan en el análisis de relaciones, coadyuvados de los estudios correlacionales, luego de realizar un análisis de hechos y causas, se busca explicar todos los aspectos propicios para comprender el fenómeno en cuestión, sumamente importantes en los campos clínicos y experimentales.

De esta manera, considerando las particularidades de cada uno de estos alcances, se selecciona el alcance descriptivo como el más óptimo, dado a la intención básica en describir todo aquello relacionado con el objeto de estudio, además se considera este estudio una oportunidad por ahondar en la naturaleza de la gestión pública y su relación con la eficacia y eficiencia en la aplicación de los procedimientos administrativos, en este caso, orientados al cumplimiento efectivo del Modelo de Gestión Integral del Organismo de Investigación Judicial. De esta manera, la oportunidad de conocer más sobre el impacto de la función administrativa para garantizar el cumplimiento adecuado de las funciones en cada una de las entidades gubernamentales, se puede lograr mediante enfoques y alcances de este tipo.

Fuentes de información

Como fuentes de información se consideran todas aquellas disposiciones tanto físicas como digitales que proveen de la información necesaria acerca del tema tratado en esta investigación, es decir, “es todo objeto que contenga, produzca, proporcione, o transfiera cualquier información necesaria” (Jaén, 2019, p.6) para ahondar sobre el fenómeno en estudio. Para efectos de esta investigación se consideraron como fuentes esenciales las siguientes:

- Fuentes primarias: constituyen todas aquellas fuentes de primera instancia, necesarias para profundizar en el objeto de estudio, para ello, se cuenta con información proveniente de tesis, libros, además, de documentos proporcionados por el área administrativa de la Unidad Regional de Los Chiles, sobre funciones, control interno y demás, documentos esenciales para tener una visión más precisa sobre la gestión administrativa llevada a cabo.
- Fuentes secundarias: de este tipo de fuentes se consta aquellas publicaciones de artículos de investigaciones y otros documentos brindados por la web, como blogs informativos y páginas de instituciones públicas como la información obtenida de la página web del Organismo de Investigación Judicial.
- Fuentes terciarias: para efectos de esta investigación no se contó con fuentes terciarias.

Instrumentos y técnicas para la recolección de datos

Los instrumentos y técnicas de recolección de datos corresponden a los medios utilizados para la recolección de la información a la población seleccionada, mediante los mismos, se logra efectuar todo el procedimiento de recopilación de información para luego ser analizada mediante los canales que justifica el enfoque y alcance de la investigación, para comprender el que mejor se ajusta a este se definen los medios más pertinentes a continuación:

- Observación: es una técnica propia del enfoque cualitativo orientada a "explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan" (Patton, 2015, citado por Hernández y Mendoza, 2018, p.445). Esta técnica es muy conveniente para analizar toda la realidad circundante del objeto de estudio.
- Revisión documental: es un paso muy importante dado que ofrece sustento teórico al documento de investigación, para Hernández et. al. (2014) "una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio" (p.415). La literatura constituye una fuente que no sólo ofrece información sobre el tema

en cuestión, sino que fortalece las ideas iniciales del investigador para que pueda orientar su proceso metodológico.

- Entrevistas: Según Hernández et. al. (2014) la entrevista “es más íntima, flexible y abierta” (p.403) al permitirse una cercanía con el entrevistador y a “través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto al tema” (Sampieri, Hernández y Baptista, 2014, p.403), por lo que, la entrevista a profundidad favorece la comprensión de aspectos esenciales producto de los pensamientos, ideas y vivencias de las personas entrevistadas.
- Encuesta: el instrumento estandarizado empleada para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas. Permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas, empleando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir a la población. (Meneses, 2016, p.14).

Considerando estos instrumentos más comunes, propicios a ejecutar en investigaciones de tipo cualitativo, cuantitativo y mixtos se consideran los más oportunos para esta investigación la revisión documental, basada en el análisis de documentos que puedan ser suministrador por el área administrativa de la Unidad Regional Los Chiles, acerca de las funciones ejecutadas y procedimientos llevados a cabo en relación a las labores administrativas y ejecución del Modelo Integral, además, la aplicación de entrevistas dirigidas a los funcionarios participantes del estudio, esto con el fin de profundizar en criterios y perspectivas acerca de las intenciones a investigar que permitan dar respuesta a los objetivos del estudio.

Población

Para efectos de esta investigación, el abordaje se realiza directamente a un grupo de sujetos que representan a un grupo significativo y de los cuales, sus aportes serán esenciales para dar respuesta a los objetivos planteados. En este caso, los sujetos de una investigación son definidos como “aquellas personas o grupos de personas que

forman parte de los colectivos cuyas características, opiniones, experiencias, condiciones de vida, entre otros rasgos y atributos cobran interés particular para investigaciones con enfoque cuantitativo o cualitativo.” (Mata, 2021, párr.2). Para este caso, la población seleccionada son profesionales que cumplan los siguientes perfiles:

- Jefaturas que laboren en el área administrativa de la Unidad Regional de Los Chiles.
- Administrativos
- Oficiales investigadores y custodios.

Muestra

En relación a la muestra, se considera un grupo selectivo de la población participante de estudio. Para efectos de esta investigación se considera oportuno abordar la totalidad de la población que labora en la Unidad Regional de Los Chiles, descrita a continuación.

Cuadro 2.

Población muestra de estudio

Puesto	Cantidad
Jefatura	1
Administrativos	2
Oficiales investigadores	9
Oficiales custodios	2
Total	14

Fuente: elaboración propia (2024) con datos extraídos de la planilla de la Unidad Regional de Los Chiles.

Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables

Como parte de la naturaleza de esta investigación, se utilizan variables de estudio, las mismas derivadas de los objetivos y principios que se desean investigar, “las variables en un estudio de investigación constituyen todo aquello que se mide, la información que se colecta o los datos que se recaban con la finalidad de responder las preguntas de

investigación, las cuales se especifican en los objetivos” (Villasís y Miranda, 2016, p.6), cada una necesarias de ser estudiadas mediante las técnicas de revisión documental y entrevista a profundidad, con el fin de conocer la realidad de los procesos estudiados.

Es importante destacar que las variables son en esencia el punto esencial para dar respuestas a los objetivos, derivándose precisamente de los mismos, es la posibilidad de dar la descripción exacta, ajustada a la luz de las respuestas brindadas por los sujetos participantes de la investigación. Seguidamente, en la siguiente tabla se presentan y describen las variables de esta investigación.

Cuadro 3*Tabla de Categorías*

Objetivo General: Analizar el impacto del rol administrativo en el abordaje del Modelo de Gestión Integral del Organismo de Investigación Judicial, en la Unidad Regional de Los Chiles, Alajuela, durante el primer semestre del año 2023.

Objetivo Específico	Categoría de estudio	Definición Conceptual	Indicadores	Definición Instrumental
1-Determinar las funciones del administrador en el abordaje del Modelo de Gestión Integral del Organismo de Investigación Judicial Unidad Regional de los Chiles.	Funciones del administrador en el abordaje del Modelo de Gestión Integral del Organismo de Investigación Judicial Unidad Regional de los Chiles.	Las funciones administrativas abarcan todas aquellas relacionadas con el proceso de planeación, organización, dirección, coordinación y control de los recursos humanos. (Cely y Mendoza, 2021, p.1186).	Listado de funciones	Revisión documental y entrevista dirigido a personal administrativo y funcionarios de la Unidad Regional Los Chiles
2-Describir las acciones administrativas implementadas en la Unidad Regional de los	Primera área de acción del Modelo de Gestión Integral: respeto de los derechos ciudadanos a	El modelo de gestión integral del Organismo de Investigación Judicial está basado en cuatro grandes	Acciones administrativas implementadas en área respeto	Revisión documental y entrevista dirigido a personal

Chiles, en las cuatro áreas de acción del Modelo de Gestión Integral.	través de la ética policial y los valores institucionales.	áreas de acción, sea el primero el respeto de los derechos ciudadanos a través de la ética policial y los valores institucionales. La segunda gran área del	de los derechos ciudadanos a través de la ética policial y los valores institucionales	administrativo y funcionarios de la Unidad Regional Los Chiles
	Segunda área de acción del Modelo de Gestión Integral: servicio de calidad a la persona usuaria.	modelo está relacionada con el servicio de calidad a la persona usuaria que la Institución tiene vocación por dar. La tercera área del sistema de gestión integral es la búsqueda de resultados efectivos en la gestión,	Acciones administrativas implementadas en área servicio de calidad a la persona usuaria.	Revisión documental y entrevista dirigido a personal administrativo y funcionarios de la Unidad Regional Los Chiles
	Tercera área de acción del Modelo de Gestión Integral: búsqueda de resultados efectivos en la gestión	siendo que la última gran área es la mejora continua. (Organismo de Investigación Judicial, 2024, p.1).	Acciones administrativas implementadas en área búsqueda de resultados efectivos en la gestión	Revisión documental y entrevista dirigido a personal administrativo y funcionarios de la Unidad Regional Los Chiles

			Acciones administrativas implementadas en área de acción mejora continua.	Revisión documental y entrevista dirigido a personal administrativo y funcionarios de la Unidad Regional Los Chiles
3-Relacionar el rol administrativo en la eficacia de la gestión pública implementada en la Unidad Regional de los Chiles.	Eficacia de la gestión pública implementada en la Unidad Regional de los Chiles.	La eficacia es un principio de la administración pública que “mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos” (Fernández y Sánchez, 1997, citado por Rojas, et al. p.2).	Rol administrativo en el logro de esta eficacia	Revisión documental y entrevista dirigido a personal administrativo y funcionarios de la Unidad Regional Los Chiles

4-Establecer los criterios de la gestión pública hacia la mejora continua de la Unidad Regional de Los Chiles.	Mejora continua de la Unidad Regional de Los Chiles.	Es un ciclo de acciones orientado a la “renovación, desarrollo, progreso y posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de la organización” (Aguirre, 2014. p.5).	Criterios de la gestión pública hacia la mejora continua	Revisión documental y entrevista dirigido a personal administrativo y funcionarios de la Unidad Regional Los Chiles
--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia (2024) con datos extraídos de los objetivos específicos.

Plan de tabulación

El plan de tabulación constituye el procedimiento por el cual se suministrará la información recopilada mediante las técnicas antes descritas en este documentos, para tal efecto, se procederá a generar los datos brindados por los sujetos en las entrevistas mediante cuadros de doble entrada, en el cual, se podrán observar las respuestas brindadas por los participantes, una vez suministrado las tablas con las preguntas establecidas, se procederá el análisis integrando estos aportes junto con la información recopilada mediante la revisión documental. Este procedimiento es fundamental para el análisis e interpretación de los resultados.

Plan de análisis

El plan de análisis precisamente responde al proceso de analizar la información recopilada y tabulada, este es uno de los pasos más fundamentales de la investigación porque provee de insumos necesarios para darle respuesta a los objetivos, por lo cual, cada análisis requiere ser minucioso, exhaustivo y apoyado de criterios técnicos y teóricos fortalecidos por toda la información brindada en el segmento conceptual de este estudio. Por lo cual, para cada objetivo se procede de la siguiente manera:

- Análisis objetivo 1: este análisis se lleva a cabo mediante el análisis de respuestas brindadas por los funcionarios entrevistados y confrontada con documentos brindados por la administración de la Unidad Regional Los Chiles, Alajuela.
- Análisis objetivo 2: la información será analizada a partir de las respuestas de los entrevistados y manuales brindados por los administrativos acerca del Modelo de Gestión Integral, contemplando cada una de las áreas que integran este modelo.
- Análisis del objetivo 3: este procedimiento de análisis principalmente profundizará en la revisión de resultados y criterios de los funcionarios acerca de la eficacia de las labores administrativas ejecutadas hasta el momento.
- Análisis de objetivo 4: se considerará toda la información pertinente que permita comprender más el compromiso hacia la mejora continua como una etapa fundamental del Modelo de Gestión Integral empleado en la unidad en estudio.

Capítulo IV. Análisis de los hallazgos y resultados de la investigación

El presente capítulo se constituye del análisis de datos obtenidos por las personas sujetas al presente estudio mediante la información brindada en las entrevistas y de la integración con la revisión documental, ambos, instrumentos para la recopilación de datos descritos en el capítulo anterior, para ello, se presenta la información mediante tablas distribuidas por los indicadores de cada categoría de estudio, seguido de la interpretación de acuerdo a los objetivos establecidos en esta investigación.

Relacionado a este capítulo López y Sandoval (2014) señalan que “el análisis de datos en la investigación científica forma parte importante de ella, dado que dirige mediante los resultados la obtención de la información deseada” (p.1). Esto significa que el presente capítulo es de especial importancia, y en respuesta a las intenciones de esta investigación, se suministran los datos a partir de la aplicación de una serie de instrumentos viables desde el enfoque cualitativo que facilitarán desde el punto de vista y conocimientos de cada entrevistado el análisis del rol administrativo como objetivo de estudio.

Así mismo, de acuerdo a la información suministrada por los funcionarios, se procederá a la interpretación y análisis de la información, en conjunto con datos recopilados de los documentos oficiales y procedimientos propios de las labores administrativas ejecutadas en la Unidad Regional de Los Chiles con la finalidad de corroborar y fortalecer la información brindada por las personas entrevistadas. Dichos insumos son fundamentales para comprender la labor administrativa en relación a la aplicación del Modelo de Gestión implementado por el Organismo de Investigación Judicial. Además, cada uno de estos datos se distribuyen mediante las categorías e indicadores de análisis con el fin de representar el proceso de análisis perteneciente a cada objetivo de estudio.

A continuación, se detalla la información mencionada.

Objetivo 1. Determinar las funciones del administrador en el abordaje del Modelo de Gestión Integral del Organismo de Investigación Judicial Unidad Regional de los Chiles.

Referente al primer objetivo de la investigación, este se plantea con el fin de responder a la categoría funciones del administrador contempladas para la correcta ejecución del modelo de gestión implementado en la Unidad de investigación, como tal, se pretende abordar todas las actividades destinadas por la jefatura, contemplando las tareas administrativas como la planificación, coordinación, control y gestión del recurso humano, todo dirigido a maximizar los resultados considerados por el modelo actualmente ejecutado. Para ello, se contemplan los siguientes dos primeros cuadros con relación a las funciones del administrador y las ejecutadas por los funcionarios de acuerdo al puesto con el fin de cumplir con los procesos conferidos en el modelo. A continuación, se detalla la información.

Cuadro 4.

Respuestas brindadas de la categoría “Funciones del administrador en el abordaje del Modelo de Gestión Integral del Organismo de Investigación Judicial Unidad Regional de los Chiles”.

Pregunta	1. ¿Cuáles son las funciones administrativas que ejecutan desde la jefatura para aplicar el Modelo de Gestión Integral del Organismo de Investigación Judicial?
Funcionario 1	Planificación, Gestión, Operatividad y Administración de la Oficina, a través del PEI (Plan Estratégico Institucional), PAO (Plan Anual Operativo), SEVRI (Sistema Específico de Valoración de Riesgo), y PAI (Proceso de Autoevaluación Institucional)
Funcionario 2	La jefatura es proactiva y procura ver el panorama general de la oficina con el propósito del cumplimiento de metas a corto y largo plazo.

- Funcionario 3 PAO, SEVERI, PAI y planeación constante
- Funcionario 4 Gestión de coordinación de las funciones de los colaboradores a su cargo
- Funcionario 5 Coordinaciones para obtener recurso, tanto humano, como materiales y demás insumos necesarios para realizar una excelente labor de investigación criminal, además la jefatura realiza plan de mejora individual para cada investigador, supervisores mensuales con recomendaciones para corregir y mejorar los procesos de investigación.
- Funcionario 6 Planeación mensual del personal, roles, vacaciones, insumos, diligencias de colaboración, métricas mensuales, supervisiones mensuales de las investigaciones con sus respectivas recomendaciones y plazos. Objetivos a través del PEI, PAO, SEVRI y PAI
- Funcionario 7 La administración del recurso humano y logístico de la oficina.
- Funcionario 8 Desde la jefatura de forma administrativa mes a mes durante todo el año organiza el personal a cargo, en un horario de tal forma que todo sea equitativo y por igual, ya sea en la disponibilidad y roles de guardia, así como los vehículos que se cuenta en la oficina, manteniéndolos en buen estado, sin omitir las revisiones diarias de los libros de controles y revisiones de legajo de investigación de cada uno de los investigadores
- Funcionario 9 Gestión de coordinación de las funciones de los colaboradores a su cargo Planeación mensual, creció de roles de disponibilidad, distribución de casos de investigación Métricas mensuales Revisión de rezago
- Funcionario 10 Velar por el bienestar de los colaboradores y gestionar los trámites o necesidades de los mismos. Así como coordinar

- mejoras y crecimiento de recurso humano y de activos (equipo, vehículos, capacitación, etc). Ser proactivo de manera constante
- Funcionario 11 Planeación mensual del recurso humano y superaciones constante de investigaciones.
- Funcionario 12 Realizar de manera gerencial la distribución de funciones y trabajos, asignación de las cargas de trabajo y supervisión mensual.
- Funcionario 13 Desde la jefatura se debe de tomar las decisiones precisas y necesarias para el bienestar de la oficina, esto desde una perspectiva integral. Lo cual significa que los jefes, de forma estrategia deben de planificar, administrar recursos, coordina de manera proactiva y lidera al personal (motivando y guindo) para garantizar a la población y al país, un servicio óptimo (por quienes al final trabaja el organismo)
- Funcionario 14 Coordinación de Funciones de manera gerencial, distribución de las cargas de trabajo y captación de recurso.

Fuente

De acuerdo a la información suministrada en relación a la primera categoría sobre las Funciones del administrador en el abordaje del Modelo de Gestión Integral del Organismo de Investigación Judicial Unidad Regional de los Chiles, con el fin de tener un panorama general sobre las actividades relacionadas al cargo del administrador de la Unidad, se revelan diversas funciones inherentes a su cargo, principalmente, aquellas relacionadas con los procesos de planificación, coordinación, seguimiento y control de las actividades de cada uno de los funcionarios de la unidad.

La labor administrativa desde las obligaciones conferidas en estas unidades, están esquematizadas desde los diversos programas auxiliares del Modelo de Gestión, que incluyen el PEI (Plan Estratégico Institucional), PAO (Plan Anual Operativo), SEVRI (Sistema Específico de Valoración de Riesgo), y PAI (Proceso de Autoevaluación Institucional). Estos planeamientos son parte del eje central de la gestión, en especial, característico de la administración pública, donde se busca planificar de manera correcta

cada uno de los ámbitos necesarios para la adecuada gestión. Por ejemplo, según lo destacado por los funcionarios, la planificación forma parte esencial de la labor administrativa, dado que es el proceso inicial para la toma de decisiones.

En relación a esto, es importante destacar que la planificación representa "el inicio y la base del proceso administrativo, sin ésta lo que se realice en la organización, dirección y control no tiene razón de ser, dado que funcionaría sin haber determinado los resultados que persigue todo organismo social y esto sería poner en peligro su futuro" (Luna, 2015, p.58). A partir de esto, se valora como la adecuada planificación de las estrategias distribuidas en estos procedimientos son esenciales desde la labor administrativa.

Con base a esto, el primer hallazgo en relación a las labores administrativas está enfocado en los procedimientos de planificación desde las diversos procesos que fundamenta la labor en este tipo de unidades, así mismo, se rescata como la labor administrativa profundiza en la gestión de metas y distribución de labores para potenciar el cumplimiento de objetivos establecidos en estos procedimientos auxiliares del Modelo de Gestión implementado, permitiendo una gestión integral orientada al rendimiento efectivo del departamento.

Cuadro 5.

Respuestas brindadas de la categoría "Funciones del administrador en el abordaje del Modelo de Gestión Integral del Organismo de Investigación Judicial Unidad Regional de los Chiles".

Pregunta	2. ¿Cuáles son las funciones que desde su puesto ejecuta para aplicar el Modelo de Gestión Integral del Organismo de Investigación Judicial?
Funcionario 1	Auditar, Gestionar y Crear proyectos estratégicos y operativos, así como el desarrollo y cumplimiento de los programas y procesos establecidos
Funcionario 2	Tabulación de datos, colaborar con la planeación y controles mensuales

- Funcionario 3 La toma de denuncia, atención al usuario presencial y vía telefónica.
- Funcionario 4 Desde mi puesto la coordinación de las labores de investigación en asocio con la jefatura
- Funcionario 5 Organizar, gestionar, supervisar, proponer, ejecutar el plan de mejora, coordina recursos para realizar mejores labores de investigación.
- Funcionario 6 La organización, la supervisión diaria, la coordinación del equipo "recurso y humano" necesario para la toma de decisiones.
- Funcionario 7 Se trata a todos los ciudadanos con el debido respeto que se merecen sin importar cual sea su situación.
- Funcionario 8 La jefatura promueve cursos de capacitación relacionado a ese tema, así- también promueve valores que concienticen los derechos ciudadanos
- Funcionario 9 Siempre en la oficina se ha velado por el respeto a los derechos humanos basados además en nuestros principios y valores institucionales así- también el respeto por los derechos de las personas imputadas en los casos de investigación, siempre nos hemos caracterizado por trabajar en equipo bajo la guía clara de la jefatura y siempre representando la Ética profesional en cada diligencia que se realiza
- Funcionario 10 Respeto y privacidad de la información que brinda el usuario, basado en la Ética profesional y los valores institucionales.
- Funcionario 11 Respetar y privacidad por la información que se trabaja
- Funcionario 12 Lenguaje inclusivo, respeto por opiniones y privacidad de la investigación
- Funcionario 13 Respeto y privacidad de la información
- Funcionario 14 Acciones para brindar un servicio de calidad, con atención al detalle y hacer una labor afín a los valores de esta institución. La mayoría de ocasiones las personas acuden a nuestra
-

organización es porque fueron violentados sus derechos, una forma de respeto desde mi trabajo y el de mis compañeros, es cumplir con nuestras funciones a través de nuestra Ética y alineados a nuestros valores.

Fuente: información brindada en la entrevista por jefatura y funcionarios de la Unidad Regional Los Chiles, 2023.

De acuerdo a las respuestas brindadas por los funcionarios en relación a las actividades acorde a sus funciones en pro de la adecuada aplicación del Modelo de Gestión implementado en la Unidad y con base a la delegación de responsabilidades por parte de la jefatura, primeramente se rescatan aquellas que se fundamentan en las áreas de acción, para ello, los profesionales mencionan la planificación, gestión, atención del cliente, la adecuada colaboración del talento humano dirigidos a brindar un servicio de calidad. Así mismo, en relación a la aplicación del proceso administrativo como pilar para la adecuada gesticulación de actividades se rescatan labores orientadas a la planificación de acciones estratégicas en función de las necesidades de la organización.

Ante esto, es importante mencionar que las labores distribuidas en los diversos puestos, siendo, la jefatura, auxiliares administrativos, investigadores y oficiales, están concatenadas con el manual de puestos, pero a su vez, con los planes nacionales de la gestión pública, que precisamente fundamenta el Modelo de Gestión Integral, como tal, es importante mencionar que una prioridad es el resolver los casos que acontecen de una manera efectiva, para ello, es esencial una jefatura que posea las cualidades esenciales para orientar acciones estratégicas en pro de brindar un servicio de calidad a las personas usuarias.

Considerando esto, uno de los aspectos más importantes es la coordinación adecuada de las funciones que permita una claridad en la ejecución de cada actividad programada, tomando en cuenta que la coordinación, dentro del proceso administrativo es fundamental porque garantiza "el desarrollo de todas las tareas que se deben cumplir para alcanzar los objetivos organizacionales, así como los roles o papeles que deben ejecutar cada una de las personas colaboradoras de la organización" (Pinto, 2018, p.9).

Ante esto, las actividades demostradas por cada funcionario son coherentes con la priorización y organización adecuada.

De esta manera, parte de los hallazgos que se obtienen con esta respuesta están enfocados en la coordinación administrativa, dirigida a cada puesto, se denota una claridad en las funciones pero también, la posibilidad de gestionar desde la jefatura cada una de las actividades conferidas. Igualmente, se rescata que existe una supervisión diaria de labores, como parte del control interno que regula la gestión pública. Así mismo, un aspecto fundamental es la adecuada preparación de los profesionales, que si bien, es un proceso continuo, se evidencia según algunas de las respuestas, el interés por parte del administrador por facilitar espacios para la capacitación, lo que es positivo dado a las diversas necesidades que pueden influir en la adecuada ejecución de los planes y programas que forman parte de la dirección estratégica de este modelo.

Finalmente, se rescata la importancia que recibe el tratamiento de las personas usuarias como un eje de la atención basada en el respeto de los derechos humanos, que forma parte de la segunda gran área del modelo que está relacionada con el servicio de calidad a la persona usuaria que la Institución tiene por responsabilidad y vocación, resaltando el interés desde el rol administrativo por facultar una atención basada en los valores que representa la institución.

Objetivo 2. Describir las acciones administrativas implementadas en la Unidad Regional de los Chiles, en las cuatro áreas de acción del Modelo de Gestión Integral.

Referente al segundo objetivo se contemplan las cuatro áreas de acción que conlleva la ejecución correcta del modelo de gestión, en este caso son: respeto de los derechos ciudadanos a través de la ética policial y los valores institucionales, servicio de calidad a la persona usuaria, búsqueda de resultados efectivos en la gestión, mejora continua. De acuerdo a estas áreas, las consultas dirigidas tanto a jefatura como a los demás funcionarios se concierne a las acciones administrativas ejecutadas, es decir, la labor del administrador para cumplir correctamente con estas áreas de acción. Para ello, se contemplan los siguientes cuatro cuadros de respuestas y sus respectivos análisis.

Cuadro 6.

Respuestas brindadas de la categoría “Primer área de acción del Modelo de Gestión Integral: respeto de los derechos ciudadanos a través de la ética policial y los valores institucionales”.

Pregunta	Acciones del puesto y jefatura en relación a Primera área de acción del Modelo de Gestión Integral: respeto de los derechos ciudadanos a través de la ética policial y los valores institucionales.
Funcionario 1	Por medio de los ejes transversales, Planes Anuales Operativos y el cumplimiento de los Objetivos planteados.
Funcionario 2	Se trabaja con información sensible y se respeta la información privada
Funcionario 3	Respeto y privacidad de la información que brinda el usuario.
Funcionario 4	Se le da un trato igualitario, se aplica un lenguaje entendible, se le da un trato directo donde se le explica sobre los procesos y se dan recomendaciones para mejorar seguridad y evitar que sea víctima de delitos a futuro, además se gestiona por parte de la jefatura atención inmediata para población vulnerable como adultos mayores y niños entre otros.
Funcionario 5	Se trabaja en el constante derecho a la privacidad de la información y donde en las reuniones trimestrales se deja constancia del tema y además la institución brinda capacitación sobre temas de la Ética y valores institucionales
Funcionario 6	Se trata a todos los ciudadanos con el debido respeto que se merecen sin importar cual sea su situación.
Funcionario 7	La jefatura promueve cursos de capacitación relacionado a ese tema, así- también promueve valores que concienticen los derechos ciudadanos
Funcionario 8	Siempre en la oficina se ha velado por el respeto a los derechos humanos basados además en nuestros principios y valores

institucionales así también el respeto por los derechos de las personas imputadas en los casos de investigación, siempre nos hemos caracterizado por trabajar en equipo bajo la guía clara de la jefatura y siempre representando la Ética profesional en cada diligencia que se realiza

- Funcionario 9 Respeto y privacidad de la información que brinda el usuario, basado en la Ética profesional y los valores institucionales.
- Funcionario 10 Respetar y privacidad por la información que se trabaja
- Funcionario 11 Derecho de los ciudadanos por medio de la Ética y valores institucionales
- Funcionario 12 Se le un trato igualitario, se aplica un lenguaje entendible, se le da un trato directo donde se le explica sobre los procesos y se dan recomendaciones para mejorar seguridad y evitar que sea víctima de delitos a futuro, además se gestiona por parte de la jefatura atención inmediata para población vulnerable como adultos mayores y niños entre otros.
- Funcionario 13 Se trata a todos los ciudadanos con el debido respeto que se merecen sin importar cual sea su situación.
Acciones: Ser respetuosos con las personas, atender sus necesidades así como explicarles de manera adecuada el procedimiento.
- Funcionario 14 Siempre en la oficina se ha velado por el respeto a los derechos humanos basados además en nuestros principios y valores institucionales también el respeto por los derechos de las personas imputadas en los casos de investigación, siempre nos hemos caracterizado por trabajar en equipo bajo la guía clara de la jefatura y siempre representando la Ética profesional en cada diligencia que se realiza

Fuente: información brindada en la entrevista por jefatura y funcionarios de la Unidad Regional Los Chiles, 2023.

En relación a la primera área de acción vinculada con el Modelo de Gestión Integral, los funcionarios concuerdan con la atención de las personas usuarias mediante procesos que resguarden la seriedad y confidencialidad, además, fundamentados en el marco de los Derechos Humanos como un aspecto prioritario desde el ámbito de la gestión pública. El cumplimiento de estos deberes vinculados con los usuarios es clave para que la labor de los diversos funcionarios de esta unidad sea acorde a la ética profesional. Así mismo, se rescata como la labor de la jefatura en relación a esta área se basa en el trabajo en equipo bajo la guía del administrador y siempre representando la Ética profesional como elementos esenciales de la labor administrativa.

De acuerdo a estos aportes, es importante destacar como la labor del administrador para facultar el cumplimiento de esta primera área de acción están caracterizadas por un interés, vocación de servicio y cumplimiento de objetivos que permitan brindar un servicio de calidad y amparado por el respeto de las personas usuarias. El trabajo coordinado, la fiscalización de las labores, la ejecución de reuniones para dar seguimiento a las funciones de cada miembro y la capacitación sobre temas de ética y valores institucionales, son aspectos claves que permiten una adecuada aplicación del modelo de gestión, pero también, se evidencia un interés por parte de la jefatura por garantizar el cumplimiento de un proceso de control adecuado a las exigencias de esta dependencia.

De esta manera, se concuerda que parte de las acciones vinculadas al área de control como labor del administrador, se relacionan con las mencionadas por Robbins y Coulter (2014) citado por Schmidt (2018) "el planeamiento, el otorgamiento de facultades de decisión a los empleados y la protección del lugar de trabajo" (p.74). Esto significa que las personas usuarias pueden gozar de un servicio donde se protege la integridad y se vela por cumplir con cada una de las funciones de estos funcionarios, aspectos que se facilitan con una constante fiscalización mediante reuniones de seguimiento y de capacitaciones estratégicas acorde a las disposiciones de la unidad.

Cuadro 7.

Respuestas brindadas de la categoría “Segunda área de acción del Modelo de Gestión Integral: servicio de calidad a la persona usuaria”.

Pregunta	Acciones según la jefatura y puesto para la segunda área de acción del Modelo de Gestión Integral: servicio de calidad a la persona usuaria.
Funcionario 1	Atención pronta y cumplida, explicar el proceso penal y a través de la evaluación del desempeño mejorar los aspectos como colaborador para continuar ofreciendo un servicio de calidad
Funcionario 2	Atención inmediata al usuario externo
Funcionario 3	Tiempo de respuesta en la atención de su denuncia
Funcionario 4	Se gestiona ayuda económica en caso de requerirlo por parte de la persona usuaria, se brinda traslados entre otros
Funcionario 5	Entre la misión del OIJ se encuentra “Investigar delitos con probidad y excelencia para servir y proteger a Costa Rica”, por lo que como jefatura estoy obligado cumplir con plazos establecidos de ley y dar una justicia pronta y cumplida y a su vez a explicar el proceso penal a la persona usuaria externa e interna y con ello tener claridad de los alcances de la ley.
Funcionario 6	Se realiza una atención y toma de datos de manera efectiva para una mejor obtención de la información.
Funcionario 7	En este punto se ha generado unas buenas instalaciones donde se atiende al público lo más cómodo, así mismo una atención eficaz por parte del funcionario utilizando un lenguaje sencillo y con respeto, para ese propósito también se ha promovido varias capacitaciones
Funcionario 8	La persona usuaria es en toda costa considerada dentro del modelo de gestión integral como necesaria ya que con esta inicia

- el acto procesal de denuncia de modo que siempre se atiende con todo el respeto y escucha posible.
- Funcionario 9 Atención al usuario y brindar una pronta respuesta a la denuncia.
- Funcionario 10 Atención inmediata de usuarios y protocolos en modalidad de delitos.
- Funcionario 11 Ofrecer servicio público y de calidad, atención inmediata.
- Funcionario 12 Ofreciendo el servicio de primera mano y de la mejor manera
- Funcionario 13 Acciones: desde la parte administrativa: siempre estar dispuesto a atender las necesidades de la ciudadanía al tomar la denuncia.
Desde el equipo investigador:
- Funcionario 14 Atención pronta y cumplida, explicar el proceso penal y a través de la evaluación del desempeño mejorar los aspectos como colaborador para continuar ofreciendo un servicio de calidad

Fuente: información brindada en la entrevista por jefatura y funcionarios de la Unidad Regional Los Chiles, 2023.

En relación a la segunda área de acción del Modelo de Gestión Integral, las respuestas de acuerdo a las funciones de la jefatura y de los demás funcionarios se orientan a la atención oportuna y de calidad de las personas usuarias. Las respuestas se generalizan en la atención del cliente desde las diversas posibilidades conferidas a los puestos, pero principalmente se rescata como la atención pronta, informada y fundamentada en las legislaciones actuales son esenciales para el cumplimiento de esta área de acción.

De acuerdo a las funciones administrativas, se rescata la relación entre la labor de cada funcionario con una adecuada coordinación de funciones y actividades, por ejemplo, actuar en función de los protocolos es garantía para cumplir un servicio de calidad, además las evaluaciones de desempeño juegan un papel importante para valorar la adecuada gestión de cada funcionario por parte de la jefatura. Dicho esto, las responsabilidades de todo administrador es la atención pronta de cada función, garantizando mediante los diversos medios que cada funcionario cumpla con su deber.

Estos aspectos precisamente se enmarcan en los principios de la gestión administrativa destacados por Luna (2015), basados en la unidad de mando, la jerarquía y el establecimiento de objetivos para que las actividades puedan ser coordinadas y realizadas de la manera más equilibrada posible. Precisamente, parte de las respuestas se fundamentan en actuar en función de los objetivos, donde la atención de calidad, la aplicación pronta y cumplida de la justicia y el resguardo de cada uno de los procesos llevados a cabo, permiten que los objetivos se cumplan con más objetividad y eficiencia.

Ante esto, es importante mencionar que la actividad administrativa es clave para orientar a los funcionarios en sus labores, como lo menciona el funcionario 5 quien asegura que desde su puesto de jefatura busca garantizar un servicio de calidad mediante el cumplimiento de la ley, objetivos y el resguardo de las personas usuarias. Por lo tanto, parte de los hallazgos que se permiten identificar con esta pregunta es la gestión orientada a la atención eficiente de las personas usuarias, para ello, se estipulan acciones coordinadas para cumplir con las labores de cada puesto.

Cuadro 8.

Respuestas brindadas de la categoría “Tercer área de acción del Modelo de Gestión Integral: búsqueda de resultados efectivos en la gestión”.

Pregunta	Acciones administrativas y según el puesto de la tercera área de acción del Modelo de Gestión Integral: búsqueda de resultados efectivos en la gestión
Funcionario 1	Se plantean objetivos trazables y medibles, relacionados con el Plan Estratégico Institucional y respetando las normas jurídicas.
Funcionario 2	Se trazan objetivos medibles y trazables con asocio al PAO
Funcionario 3	Procurar brindar la información correcta dada por el ofendido para que el investigador resuelva el caso en la brevedad posible y en búsqueda de dar con el responsable del delito.
Funcionario 4	Resultado positivo en la persecución penal

- Funcionario 5 Se activan protocolos específicos ante delitos específicos como violaciones, levantamientos de cadáveres y otros delitos considerados de atención especial e inmediata.
- Funcionario 6 Procurar brindar la información correcta dada por el ofendido para que el investigador resuelva el caso en la brevedad posible y en búsqueda de dar con el responsable del delito.
- Funcionario 7 Se cuenta con Unidad De Supervisores, donde se está en constante monitoreo de las estadísticas de la oficina y el comportamiento de la incidencia criminal, con ello se toma decisiones a nivel gerencial sobre las gestiones o investigaciones que se van realizando.
- Funcionario 8 La búsqueda de personal de trabajo el equipo tecnológico, equipo de trabajo, los buenos vehículos, la unión del grupo entre otros, eso promueve que el resultado de un trabajo sea efectivo
- Funcionario 9 Los resultados son los que nos distinguen, las estadísticas hablan de nuestra labor sin embargo no es que sea más importante que la misma investigación ya que con todas y cada una de las investigaciones se deja esfuerzo y un claro ejemplo de entrega y compromiso
- Funcionario 10 Activar protocolos específicos según el delito.
- Funcionario 11 Brindar información de la forma correcta a los usuarios y buscar la persecución penal
- Funcionario 12 Información exacta y de fácil comprensión a la persona usuaria
- Funcionario 13 Se analiza informaciones mensuales con las estadísticas para tomar decisiones finales en grupo
- Funcionario 14 Acción: organización del tiempo, administración, proactividad y disposición.

Fuente: información brindada en la entrevista por jefatura y funcionarios de la Unidad Regional Los Chiles, 2023.

En relación a las respuestas brindadas por los funcionarios sobre las labores del puesto y jefatura para cumplir con la tercera área de acción vinculada con la búsqueda de resultados efectivos en la gestión como un principio para asegurar la atención de calidad a la persona usuaria, se valoran aportes donde se destaca los procesos de planificación constante, el establecimiento de objetivos que emergen de los planes estratégicos. Se busca cumplir con funciones propias de esta unidad como es la persecución penal y atención de la inseguridad y violencia. Así mismo, se rescata una labor administrativa orientada a mantener un seguimiento de los casos y sus resoluciones que se muestra con el análisis estadístico de la intervención de esta unidad.

De acuerdo a esto, es importante mencionar que las labores de seguimiento ejecutadas por las jefaturas son esenciales para la valoración de riesgos, la toma de decisiones y la priorización de estrategias para garantizar el cumplimiento de los planes operativos, precisamente condicionados a una gestión operativa y estratégica que, según Luna, (2015) permite "la aplicación operativa de los planes propuestos, el uso de los recursos necesarios estipulados, pero especialmente, la operacionalización de las estrategias" (p.9) que permitan el cumplimiento de objetivos y con ello los resultados deseados por la unidad.

De esta manera, parte de los hallazgos en función de las actividades administrativas para cumplir con esta área de acción se fundamentan en la búsqueda de resultados mediante una gestión operativa, en donde se da un seguimiento de los resultados mediante el análisis constante de avances y resoluciones de los casos atendidos. Además, se valora un procedimiento enfocado en la acción en conjunto, donde se organiza el tiempo y las funciones para sistematizar cada uno de los servicios y con ello, garantizar una administración proactiva y eficaz basado en el logro de los resultados deseados.

Cuadro 9.

Respuestas brindadas de la categoría “Cuarta área de acción del Modelo de Gestión Integral: mejora continua”.

Pregunta	Acciones administrativas y según el puesto para la cuarta área de acción del Modelo de Gestión Integral: mejora continua.
Funcionario 1	Implementación de nuevas estrategias y metodologías de trabajo, mediante el Modelo Penal y el Desarrollo de Proyectos Estratégicos
Funcionario 2	Capacitaciones, implementación de nuevas estrategias y modelos de investigación
Funcionario 3	Atención inmediata de los casos, asignación de estos y la realización de todas las diligencias para dar con el imputado.
Funcionario 4	Capacitaciones y conciencia para la atención oportuna a los usuarios
Funcionario 5	Se realizan reuniones para informar y coordinar planes de contingencia de la delincuencia en las comunidades que son competencia de la Unidad Regional de Los Chiles, Organismo de Investigación Judicial.
Funcionario 6	Mejora continua, se dan las constantes capacitaciones al personal, se realizan las revisiones mensuales de las investigaciones y se cotejan las estadísticas mensuales de resolución y posibles rezagos para ir mejorando de manera continua.
Funcionario 7	Se implementan nuevos métodos de realización del trabajo para una mejor eficiencia.
Funcionario 8	La jefatura ha tenido una visión a futuro, el cual siempre ha sido mejorar en todos los campos, personal, material, tecnológico, infraestructura, y en la unión del grupo, para ese fin se ha

	preocupado en solicitar recursos humanos y en capacitaciones al personal
Funcionario 9	Día con día se intenta mejorar en cada uno de los aspectos que son necesarios para la investigación
Funcionario 10	Capacitaciones constantes, concientizar el personal para brindar la mejor atención a los usuarios
Funcionario 11	Capacitaciones, nuevos modelos de investigación y trabajar de la mano con la tecnología
Funcionario 12	Capacitación al personal, nuevos métodos de investigación y mejora en cada investigación
Funcionario 13	Capacitaciones presenciales y virtuales, de implementan nuevos métodos de investigación el cual nos viene a estar en etapas de crecimiento y mejoramiento continuo
Funcionario 14	Acción: ser abierto a los comentarios constructivos de todas las personas del equipo, planes de mejora y control, monitoreo y seguimiento.

Fuente: información brindada en la entrevista por jefatura y funcionarios de la Unidad Regional Los Chiles, 2023.

Con respecto a la cuarta y última área de acción del Modelo de Gestión, las labores de los profesionales y de la jefatura para garantizar la mejora continua están condicionadas a la planificación, sistematización y formación continua para garantizar un servicio de calidad. Según los aportes, los profesionales concuerdan que las capacitaciones, el realizar reuniones periódicas y la implementación de nuevas estrategias son fundamentales para asegurar una calidad en el servicio brindado. Especialmente, dado a la naturaleza de las funciones donde la capacitación y fiscalización de las acciones son necesarias para responder eficientemente ante las situaciones que presentan los usuarios.

Con base a esto, es importante mencionar que la labor administrativa para garantizar estas actividades es fundamental, es necesario que la jefatura posea un nivel de liderazgo que promueva espacios para la formación continua de los profesionales a

su cargo, si bien, muchas de estas son ordenadas por jefaturas centrales, no resta la importante labor del administrador por gestionar los espacios oportunos y garantizar que los subordinados cuenten con las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos de su labor.

Precisamente, Costa (2015) destaca algunas particularidades del liderazgo que pueden relacionarse con la labor manifestada por estos profesionales, al mencionar que las personas líderes "son capaces de dirigir a un determinado grupo de personas en una determinada tarea o misión, también se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo" (p.12). Con ello, se evidencia que la jefatura se preocupa porque su personal cuente con la información necesaria para enfrentar las tareas, precisamente, aquellas que derivan de los principios éticos e institucionales de la organización.

De acuerdo a esto, se evidencia que las acciones administrativas están fundamentadas en la mejora continua a través de una preparación de los profesionales, lo que también significa una adecuada gestión del talento humano, donde existe una disponibilidad por parte del administrador de potenciar el máximo desempeño de sus subalternos mediante capacitaciones, seguimientos periódicos y acompañamiento constructivo para que el equipo de trabajo desempeñe con esmero, profesionalismo y dedicación las labores conferidas, y con ello, asegurar un servicio comprometido con la mejora continua del servicio brindado a la sociedad.

Objetivo 3. Relacionar el rol administrativo en la eficacia de la gestión pública implementada en la Unidad Regional de los Chiles.

A partir de este tercer objetivo, se busca evaluar la categoría sobre la eficacia de la gestión pública desarrollada especialmente por la administración en relación a los distintos valores, contemplando el indicador sobre el rol del administrador, con la finalidad principal de comprender su impacto con la aplicación correcta del modelo de gestión implementado. De esta manera, se consideran los próximos tres cuadros, relacionados con las acciones empleadas por las jefaturas, y las debilidades y fortalezas que influyen en la gestión eficaz. A continuación, se detalla la información.

Cuadro 10.

Categoría “Eficacia de la gestión pública implementada en la Unidad Regional de los Chiles”

Pregunta	¿Cuáles son las acciones administrativas empleadas por las jefaturas para cumplir eficazmente con los objetivos propuestos por el Modelo de Gestión Integral?
Funcionario 1	Auditar y Supervisar constantemente los procesos y procedimientos establecidos, ya sea por medio de los Sistemas Informáticos o mediante visitas de campo. (SIIP)
Funcionario 2	Supervisión diaria y mensual de los trabajos, esto de manera presencial y apoyado en la plataforma SIIP
Funcionario 3	Coordina con las demás instituciones para que fluya la labor policial, facilita la obtención de recursos.
Funcionario 4	Una constante implementación de mejoras por medio de la conciencia para brindar un servicio público de calidad honesto y eficaz.
Funcionario 5	Reuniones, coordinaciones, charlas, y se procura el bien estar del personal atendiendo sus necesidades y así procurar el rendimiento óptimo del personal
Funcionario 6	Coordina con las demás instituciones para que fluya la labor policial, facilita la obtención de recursos.
Funcionario 7	Reuniones, comunicados por correo electrónico, charlas, circulares y directrices internas.
Funcionario 8	Revisión mensual de los legajos de investigación, dar y recibir opiniones por parte del personal, reuniones mensuales con el personal, crear planes de contingencias para cumplir las metas propuestas
Funcionario 9	Organización Revisión de investigaciones Plan mensual Preparación de roles de trabajo y disponibilidad
Funcionario 10	La coordinación con otras instituciones para que fluya la labor policial. Aplicación de directrices y circulares internas, así como

	charlas y reuniones que buscan el bienestar del personal, y maximizar el rendimiento laboral
Funcionario 11	Revisiones mensuales, plan anual operativo, roles y distribución de recurso
Funcionario 12	Reuniones, correos electrónicos y circulares
Funcionario 13	PAO, reuniones, circulares y comunicados
Funcionario 14	Control y seguimiento de las labores de todos los compañeros y mi persona, para tener un panorama real sobre tiempos de respuesta, estados de la oficina y puntos de mejora. Adicional, administración de los recursos para garantizar que toda la oficina cuente con las herramientas necesarias para poder llevar a cabo cada función.

Fuente: información brindada en la entrevista por jefatura y funcionarios de la Unidad Regional Los Chiles, 2023.

La tercera categoría de análisis se orienta a la eficacia en la gestión pública mediante las actividades facilitadas por la jefatura y demás, que puedan relacionarse con el rol del administrador, especialmente, en términos de procesos y resultados necesarios para garantizar el cumplimiento del Modelo de Gestión. Para ello, la primera pregunta está relacionada con las acciones ejecutadas desde la administración para garantizar este modelo. Como parte de las respuestas éstas se orientan a los procesos de auditoría, seguimiento, supervisión e implementación de mejoras mediante actividades coordinadas entre los distintos profesionales. Especialmente se rescata la coordinación continua para detectar debilidades en los servicios y crear planes de contingencia que respondan a las metas planteadas.

Con base a estas respuestas, se faculta una labor administrativa enfocada en el compromiso por la eficiencia del servicio brindado, la marca de su labor resalta en el interés por coordinar revisiones periódicas, más que procesos de control, se enfoca en el seguimiento y supervisión de las labores, las mismas son básicas para abordar cada una de las necesidades de la población usuaria. Ante esto, es importante mencionar que la supervisión como labor relacionada al cargo administrativo es "una estrategia de

seguimiento implementado para identificar la calidad de desempeño de un proceso y para contrastar el avance en el despliegue del cumplimiento de los objetivos. Debe además considerar la utilización eficaz de los recursos para conseguir los propósitos deseados" (Cavagnaro, 2019. p.13).

Con base a lo anterior, se evidencia con las respuestas brindadas por los profesionales que la labor administrativa se fundamenta en importantes acciones de organización, coordinación y supervisión de las labores con la finalidad de orientar planes y acciones que garanticen un cumplimiento tanto de los fines institucionales como del Modelo de Gestión, que precisamente se relaciona con actividades de control, direccionamiento estratégico y administración de riesgos como funciones propias del sistema de control interno que resguarda este modelo.

Cuadro 11.

Categoría "Eficacia de la gestión pública implementada en la Unidad Regional de los Chiles"

Pregunta	¿Cuáles son algunas debilidades presentes en la gestión eficaz para cumplir con el Modelo de Gestión Integral?
Funcionario 1	Escasez de recursos tecnológicos, desconocimiento del CMI, renuncia de personal competente.
Funcionario 2	Escaso recurso tecnológico y policial, renunciadas, cambios de leyes
Funcionario 3	de unidades, espacio físico y personal.
Funcionario 4	La falta de recurso humano y las sobrecargas laborales
Funcionario 5	Poco personal, y falta de algunos equipos necesarios para ejecutar labores de investigación.
Funcionario 6	Falta de recurso humano, falta de espacio físico y sobre cargas de trabajo.
Funcionario 7	Realización de reuniones grupales, transferencia de la información a los servidores.

- Funcionario 8 El poco personal, la sobre carga de trabajo, la gran extensión territorial que se cubre.
- Funcionario 9 Falta de personal quizá es una debilidad que también se puede solventar sin embargo se necesita más personal para poder llevar a cabo mucho mejor la función.
- Funcionario 10 La falta de recurso humano, equipo tecnológico y las sobre cargas labores.
- Funcionario 11 Falta recurso humano y cargas de trabajo
- Funcionario 12 Falta de recurso humano y cargas de trabajo, combinado con arduas jornadas laborales
- Funcionario 13 Desconocimiento de este modelo por la mayoría de los funcionarios (punto de mejora en la inducción de cada colaborador) - a veces solo la jefatura lo tiene claro y al final integra a todos las personas que estén dentro de la organización, a pesar de que son parte y ejercitan funciones alineadas a el modelo no hay una apropiación del mismo.
- Funcionario 14 Poco recurso humano y tecnológico, constantes renunciaciones y cambios en leyes.

Fuente: información brindada en la entrevista por jefatura y funcionarios de la Unidad Regional Los Chiles, 2023.

Con base a las respuestas brindadas por los profesionales sobre las posibles debilidades que se presentan para una administración eficaz y adecuada aplicación del Modelo de Gestión, se muestran criterios relacionados al recurso humano, siendo este escaso para la cantidad de demanda laboral que presenta la Unidad, así mismo, no se cuenta con el recurso tecnológico necesario para cubrir con todos los trámites administrativos y demás. Estas debilidades precisamente están relacionadas a un tema de presupuesto nacional, no obstante, son elementos que influyen para la calidad de trabajo que se desea brindar por parte de la administración y de la unidad en general.

Sumado a esto, se valora la percepción de uno de los funcionarios en el área administrativa quien menciona que existe un grado de desconocimiento sobre el modelo

de gestión por parte de los funcionarios, siendo importante mantener una inducción y establecer mecanismos para mejorar la comunicación acerca de estos fundamentos que favorecen una gestión eficiente por parte del OIJ. Esto genera que muchas de las actividades se desarrollen por defecto, pero sin tener claro la esencia del modelo para fortalecer una administración eficiente en la unidad.

De acuerdo a esto, es importante destacar que en el ámbito de la gestión pública muchos son los factores externos que influyen en la eficacia de la administración en los diversos departamentos, ejemplo de ello, es la cantidad del recurso con el que se cuenta, la sistematización de la información o el presupuesto distribuido en las entidades para alcanzar las labores diarias, a su vez, la demanda del servicio acrecienta y genera que los profesionales no se sientan a gusto dado a la presión laboral y la incapacidad de cumplir a cabalidad con sus responsabilidades. Estos aspectos igualmente pueden influir en la posibilidad de cada jefatura en cumplir de manera satisfactoria con sus responsabilidades y a pesar de que existe un compromiso y vocación por el servicio es importante considerar que estos factores están e influyen significativamente.

Por lo tanto, es importante considerar que la motivación en el área de trabajo, la claridad en las funciones, la sistematización de estrategias y el proceso de toma de decisiones, deben ser actividades que prioricen desde la jefatura para tratar de solventar un poco las debilidades presentes. De esta manera, parte de las actividades que se detallan en relación a las debilidades presentes están relacionadas con la gestión del recurso humano, que al contarse con poco personal puede incidir en la pronta resolución de las necesidades que presentan los usuarios y dado a esto, la desmotivación en el personal puede influir de manera general.

En términos generales, parte de las debilidades descritas evidencian que el rol administrativo eficiente se ve influido por factores internos relacionados con la cantidad de recurso humano con el que cuenta, además, que no existe una información oportuna en relación al modelo implementado lo que puede influir en la calidad de la gestión llevada en la institución, que de manera general constituyen factores que inciden de manera significativa en la administración de la unidad.

Cuadro 12.

Categoría “Eficacia de la gestión pública implementada en la Unidad Regional de los Chiles”

Pregunta	¿Cuáles son algunas fortalezas presentes en la gestión de la Unidad para cumplir con el Modelo de Gestión Integral?
Funcionario 1	Compromiso, Valores arraigados, Supervisión, Responsabilidad.
Funcionario 2	Valores, responsabilidad con las funciones y compromiso con Costa Rica
Funcionario 3	La disposición y compromiso del personal para el cumplimiento de metas.
Funcionario 4	La mística de los colaboradores
Funcionario 5	Buena comunicación entre el personal, disposición del personal y se cuenta con vehículos óptimos para trabajar en la zona de Los Chiles.
Funcionario 6	Personal con altos valores, compromiso con sus funciones, la institución y los usuarios.
Funcionario 7	Buena relación laboral entre el personal, así como la disposición y compromiso.
Funcionario 8	De momento se cuenta con grupo de trabajo muy eficaz, con infraestructuras de calidad, buenos vehículos acorde a la zona.
Funcionario 9	El trabajo en equipo La comunicación asertiva
Funcionario 10	Valores, mística y compromiso del personal con las labores y la investigación.
Funcionario 11	Trabajo en equipo y buenas relaciones personales, respeto y liderazgo
Funcionario 12	La planificación y administración por parte de la jefatura, se procura siempre tener insumos (unidades, herramientas de investigación, custodios, etc) para poder cumplir con las tareas. El seguimiento y control de las tareas diarias de todos los colaboradores.

Funcionario 13	Personal capacitado y comprometido con los valores de la institución, se cuenta con una jefatura capacitada
Funcionario 14	Valores, Supervisión constante, personal responsable y comprometido con Costa Rica

Fuente: información brindada en la entrevista por jefatura y funcionarios de la Unidad Regional Los Chiles, 2023.

De acuerdo a la información suministrada, se rescata que parte de las fortalezas que presenta el equipo de trabajo y gracias a la gestión administrativa, se enfocan en la calidad del personal de trabajo, capacitado y comprometido. El grupo de trabajo se caracteriza por enfocarse en los objetivos de los programas y planes que fundamentan el quehacer profesional, se mantiene un personal capacitado y existe una jefatura con un sentido social basado en el respeto y el compromiso por el bienestar del país.

Estos aspectos evidencian de manera positiva un equipo de trabajo orientado a los objetivos propuestos, además, se determina que el personal posee un compromiso constante por actuar de acuerdo a la ética y valores institucionales, pero a su vez, se evidencia un clima organizacional adecuado que igualmente influye en la calidad del servicio y en general, del bienestar de la organización. Evidentemente, estos aspectos son influyentes en la calidad de gestión que desempeña el administrador, sobre todo, al preocuparse porque su personal se encuentre motivado, que posea las habilidades sociales que permitan mantener un equilibrio en las relaciones personales y profesionales.

Acerca de esto, es importante mencionar la estrecha relación que debe existir entre el administrador y la capacidad de motivar a su grupo de trabajo, que a pesar de las dificultades muestran un compromiso por lograr sus objetivos. Esto se evidencia con lo expuesto por Peña et al. (2018) quien rescata como la motivación es un “elemento fundamental en el desarrollo asertivo de la organización, guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral, las relaciones laborales y el entorno laboral” (p.179). Precisamente este valor está presente en el personal gracias a la labor realizada por el administrador.

Entonces, de acuerdo a los hallazgos relacionados con las fortalezas de la gestión, se logra evidenciar un trabajo en conjunto, una adecuada coordinación de labores y una fortaleza en el ambiente laboral, donde los profesionales expresan mantenerse comprometidos en lograr sus labores, donde la comunicación constante y la intervención adecuada por parte de la jefatura permiten sobrellevar la carga diaria de trabajo y tratar de alcanzar los objetivos propuestos. Así mismo, no se ignora el hecho de que el administrador asume una posición responsable, mediante una comunicación constante mediante las reuniones y acompañamiento en las labores diarias que ejecutan sus subalternos.

Objetivo 4. Establecer los criterios de la gestión pública hacia la mejora continua de la Unidad Regional de Los Chiles.

El último objetivo por evaluar corresponde a la categoría Mejora continua de la Unidad Regional de Los Chiles, con el fin de evaluar el indicador criterios de la gestión pública para lograr la mejora continua como una de las áreas principales del modelo de gestión. De acuerdo a esto, se consideran consultan relacionadas a las acciones que ejecutan desde la Unidad para lograr este proceso, aquellos desafíos, así como debilidades y fortalezas en relación al cumplimiento eficaz de esta área. Seguidamente, se muestran los últimos tres cuadros con la información obtenida.

Cuadro 13.

Categoría “Mejora continua de la Unidad Regional de Los Chiles”

Pregunta	¿Cuáles son las acciones ejecutadas para la mejora continua del servicio brindado por la Unidad?
Funcionario 1	Servicio público de calidad, revisión constante de procesos y procedimientos, evaluación constante de los servicios brindados.
Funcionario 2	Supervisión constante y evaluaciones de desempeño
Funcionario 3	Atención inmediata de los casos y acompañamiento del usuario en el proceso.
Funcionario 4	La atención oportuna y eficaz de los casos

Funcionario 5	Solicitud de recurso humano y económico, además trabajo por objetivos específicos para mitigar el impacto de la delincuencia en lugares específicos del Cantón y de esta manera atacar delitos específicos que aquejan la ciudadanía.
Funcionario 6	La atención oportuna y pronta, se trabaja por objetivos donde se logra impactar la delincuencia por ente las estadísticas se mantienen estables
Funcionario 7	Solicitar más recurso humano así como también logístico.
Funcionario 8	Más personal, trabajar con un grupo de personas por objetivos criminales, revisiones mensuales de los legajos de investigación para evitar el rezago, más equipo de trabajo como vehículos de calidad equipo tecnológico
Funcionario 9	Revisión de investigaciones mensual Repasar los valores institucionales
Funcionario 10	Atención oportuna y pronta, así como darle el acompañamiento al usuario.
Funcionario 11	Solicitar más recurso humano y atención más oportuna de investigación
Funcionario 12	Supervisiones manuales y a través de los sistemas informáticos sobre las métricas diarias, mensuales
Funcionario 13	Supervisiones diarias y mensuales con plazos establecidos
Funcionario 14	Supervisión constante y evaluaciones de desempeño

Fuente: información brindada en la entrevista por jefatura y funcionarios de la Unidad Regional Los Chiles, 2023.

De acuerdo a la información brindada por los profesionales en relación a las acciones ejecutadas para la mejora continua vinculadas con el quehacer del administrador de la unidad, se reconoce una gestión dirigida a la coordinación y control interno mediante las diversas responsabilidades inherentes a su cargo, por ejemplo, los procesos de supervisión, acompañamiento y evaluación del desempeño figuran como

actividades fundamentales para asegurar un equilibrio en las responsabilidades y asegurar resultados efectivos en la gestión en general.

Sobre esto, es importante destacar como la metodología de trabajo del administrador se profundiza en la evaluación y control de los procesos, un quehacer fundamental en las organizaciones públicas para garantizar el correcto proceso administrativo y alcanzar los objetivos y metas institucionales. Precisamente desde la definición brindada por Hernández (2020) sobre la actividad de control, en donde se determina como un procedimiento basado en “la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias”. (párr. 1), se logra determinar que la labor del administrador para alcanzar la eficiencia en las labores desarrolladas por la unidad se fundamenta en estos dos procesos fundamentales del procedimiento administrativo.

De esta manera, uno de los hallazgos principales en relación a la labor administrativa es la facultad del profesional por ejecutar actividades de planificación, evaluación y control constantes, que permitan detectar debilidades y establecer las estrategias pertinentes mediante un acompañamiento oportuno, además, de cumplir con las obligaciones propias del control interno institucional.

Cuadro 14.

Categoría “Mejora continua de la Unidad Regional de Los Chiles”

Pregunta	¿Cuáles considera son los desafíos para cumplir con el compromiso de la mejora continua?
Funcionario 1	Captación de recursos humanos y tecnológicos, competencia profesional y salarial óptima.
Funcionario 2	Salarios más competitivos, problemas con las leyes, mejorar condiciones de trabajo
Funcionario 3	La falta de espacio, recurso humano y diferentes medios de transporte para el traslado a las comunidades más alejadas.
Funcionario 4	Crear una institución eficaz y profesional para la mejor atención del público o usuarios

- Funcionario 5 Crecer como agencia de investigación para lograr una clasificación superior a la categoría en la que se encuentra actualmente la oficina y lograr investigaciones de crimen organizado y otros casos considerados de tramitación compleja.
- Funcionario 6 Ampliar el personal de la oficina, dotar de más recurso vehicular e infraestructura, búsqueda de una unidad especialidad de crimen organizado en la zona.
- Funcionario 7 El poco espacio físico de la infraestructura, poco recurso humano y logístico, así como la gran carga laboral
- Funcionario 8 Crear grupos de trabajo, para las investigaciones crimen organizado, implementar a ese grupo de todo el equipo necesario para ese fin. Incentivar al personal con puestos de ascenso, para su estatus económico. El diálogo entre las altas jerarquías para motivar al personal y realizar un cambio sobre el tema del régimen de pensiones.
- Funcionario 9 Quizá el faltante de personal para llevar mucho mejores resultados
- Funcionario 10 Evolucionar como agencia de investigación, logrando impactar en casos de Crimen Organizado, tramitación compleja y a nivel macro si así lo requiere el usuario o el cantón a nivel colectivo
- Funcionario 11 Poca infraestructura, creación de una unidad de crimen organizado
- Funcionario 12 Falta de recurso humano (muchas renuncias), mano de obra desmotivada, incremento de la delincuencia, situación económica del país, corrupción.
- Funcionario 13 Recurso humano, mejores salarios y altas cargas de trabajo.
- Funcionario 14 Mayor personal, crear una sección especializada para casos complejos

Fuente: información brindada en la entrevista por jefatura y funcionarios de la Unidad Regional Los Chiles, 2023.

En relación a los desafíos que consideran los funcionarios para lograr la mejora continua como uno de los procesos fundamentales en la gestión de calidad se determinan los relacionados con el personal o recurso humano, especialmente, al no contarse con los suficientes profesionales para atender las necesidades de la ciudadanía. A esto se suman situaciones sociales como el incremento de la delincuencia y criminalidad, los mismos figuran como factores externos y principal causa del sobrecargo laboral. Al considerar estas debilidades se tiene una visión general sobre los factores que inciden en la gestión eficaz.

Considerando esto, uno de los aspectos por analizar es la importante responsabilidad que posee la jefatura para lograr sistematizar los recursos tanto del personal como materiales para cubrir con las demandas de las funciones en general. Además, la labor en mantener un equilibrio en las responsabilidades para evitar la sobrecarga de trabajo, que a pesar de presentarse alta demanda es fundamental una adecuada coordinación de labores para mantener un equilibrio y facilitar las respuestas hacia las personas usuarias. Esto precisamente se enmarca en las obligaciones de organización y coordinación, que ejercen los administradores para mantener un adecuado accionar y cumplimiento de obligaciones de cada profesional a cargo, ambas tareas evidentemente complicadas dado a la escases de recursos y las dificultades presentes en el tema del presupuesto y cantidad de personal a mando.

Por su parte, se valora que ante los desafíos el compromiso del personal y del administrador está presente, fundamentado en la ejecución continua de los planes institucionales y en el esfuerzo por lograr cubrir la demanda de atención a pesar de estas dificultades, esto refiere una labor administrativa comprometida y eficiente para alcanzar los resultados deseados.

Cuadro 15.

Categoría “Mejora continua de la Unidad Regional de Los Chiles”

Pregunta	¿Cuál considera son las debilidades y fortalezas desde la jefatura para lograr la mejora continua del servicio e implementación del Modelo de Gestión Integral?
-----------------	--

Funcionario 1	Desmotivación por cambios de las condiciones laborales, Falta de recursos. Fortalezas, compromiso, valores, disciplina, ética profesional, honestidad, empatía, y mística
Funcionario 2	Debilidades Desmotivación por cambio de condiciones de trabajo y desconocimiento del Modelo de Gestión Integral y fortaleza jefatura capacitada y en busque de la mejora continua
Funcionario 3	Debilidad: Falta de espacio, unidades y recurso humano. Fortaleza: la jefatura proactiva y accesible.
Funcionario 4	Debilidades que la institución condiciona el crecimiento y proactividad de la jefatura para desarrollar políticas de persecución Criminal y fortalezas la armonía con sus colaboradores para el desarrollo de trabajo conjunto
Funcionario 5	Las fortalezas son la buena disposición para gestionar en tiempo y forma según las necesidades del personal de investigación y de la oficina en general, en cuanto a las debilidades, son la escasez de personal y recurso tecnológico.
Funcionario 6	Debilidades: En la actualidad por temas de la institución se limita a realizar cadenas de ascensos, debido a entrada en vigencia de leyes de Fortalecimiento de Finanzas Públicas y Marco De Empleado Público, además el tema de las pensiones donde se existe personal longevo y no se dará el cambio generacional. Fortalezas: anuente al dialogo, a la búsqueda de la mejora grupal y toma decisiones importantes en mesas de trabajo. Más la parte humana del personal.
Funcionario 7	Como debilidades: Las limitaciones de la institución refiriéndose a temas de recurso logístico y humano. Fortaleza: la disposición con la que cuenta, así como también la buena relación laborar con los colaboradores.
Funcionario 8	Como por ejemplo los cambios en el Régimen de Pensiones La entrada a Vigencia de la ley de Fortalecimiento de Finanzas Publica y Marco del Empleado Público Todo eso limita continuar

	una mejor en el Servicio e implementaron del Modelo de Gestión Integral.
Funcionario 9	En debilidades la falta de recurso humano, falta de recurso móvil, La jefatura es proactiva y accesible
Funcionario 10	Debilidades: escasez de personal. Fortalezas: La disposición de la jefatura para gestionar en tiempo y forma las necesidades de los colaboradores, charlas y comunicación constantes que permiten un ambiente agradable de trabajo.
Funcionario 11	Poco personal y cambios en la ley fe Fortalecimiento de las Finanzas Públicas. Fortaleza: se cuenta con un líder de encargado de la oficina quien proviene el diálogo
Funcionario 12	La entrada en vigencia de nuevas leyes, limita el ingreso de presupuesto y recurso humano y fortalezas: accesible, se apega al reglamento institucional y está comprometido con las necesidades de la oficina y cada investigación, siendo que al realizar supervisiones constantes busca la mejora continua
Funcionario 13	Cambios en la ley donde se dio recortes de presupuestos y limita la gestión de la jefatura; fortaleza: persona que cumple el reglamento y es accesible para la toma de decisiones en bienestar común
Funcionario 14	Debilidad: desmotivación, pocos incentivos para el personal en general, falta de recursos. Fortaleza: más plazas de investigador, apropiación de valores institucionales, razón de ser cómo organización.

Fuente: información brindada en la entrevista por jefatura y funcionarios de la Unidad Regional Los Chiles, 2023.

Con base a esta última consulta referente a las debilidades y fortalezas que presenta la jefatura para alcanzar los indicadores del Modelo de Gestión, se retoman dificultades en el área del recurso humano y la demanda de personal, a su vez, la influencia de nuevas legislaciones que influyen considerablemente en la estabilidad del personal. En relación a las fortalezas se destacan aquellas habilidades relacionadas con

la gestión del recurso humano, la posibilidad de mantener una buena comunicación con los subalternos, la disponibilidad para la toma de decisiones en conjunto, los valores personales y el carisma para resolver las tareas diarias que a su vez, dado a estas debilidades engruesan la labor del profesional en administración.

La información es pertinente para determinar que el profesional posee habilidades sociales y de liderazgo fundamentales para la gestión eficaz, no sólo de acuerdo a la implementación del modelo sino también, hacia la búsqueda de una mejora continua en las labores desarrolladas en la unidad. Sobre el liderazgo es importante destacar que es “un elemento vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización” (Costa, 2015, p.12) y se evidencia mediante los aportes brindados por los profesionales que hasta el momento se ha buscado los medios y estrategias para mantener un equilibrio en las funciones, la motivación ha estado presente y la capacidad para sobrellevar las funciones relacionadas al puesto que por la naturaleza se fundamentan en la aplicación del procedimiento administrativo, todo en miras de alcanzar la continuidad del Modelo de Gestión representado por la organización.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

El presente y último capítulo de esta investigación constituye de la presentación de las conclusiones por objetivos de estudio y las recomendaciones más viables para los sujetos participantes de la investigación, derivados del proceso de análisis de la información y recolección de datos necesarios para esta investigación. Seguidamente, se mencionan las conclusiones más importantes.

Conclusiones de objetivo 1. Determinar las funciones del administrador en el abordaje del Modelo de Gestión Integral del Organismo de Investigación Judicial Unidad Regional de los Chiles.

La función administrativa desde el ámbito de la gestión pública está condicionada a un bagaje de funciones esenciales para el cumplimiento de las políticas públicas, en este caso, en materia de seguridad social, como tal, la labor de todas las jefaturas que integran el Organismo de Investigación Judicial poseen el compromiso esencial de garantizar el cumplimiento de los objetivos para garantizar la seguridad y la paz en la población costarricense, para ello, parte de sus obligaciones se enmarcan en el cumplimiento de los procesos administrativos como requerimientos esenciales para el cumplimiento de los objetivos.

Con base a los hallazgos, se detecta, primeramente, que las funciones del administrador para cumplir con los principios del Modelo de Gestión Integral se orientan a las labores administrativas pertinentes, se evidencia que existe una adecuada aplicación del procedimiento administrativo, mediante la planificación los diversos procesos que fundamenta la labor en este tipo de unidades, así mismo, se rescata como la labor administrativa profundiza en la gestión de metas y distribución de labores para potenciar el cumplimiento de objetivos establecidos en estos procedimientos auxiliares del Modelo de Gestión.

Por su parte, se logra determinar como la coordinación, organización adecuada de las funciones y del personal son funciones que ha podido sobrellevar, para ello, se implementan actividades de seguimiento, supervisión y apoyo como parte del control interno que regula la gestión pública. Así mismo, un aspecto fundamental es la preocupación por parte del administrador por estimular espacios para el fortalecimiento

de su personal, la capacitación constante como una estrategia organizacional es facilitada por la jefatura con el fin de mantener preparado a su personal hacia la ardua labor que enfrentan día con día. Estos aspectos, evidencian acciones dirigidas a una gestión estratégica con la finalidad principal de alcanzar los resultados como un área fundamental del modelo de gestión implementado.

Conclusiones objetivo 2. Describir las acciones administrativas implementadas en la Unidad Regional de los Chiles, en las cuatro áreas de acción del Modelo de Gestión Integral.

El Modelo de Gestión Integral implementado por las Unidades Regionales del Organismo de Investigación Judicial, está integrado por cuatro importantes áreas de acción, todas vinculadas para lograr una gestión pública eficaz, orientada al logro de los objetivos y al compromiso de la mejora continua que deriva el accionar constante de todos los funcionarios vinculados; dichos compromisos se vinculan con las políticas sociales y la atención de la conducta delictiva que afecta a la sociedad costarricense. Como tal, la responsabilidad inherente de todo profesional es el garantizar el cumplimiento de estas áreas de acción y velar por la calidad del servicio que se brinda.

Conforme a estas áreas, los resultados primeramente evidencian un compromiso significativo por parte de todos los funcionarios, la vinculación con el quehacer profesional se logra en la medida que exista una jefatura interesada, comprometida y con claros objetivos para atender cada una de estas áreas. Por su parte, el personal rescata la importante labor del administrador en el trabajo coordinado, la fiscalización de las labores, la ejecución de reuniones para dar seguimiento a las funciones de cada miembro y la capacitación sobre temas de ética y valores institucionales, como aspectos claves que permiten una adecuada aplicación del modelo de gestión, pero también, se evidencia un interés por parte de la jefatura por garantizar el cumplimiento de un proceso de control adecuado a las exigencias de esta dependencia.

Así mismo, se valora el compromiso del administrador por garantizar un servicio de calidad, mediante el cumplimiento de la ley, objetivos y el resguardo de las personas usuarias en relación a la atención justa y prioritaria como derechos fundamentales que resguardan la seguridad pública. Estas acciones no pueden ser ejecutadas sin la

posibilidad de brindar apoyo profesional a cada uno de los subalternos, garantizando un servicio profesional y ético resguardado por la filosofía de la organización. De esta manera, se evidencia un compromiso constante para alcanzar la mejora continua como un requerimiento de este modelo y para ello, la labor del administrador es coherente con la disponibilidad para potenciar el máximo desempeño de sus subalternos mediante capacitaciones, seguimientos periódicos y acompañamiento constructivo para que el equipo de trabajo desempeñe con esmero, profesionalismo y dedicación las labores conferidas, a pesar de las graves limitaciones en cuanto acceso a los recursos y la disponibilidad de profesionales para atender de manera más pronta las necesidades de la sociedad.

Conclusiones del objetivo 3. Relacionar el rol administrativo en la eficacia de la gestión pública implementada en la Unidad Regional de los Chiles.

El compromiso del administrador en la función pública está condicionado a la eficiencia y eficacia de sus labores, la capacidad de sobrellevar los procedimientos administrativos de la manera más efectiva que faculten resultados coherentes con las legislaciones y requerimientos del Estado costarricense. Como tal, el rol administrativo no se limita a una jefatura estática, donde los procesos se generen fácilmente, al contrario, las limitaciones a las que frecuentemente se enfrentan estos administradores, especialmente relacionadas con el acceso a la información, la sistematización de funciones, el contar con un recurso humano capacitado y que pueda cubrir con la demanda del servicio, así como la escases de los recursos financieros, ponen en evidencia el gran esfuerzo de los administradores por cumplir con los objetivos de la eficacia de la gestión pública.

De acuerdo a los aportes, se evidencia que el rol del administrador se fundamenta en importantes acciones de organización, coordinación y supervisión de las labores con la finalidad de orientar planes y acciones que garanticen un cumplimiento tanto de los fines institucionales como del Modelo de Gestión, que precisamente se relaciona con actividades de control, direccionamiento estratégico y administración de riesgos como funciones propias del sistema de control interno que resguarda este modelo.

Por su parte, se evidencia un rol activo, un profesional con habilidades sociales y profesionales que facilitan un clima laboral motivado, que, junto a la claridad en las funciones, la sistematización de estrategias y el proceso de toma de decisiones se busca solventar parte de las limitaciones que influyen en la adecuada aplicación del Modelo de Gestión. Por su parte, en términos generales el administrador lucha con las limitaciones propias del sistema y se esfuerza por estimular al personal en su trabajo, mediante el acompañamiento oportuno y continuo que estimulan un trabajo en equipo y una adecuada coordinación de labores y esfuerzos para promover resultados pronto y oportunos.

Así mismo, se evidencia una jefatura con un claro compromiso social, vinculado con el quehacer diario y la intervención adecuada que permiten sobrellevar la carga diaria de trabajo y tratar de alcanzar los objetivos propuestos. Así mismo, no se ignora el hecho de que el administrador asume una posición responsable, mediante una comunicación constante mediante las reuniones y acompañamiento en las labores diarias que ejecutan sus subalternos. Evidentemente, el trabajo en conjunto resulta una fortaleza para lograr la eficiencia en las labores desarrolladas por la Unidad.

Conclusiones objetivo 4. Establecer los criterios de la gestión pública hacia la mejora continua de la Unidad Regional de Los Chiles.

Uno de los aspectos importantes de considerar en el abordaje de los modelos de gestión, es que mediante estos diseños se busca garantizar una continuidad del servicio, siendo el eje central de toda organización. En la medida que exista un compromiso por atender las responsabilidades y cambios constantes que caracteriza la gestión pública se está generando las posibilidades para que la mejora continua resguarde los resultados deseados y faculte la satisfacción de las necesidades de la sociedad. Ejemplo de ello, es la importante labor que desde los diversos órganos centralizados y descentralizados de la función pública se busca implementar los planes y modelos más acordes que faciliten una intervención profesional de calidad.

De esta manera, la gestión ejecutada por los puestos de jefatura está condicionada al compromiso constante de actuar en función a la legislación, pero también, al requerimiento de obtener los resultados más óptimos que resguarden la eficiencia del

Estado. Conforme a este aspecto, la función ejecutada por las direcciones de las Unidades Regionales es primordial, dado al alcance que poseen para intervenir en temas de seguridad y propiamente, velar porque el Organismo de Investigación Judicial cumpla con las funciones esenciales para la justicia social. De esta manera, parte de los resultados obtenidos para este objetivo, están ligados a una labor administrativa eficiente y responsable con el compromiso social y con las legislaciones costarricenses.

Así mismo, la eficiencia en la labor administrativa como criterio esencial, se vincula con el quehacer del profesional en ejecutar actividades de planificación, evaluación y control constantes, que permitan detectar debilidades y establecer las estrategias pertinentes mediante un acompañamiento oportuno, además, de cumplir con las obligaciones propias del control interno institucional. Estos aspectos, resaltan la diversidad de funciones y el compromiso del administrador por cumplir con sus obligaciones.

Finalmente, es importante destacar que la mejora continua en los servicios brindados por la Unidad se empañan de los procesos burocráticos y engorrosos y de las debilidades en el acceso al recurso humano y financiero necesario para garantizar el cumplimiento de todas las funciones, no obstante, la labor del administrador e importante rescatar, de todos los funcionarios de esta unidad, se lograr gracias al ambiente adecuado y a la coordinación oportunas de labores, así como la presencia de una gerencia comprometida y eficiente para alcanzar los resultados deseados.

Recomendaciones

Este proceso investigativo se concluye con la oportunidad de brindar una serie de recomendaciones, algunas ajustadas a la realidad expuesta por los funcionarios participantes del estudio, otras a partir de los documentos observados y a la importante labor que desarrollan las Unidades Regionales en el cumplimiento de la justicia social. De acuerdo a esto, se mencionan recomendaciones para el administrador de la Unidad Regional Los Chiles, Alajuela, a los funcionarios en los diversos puestos de estas unidades y en general a todos los administradores que desde sus oportunidades puedan ejercer alguna labor pública.

Recomendaciones para la jefatura de la Unidad Regional Los Chiles, Alajuela

- Continuar con los espacios de la gestión estratégica mediante la integración del personal y adecuada gesticulación de los documentos y herramientas necesarias para el quehacer profesional, con el fin de potenciar los servicios que brinda la organización.
- Mantener una comunicación fluida y constante que le permita orientar los esfuerzos de todos los profesionales a su cargo, en la adecuada planificación de funciones y estrategias para el quehacer diario de la Unidad.
- Fomentar espacios para el fortalecimiento de un clima laboral, dado a las inclemencias propias del sistema que influyen en la estabilidad laboral y emocional de los profesionales, el quehacer del administrador se fortalece día con día cuando su equipo de trabajo se encuentra motivado.
- Interesarse por capacitar más al personal en relación al Modelo de Gestión Integral, dado que parte de sus funciones las realizan por defecto sin tener el conocimiento exacto de la integración de este modelo en sus actividades diarias.

Recomendaciones para los profesionales en los distintos puestos que laboran para la Unidad Regional Los Chiles

- Constituirse en estos de apoyo para el administrador, especialmente, en la sistematización de sus funciones para lograr los objetivos propuestos.
- Interesarse en el Modelo de Gestión Integral, en cada una de las áreas a pesar del importante esfuerzo que realizan diariamente para lograr los resultados esperados.
- Continuar con el trabajo en equipo que caracteriza a esta Unidad, como un aspecto clave para la atención pronta de las necesidades sociales y del fortalecimiento de la gestión pública costarricense.
- Mantenerse disponibles ante las funciones de coordinación y control llevadas a cabo por las jefaturas, respondiendo con prontitud a las consideraciones para mantener la mejora continua del servicio brindado.

- Conformarse como un equipo de trabajo más unido, que pueda defenderse ante las dificultades propias del sistema, para agilizar la labor administrativa y de cada uno de sus funciones.

Recomendaciones para futuros profesionales en las Unidades Regionales del Organismo de Investigación Judicial

- Ser conscientes que la labor administrativa requiere de un fuerte compromiso social, una vocación hacia el servicio, donde se garantice el cumplimiento de los Derechos Humanos de la población usuaria.
- Formar parte de microsistemas donde se promueva la formación continua aparte de la brindada por la organización, considerando que los retos del futuro exigen cada día de profesionales más capacitados y aptos para resguardar la seguridad de la población costarricense.
- Velar por el cumplimiento de las responsabilidades que vinculan el cumplimiento adecuado del Modelo de Gestión Integral, garantizando, ante todo, la posibilidad de brindar una atención pronta y oportuna al usuario.

Referencias

- Álvarez, L. (2017) Modelos de gestión. Fondo editorial Areandino. Colombia.
- Arano, R., Delfín, L., Escudero, J. (2012) La visión de la empresa basada en los recursos generados. Universidad Veracruzana.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/10/18CA201501.pdf>
- Armas, Y., Llanos, M., Traverso, P. (2017) Gestión del talento humano. Nuevos escenarios laborales. Universidad Ecotec.
<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Batthyány, K y Cabrera, M. (2017) Metodología de la investigación en Ciencias Sociales.
<https://perio.unlp.edu.ar/catedras/mis/wp-content/uploads/sites/126/2020/04>
- Blandez, M. (2014) Proceso Administrativo. Editorial Digital UNID.
- Berceruelo, B. (2018) Comunicación empresarial. Estudio de Comunicación.
<https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/Libro-Comunicaci%C3%B3n-Empresarial.pdf>
- Cano, C. (2017) La administración y el proceso administrativo. Universidad de Bogotá.
<https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Camargo, A. (2019) Diseño de un modelo de indicadores para la gestión de investigación en instituciones de educación Superior. Tesis. Universidad del Norte.
<https://manqlar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/9243/141090.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Cavagnaro, A. (2019) Supervisión pedagógica y desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Cibertec Perú S.A.C. (Sede Bellavista-Callao), Año 2018. Lima, Perú: Universidad San Martín de Porres. <http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/usmp/5915>
- Cortés, B. (2021) La importancia de la Administración a través del tiempo. Boletín Científico de la Escuela Preparatoria. Vol.(16), 7-10. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa2/issue/archive>
- Costa, A. (2015) Liderazgo y dirección de empresas en el s. XXI. Universidad Oberta de Catalunya. <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/40121/6/acostamaTFG0115memoria.pdf>
- García, K. (2021) Análisis de la estructura organizativa de la empresa Pega Full. Tesis. Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20097/1/UPS-CT009027.pdf>
- Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro N. (2020) Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. Vol. 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Chavarría, A., Cortés, M., Serrano, M., Ramírez, A. (2015) Mejora del Procedimiento de Gestión de Desarrollo Individual en H.B. Fuller LASS Costa Rica. Tesis. Instituto Tecnológico de Costa Rica. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6645/mejora_procedimiento

[gestion_desarrollo_individual_hbfuller_lass_costa_rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L., Jiménez, B. (2019) Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. Universidad y Sociedad, 12(1), 165-177. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-165.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014) Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. México

Hernández, R y Mendoza, C. (2018) Metodología de la Investigación: las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas. Mc Graw Hill. México

Jaén, L. (2019) Fuentes de información en la investigación archivológica. Editorial UCR. San José, Costa Rica.

Jurado, J. (2018) Autoridad. Derivación conceptual en las teorías de la administración. Cuadernos de Administración, Vol. 31(56), 81-104. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cao.31-56.adcta>

Luna, A. (2015) Proceso administrativo. Editorial Patria. México.

https://www.google.co.cr/books/edition/Proceso_Administrativo/7c9UCwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1

López, D., Guzmán, M., Castro, J. (2020) La toma de decisiones y la eficacia organizativa en las PyMEs comerciales de la ciudad de Ambato (Ecuador). Revista Espacios. Vol. 41 (22), 396-409. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p27.pdf>

Mata, L. (2021) Los sujetos de estudio. Investigalia. Sitio Web. <https://investigaliacr.com/>

Meneses, J. (2016) El cuestionario. Universidad Oberta de Catalunya. <https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf>

Mendoza, W., García, T y Delgado, M. (2018) El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. Tesis. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6656251>

Molinari, G., Alfonso, A., Scaramellini, N. (2018) Las áreas funcionales en las organizaciones. Editorial Edulp. https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69362/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Organismo de Investigación Judicial (s.f) Modelo de Gestión Integral. Sitio web. <https://sitiooj.poder-judicial.go.cr/index.php/institucion/estructura/modelo-de-gestion-integral>

Ortiz, J. (2019) 11 técnicas para la integración de personal en tu empresa. Blog Hubspot. <https://blog.hubspot.es/service/proceso-integracion-personal>

Pinto, D. (2018) Guía de aprendizaje del proceso administrativo. Universidad Tecnológica de Chile. https://www.inacap.cl/web/material-apoyo-cedem/alumno/Administracion/Administracion/ADSP01_U3_GA.pdf

Poder Judicial de Costa Rica (2018) Plan Estratégico Poder Judicial Costa Rica 2019-2024. Dirección de Planificación, San José, Costa Rica. <https://sitiooj.poder-judicial.go.cr/index.php/institucion/estructura>

- Puig, C. (2015) La supervisión en la acción social. 1.^a edición electrónica, Universitat Rovira i Virgili <https://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/libros/libros-000088.pdf>
- Quiroa, M. (2020) Áreas funcionales de la empresa. Blog Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/areas-funcionales-de-una-empresa.html>
- Rojas, J. (2019) La integración de personal y la productividad laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones La Libertad. Tesis. Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31334/aredo_rj.pdf?sequence=1
- Rojas, M. (2019) La empresa y el entorno. <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/13602/Temas%20Econom%C3%ADa%20de%20la%20Empresa.pdf?sequence=1>
- Román, M y Brizuela, J. (2022) Propuesta de modelo de administración para el fortalecimiento de la seguridad en las instalaciones del Ministerio de Seguridad Pública (Dirección Regional Chorotega Norte. Tesis. <http://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/handle/11506/1698>
- Schmid, M., Tennina, M., Obiol, L. (2018) La función de control en las organizaciones. Revista CEA. Vol. 2(2), 71-93. <Downloads/Dialnet-MotivacionLaboralElementoFundamentalEnElExitoOrgan-7011913.pdf>
- Torres, Z. (2014) Teoría general de la administración. Instituto Politécnico Nacional. Grupo Editorial Patria.

Villa, L. (2015) Justicia organizacional en el Poder Judicial chileno: interés y desafíos en su análisis. Tesis. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/137158>

Villacís, M., y Miranda, M. (2016) El protocolo de investigación IV: las variables de estudio. Revista Alergia México, vol. 63 (3). 303-310. <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755025003.pdf>

Anexos

Guía de entrevista ejecutada a funcionarios de la Unidad Regional Los Chiles, del Organismo de Investigación Judicial.

Año de aplicación: 2024- periodo en estudio: 2023.

Cantidad de funcionarios: 14

Método de aplicación: personal

Propósito de la entrevista: La presente investigación está dirigida al personal que labora en la Unidad Regional Los Chiles, del Organismo de Investigación Judicial, con el fin de Analizar el impacto del rol administrativo en el abordaje del Modelo de Gestión Integral del Organismo de Investigación Judicial, en la Unidad Regional de Los Chiles, Alajuela, durante el primer semestre del año 2023. Como tal, se solicita de la manera más respetuosa su colaboración, la información brindada será únicamente utilizada para los fines académicos que justifican la presente investigación.

Fecha de aplicación: _____

Datos generales: _____

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de laborar: _____

Preguntas del objetivo 1-Determinar las funciones del administrador en el abordaje del Modelo de Gestión Integral del Organismo de Investigación Judicial Unidad Regional de los Chiles.

1. ¿Cuáles son las funciones administrativas que ejecutan desde la jefatura para aplicar el Modelo de Gestión Integral del Organismo de Investigación Judicial?

2. ¿Cuáles son las funciones que desde su puesto ejecuta para aplicar el Modelo de Gestión Integral del Organismo de Investigación Judicial?

Preguntas del objetivo 2-Describir las acciones administrativas implementadas en la Unidad Regional de los Chiles, en las cuatro áreas de acción del Modelo de Gestión Integral.

A continuación, se mencionan las áreas de gestión que contempla el Modelo de Gestión Integral, anote al lado, las acciones que se desempeñan en la unidad y desde la jefatura para cumplir con dicho modelo.

Primera área de acción del Modelo de Gestión Integral: respeto de los derechos ciudadanos a través de la ética policial y los valores institucionales.

Acciones:

Segunda área de acción del Modelo de Gestión Integral: servicio de calidad a la persona usuaria.

Acciones:

Tercera área de acción del Modelo de Gestión Integral: búsqueda de resultados efectivos en la gestión

Acciones:

Cuarta área de acción del Modelo de Gestión Integral: mejora continua.

Acciones:

Preguntas del objetivo 3-Relacionar el rol administrativo en la eficacia de la gestión pública implementada en la Unidad Regional de los Chiles.

1. ¿Cuáles son las acciones administrativas empleadas por las jefaturas para cumplir eficazmente con los objetivos propuestos por el Modelo de Gestión Integral?

2. ¿Cuáles son algunas debilidades presentes en la gestión eficaz para cumplir con el Modelo de Gestión Integral?

3. ¿Cuáles son algunas fortalezas presentes en la gestión de la Unidad para cumplir con el Modelo de Gestión Integral?

Preguntas del objetivo 4-Establecer los criterios de la gestión pública hacia la mejora continua de la Unidad Regional de Los Chiles.

1. ¿Cuáles son las acciones ejecutadas para la mejora continua del servicio brindado por la Unidad?

2. ¿Cuáles considera son los desafíos para cumplir con el compromiso de la mejora continua?

3. ¿Cuál considera son las debilidades y fortalezas desde la jefatura para lograr la mejora continua del servicio e implementación del Modelo de Gestión Integral?
